



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

**FACULTAD DE INGENIERÍA DE CIENCIAS
AGROPECUARIAS Y AMBIENTALES (FICAYA)**

**ESCUELA DE INGENIERÍA EN AGRONEGOCIOS,
AVALÚOS Y CATASTROS**

**“MANUAL DE VALORACIÓN DEL TALENTO HUMANO
EN EL ILUSTRE GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN
ANTONIO ANTE”**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DE INGENIERÍA EN
AGRONEGOCIOS, AVALÚOS Y CATASTROS**

**AUTORES: ACOSTA CAICEDO DIANA DE LOURDES
HERRERA VINUEZA PATRICIA ELIZABETH**

DIRECTOR: ING. VILLARREAL MUÑOZ EDUARDO ANIBAL

IBARRA, 2015

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Nosotros, Acosta Caicedo Diana de Lourdes y Herrera Vinueza Patricia Elizabeth, declaramos que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que hemos consultado las referencias que se incluyen en este documento.

La Universidad Técnica del Norte, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.



DIANA ACOSTA



ELIZABETH HERRERA



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE INGENIERÍA DE CIENCIAS AGROPECUARIAS Y
AMBIENTALES (FICAYA)

ESCUELA DE INGENIERÍA EN AGRONEGOCIOS, AVALÚOS Y CATASTROS

“MANUAL DE VALORACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL ILUSTRE
GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN ANTONIO ANTE”

Tesis revisada por el Comité Asesor, por la cual se autoriza su presentación como
requisito parcial para obtener el título de:

INGENIERÍA EN AGRONEGOCIOS, AVALÚOS Y CATASTROS

APROBADO POR:

FIRMA:

ING. EDUARDO VILLARREAL
DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

ING. HENRY ARROYO
MIEMBRO TRIBUNAL DE GRADO

ING. MARIO SAMPEDRO
MIEMBRO TRIBUNAL DE GRADO

ING. JUAN PABLO ARAGÓN
MIEMBRO TRIBUNAL DE GRADO

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Certifico que el presente investigación del tema “MANUAL DE VALORACIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL ILUSTRE GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN ANTONIO ANTE” fue desarrollado por Acosta Caicedo Diana de Lourdes y Herrera Vinueza Patricia Elizabeth, bajo mi supervisión.



Ing. Villarreal Muñoz Eduardo

DIRECTOR DE TESIS



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Yo, Diana de Lourdes Acosta Caicedo, con cédula de identidad Nro. 100288151-2, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor (es) de la obra o trabajo de grado denominado: **"MANUAL DE VALORACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL ILUSTRE GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN ANTONIO ANTE"**, que ha sido desarrollado para optar por el título de: **INGENIERIA EN AGRONEGOCIOS, AVALÚOS Y CATASTROS** en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

Ibarra, a los 20 días del mes de Abril de 2015

Diana Acosta
100288151-2



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**

**AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN
A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1002881512		
APELLIDOS Y NOMBRES:	ACOSTA CAICEDO DIANA DE LOURDES		
DIRECCIÓN:	IBARRA PARROQUIA SAN ANTONIO		
EMAIL:	diana_acosta2007@hotmail.com		
TELÉFONO FIJO:	2550150	TELÉFONO MÓVIL:	0985035548

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	"MANUAL DE VALORACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL ILUSTRE GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN ANTONIO ANTE"
AUTOR (ES):	ACOSTA CAICEDO DIANA DE LOURDES HERRERA VINUEZA PATRICIA ELIZABETH
FECHA: AAAAMMDD	2015-04-17
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TITULO POR EL QUE OPTA:	INGENIERIA EN AGRONEGOCIOS, AVALÚOS Y CATASTROS
ASESOR /DIRECTOR:	ING. EDUARDO VILLARREAL

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, _Diana de Lourdes Acosta Caicedo, con cédula de identidad Nro. _100288151-2, en calidad de autor (es) y titular (es) de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

3. CONSTANCIAS

El autor (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 20 días del mes de Abril. de 2015

EL AUTOR:



.....
Diana Acosta



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Yo, Patricia Elizabeth Herrera Vinueza, con cédula de identidad Nro. 100309254-9 manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor (es) de la obra o trabajo de grado denominado: **"MANUAL DE VALORACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL ILUSTRE GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN ANTONIO ANTE"**, que ha sido desarrollado para optar por el título de: **INGENIERIA EN AGRONEGOCIOS, AVALÚOS Y CATASTROS** en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

Ibarra, a los 20 días del mes de Abril de 2015

.....
Elizabeth Herrera
100309254-9



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**

**AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN
A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1003092549		
APELLIDOS Y NOMBRES:	HERRERA VINUEZA PATRICIA ELIZABETH		
DIRECCIÓN:	CALLE IBARRA, Y AV. 13 DE ABRIL CONDOMINIOS P&p		
EMAIL:	Elyherrera_14@hotmail.com		
TELÉFONO FIJO:	2558546	TELÉFONO MÓVIL:	0939192213

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	"MANUAL DE VALORACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL ILUSTRE GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN ANTONIO ANTE"
AUTOR (ES):	ACOSTA CAICEDO DIANA DE LOURDES HERRERA VINUEZA PATRICIA ELIZABETH
FECHA:	2015-04-17
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TITULO POR EL QUE OPTA:	INGENIERIA EN AGRONEGOCIOS, AVALÚOS Y CATASTROS
ASESOR /DIRECTOR:	ING. EDUARDO VILLARREAL

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, _Patricia Elizabeth Herrera Vinueza, con cédula de identidad Nro. 1003092549, en calidad de autor (es) y titular (es) de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

3. CONSTANCIAS

El autor (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 20 días del mes de Abril. de 2015

EL AUTOR:



Patricia Elizabeth Herrera Vinuesa

AGRADECIMIENTO

A mis padres, mis hermanos por ser un apoyo incondicional a lo largo de mis años de estudio

A los catedráticos de la Universidad Técnica del Norte, por brindarme el conocimiento técnico y científico y el apoyo necesario para concluir mi carrera

Al Ing. Eduardo Villarreal y al Ing. Marcelo Vacas, por dedicarme su tiempo en la asesoría de éste trabajo.

A todas las personas que de una u otra manera me brindaron su apoyo en la realización del presente trabajo.

DIANA

AGRADECIMIENTO

A la Facultad de Ingeniería en Ciencias Agropecuarias y Ambientales de la Universidad Técnica del Norte, a todos los profesores y personal administrativo.

De manera especial al Ing. Eduardo Villareal Director de Tesis, por su ayuda, apoyo incondicional y desinteresado interés con el que guio la presente investigación.

Agradezco al Ing. Marcelo Vacas, quien nos asesoró de manera desinteresada y oportuna.

Un particular Agradecimiento:

Al mis compañeros por la oportunidad de compartir momentos buenos y malos, por su amistad y todos los años de estudio compartidos gracias

ELIZABETH

DEDICATORIA

Primeramente, dedico éste trabajo a Dios, por ser la guía en cada momento de mi vida, y durante mis años de estudio.

A mis hijos, Brandon Ismael y Lenin Santiago por ser la razón de mi vida, por ser el incentivo de superación personal y profesional.

A mis padres y hermanos por ser los cimientos que sostienen la estructura total de mi vida por sus enseñanzas siempre encaminadas con valores, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, por la motivación constante para alcanzar la meta propuesta.

DIANA

DEDICATORIA

A Dios, por la sabiduría con la cual me guio, para terminar el presente trabajo fruto de tanto esfuerzo y estudio constante para así culminar una de las metas propuestas en mi vida profesional.

A mis padres, Luis y Edith para quienes va dedicado todo este esfuerzo y han sido mi ejemplo a seguir y me han brindado su comprensión y cariño en toda mi vida, gracias por ayudarme a cumplir un anhelo más en mi vida.

A mis hijos y esposo: Sebastián, Nicolás y Oscar que son mi inspiración, mi principal fuente de motivación, gracias por ser parte esencial de mi vida los Amo, gracias a ustedes por apoyarme en todas mis metas propuestas.

A mis hermanas: Jacqueline y Carolina a quienes quiero y admiro muchas gracias por estar conmigo en las buenas y en las malas.

A mis sobrinas hermosas: Camila, Mayte y Valentina las adoro muñequitas

ELIZABETH

ÍNDICE DE CONTENIDO

DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	i
AUTORIZACIÓN DE PRESENTACIÓN	ii
CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA	iii
CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
AGRADECIMIENTO	xi
AGRADECIMIENTO	xii
DEDICATORIA	xii
DEDICATORIA	xiii
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	xiv
ÍNDICE DE TABLAS	xviii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xix
ÍNDICE DE CUADROS.....	xx
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xxi
RESUMEN.....	xxii
ABSTRAC	xxiii
CAPÍTULO I.....	1
GENERALIDADES	1
1.1. Introducción	1
1.2. Problema	2
1.3. Justificación.....	2
1.4. Objetivos	4
1.4.1. Objetivo general	4
1.4.1. Objetivos específicos	5
CAPÍTULO II	6
MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. Manual	6
2.1.1. Lineamientos e importancia de elaborar el manual de talento humano.....	7
2.2. Talento humano.....	9
2.2.1 Valoración talento humano	10

2.2.2.	Proceso de valoración	11
2.2.3.	Reclutamiento y Selección de Personal	12
2.2.4.	Proceso de Selección de Personal	13
2.2.5.	Evaluación de los Resultados de la Selección de Personal	14
2.2.6.	Instrumentos y técnicas para la evaluación del talento	14
2.2.7.	Pruebas psicológicas.	14
2.2.8.	Técnicas proyectivas.	15
2.3	Evaluación del desempeño	16
2.3.1.	Ventajas de la Evaluación del Desempeño	17
2.3.2.	Fases de la Evaluación del Desempeño	18
2.3.2.1	Fase de preparación.....	18
2.3.2.2.	Análisis de puestos	19
2.3.3.	Pasos para Realizar el Análisis de Puestos	19
2.3.4	Fase de diseño del sistema de evaluación	29
2.3.4.1.	Método por puntos	29
2.3.4.2.	Principio básico	29
2.3.4.3.	Ventajas e inconvenientes del sistema de puntuación	22
2.3.4.4.	Principales fases del proceso de valoración por el método de puntos	29
2.3.4.5.	Iniciativa	24
2.3.4.6.	Esfuerzo mental	29
2.3.4.7.	Esfuerzo físico	25
2.3.4.8.	Condición de trabajo	29
2.3.4.9.	Responsabilidad	29
2.3.5.	Fases de Reflexión	29
CAPÍTULO III.....		30
MATERIALES Y MÉTODOS		30
3.1.	MATERIALES Y EQUIPOS.....	30
3.1.1.	Suministros de oficina.....	30
3.1.2.	Equipos.....	30
3.2.	MÉTODOS	30
3.2.1.	Caracterización del área de estudio.....	30
3.2.2.	Población.....	31

3.2.3.	Variables a Evaluar	33
3.3.	Técnicas y herramientas	35
3.4.	Elaboración y aplicación del manual de valoración de talento humano	36
3.4.1.	Introducción	37
3.4.2.	Objetivos	38
3.4.2.1	Pasos para la aplicación del manual de valoración de talento humano.....	38
3.4.3.	Plan Estratégico Corporativo	38
3.4.3.1	Misión	38
3.4.3.2	Visión	38
3.4.3.3	Objetivos	38
3.4.3.4	Principios éticos	38
3.4.3.5	Valores institucionales.....	40
3.4.3.6	Política de calidad	41
3.4.3.7	Seguimeinto al plan estratégico corporativo	42
3.4.4.	Reclutamiento y selección de personal	68
3.4.4.1	Solicitudes Espontáneas	68
3.4.4.2	Referencias del empleado	70
3.4.4.3	Publicidad	70
3.4.5.	Técnicas de selección.....	71
3.4.5.1	Solicitudes Empleo y currículos.....	71
3.4.4.2	Entrevistas	71
3.4.4.3	Prueba de capacidad.....	73
3.4.4.4	Pruebas de conocimeinto del puesto de trabajo	73
3.4.5	Pruebas psicológicas	74
3.4.6.	Evaluación del desempeño.....	77
3.4.6.1	Importancia de la Evaluación de Desempeño	78
3.4.6.2	Objetivos de la Evaluación de Desempeño	78
3.4.7.	Perfil del cargo	79
3.4.9.	Evaluación del desempeño.....	80
3.4.10.	Aplicación del Método por Puntos.....	80
3.4.10.1	Elección de los factores de valoración de puestos de trabajo	81
3.4.10.2	Ponderación de los factores y sub factores	82
3.4.10.3	Establecimiento de grados.....	82

3.4.10.4 Valoración de Puesto de Trabajo	88
3.4.10.5 Estructura salarial.....	88
3.4.11. Puntuación de valoración de talento humano.....	89
3.5. Conclusiones	90
CAPÍTULO IV.....	92
RESULTADOS Y DISCUSIONES.....	92
4.1 Encuestas al Personal del Municipio.....	92
4.2. Encuestas dirigidas a los contribuyentes del G.A.D. Antonio Ante	98
4.3. Entrevistas	112
4.2.1. Análisis de entrevistas.....	114
CAPÍTULO V	115
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	115
5.1. Conclusiones	115
5.2. Recomendaciones.....	115
BIBIOGRAFIA	117
ANEXOS	119

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Habilidad 30%	23
Tabla 2: Iniciativa.....	24
Tabla 3: Esfuerzo mental 18%	25
Tabla 4: Esfuerzo mental.....	26
Tabla 5: Condiciones de trabajo	27
Tabla 6: Responsabilidad 10%	28
Tabla 7: Plan estratégico Corporativo	42
Tabla 8: Factores para valoración de talento humano	50
Tabla 9: Proceso de reclutamiento y selección	69
Tabla 10: Matriz de Valoración de perfil de puestos	79
Tabla 11: Proceso de Valoración	93
Tabla 12: Última Valoración	94
Tabla 13: Documentación Valoración.....	95
Tabla 14: Frecuencia para realizar Valoración.....	96
Tabla 15: Personal adecuado para Valorar.....	97
Tabla 16: Servicio a la comunidad.....	98
Tabla 17: Atención al cliente.....	99
Tabla 18: Información	100
Tabla 19: Explicación clara.....	101
Tabla 20: Tramites a tiempo.....	102
Tabla 21: Personal calificado	103
Tabla 22: Tiempo de espera	104
Tabla 23: Personas atendiendo	105
Tabla 24: Procedimiento de realizar el trámite	106
Tabla 25: Costo por servicio	107
Tabla 26: Facilidad de movilidad.....	108
Tabla 27: Opinión Administración.....	109
Tabla 28: Mejora en el servicio.....	110
Tabla 29: Facilidad de trámite.....	111

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura: 1	Conocimiento sobre valoración de talento humano.....	92
Figura: 2	Proceso de valoración	93
Figura: 3	Última valoración	94
Figura: 4	Respaldo documental.....	95
Figura: 5	Frecuencia de valoración en el GAD.....	96
Figura: 6	Personal adecuado para la valoración.....	97
Figura: 7	Servicio	98
Figura: 8	Atención.....	99
Figura: 9	Información.....	100
Figura: 10	Explicación clara.....	101
Figura: 11	Trámites a tiempo	102
Figura: 12	Personal calificado.....	103
Figura: 13	Tiempo de espera	104
Figura: 14	Personal que atendió tramite.....	105
Figura: 15	Procedimiento realizar tramite.....	106
Figura: 16	Costo por servicio	107
Figura: 17	Facilidad de movilización.....	108
Figura: 18	Opinión de administración.....	109
Figura: 19	Mejora en el servicio.....	110
Figura: 20	Facilidad de trámite	111

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro: 1	31
Cuadro: 2	33
Cuadro: 3	44
Cuadro: 4	77
Cuadro: 5	83

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Escala de apreciación de inteligencias múltiples.....	119
Anexo 2: Prueba de domino	128
Anexo 3: Encuesta a usuarios del Cantón Antonio Ante	132
Anexo 4: Encuesa a Empleados del GAD Antonio Ante.....	138
Anexo 5: Entrevista al jefe de talento humano	119
Anexo 6: Recolección de información a trabajadores del municipio.....	119
Anexo 7: Formulario de Validación	119

RESUMEN

“MANUAL DE VALORACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL ILUSTREGOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN ANTONIO ANTE”

AUTORAS: Diana Acosta
Elizabeth Herrera

DIRECTOR: Ing. Eduardo Villarreal

El presente proyecto propone definir y crear una herramienta administrativa para valorar el talento humano por el método de puntos que representa una técnica de valoración más cuantitativa, implica la identificación de distintos factores, cada uno de los cuales tiene diferentes grados, se suman los puntos correspondientes para cada factor hasta llegar a la puntuación total. El resultado es una valoración cuantificable en puntos para cada persona, capaz de facilitar y mejorar la gestión de las personas que trabajan en el municipio. La valoración del talento humano se realiza mediante la aplicación de pruebas psicológicas, test proyectivos, dinámicas de grupo y evaluación del desempeño. Los factores definidos para la valoración del talento humano son: habilidades y conocimientos, responsabilidad, gestión y esfuerzo y condiciones de trabajo los cuales nos ayudan a identificar el personal idóneo para ingresar a la institución y mejorar las condiciones ambientales, motivación y superación de los que actualmente laboran. El desarrollo del sistema de valoración de talento humano ayuda a economizar recursos realizarlo en el menor tiempo posible y la calificación es óptima y confiable. La aplicación del presente manual contribuirá para conocer cuáles son los empleados que necesitan de programas de entrenamiento o capacitación y cuales empleados requieren actualización y perfeccionamiento, logrando así mejorar su desempeño e incentivar al personal a autocorregirse, dar mayor atención a las actividades efectuadas, tomar cursos por su propia cuenta, etc. Permitiendo actuar con responsabilidad y eficiencia a fin de ejecutar acciones de manera rápida en beneficio de la Institución. Actualmente, el elemento diferenciador de las organizaciones, lo constituyen los individuos que la componen. De este modo, el capital humano se convierte en el activo más valioso que posee una organización. Este rasgo distintivo es la base de la competitividad organizacional actual y está constituido básicamente por las competencias de los individuos basados en la combinación de sus conocimientos, habilidades y cualidades de sus integrantes.

ABSTRAC

"MANUAL FOR ASSESSMENT OF HUMAN TALENT IN MUNICIPAL GOVERNMENT OF CITY DECENTRALISED ANTONIO ANTE"

AUTHORS: Diana Acosta

Elizabeth Herrera

DIRECTOR: Mr. Eduardo Villarreal.

This project aims to define and create an administrative tool for assessing human talent points by the method of representing a more quantitative assessment technique involves identifying various factors, each of which has different degrees, the corresponding points are added for each factor up to the total score. The result is a quantifiable assessment points for each person, able to facilitate and improve the management of people working in the town. The assessment of human talent is performed by applying psychological tests, projective tests, group dynamics and performance evaluation. The factors defined for the assessment of human talent are; skills and knowledge, responsibility, effort and management and working conditions which help us identify the place to enter the institution and improve environmental conditions, motivation and overcoming currently working staff. The development of the assessment system helps human talent economy do it in the shortest possible time and qualification is optimal and reliable. The application of this manual I help to know which employees need training programs or which employees require training and updating and improvement, achieving improve performance and encourage staff to correct itself, give more attention to the activities undertaken take are courses on their own, etc. Allowing act responsibly and efficiency to quickly perform actions on behalf of the institution. Currently, the differentiating element of the organizations, which are the individuals who compose it. Thus, human capital becomes the most valuable asset that has an organization. This distinctive feature is the basis of the current organizational competitiveness and basically consists of the skills of individuals based on their combined knowledge, skills and qualities of its members.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1. Introducción

El Talento Humano es complejo, se mueve en función de anhelos y necesidades específicas, éste hecho tiene una incidencia muy concreta en el mundo de las relaciones laborales; se deben reconocer como legítimas las necesidades de sus empleados y procurar mejorarlas con los planteamientos de los directivos, de tal manera que el esfuerzo de todos tienda hacia la consecución de la meta común.

La presente investigación expone el desarrollo de la evaluación y valoración del talento humano, considerando a varios aspectos para la ubicación del personal en el puesto de trabajo.

También es importante tener en cuenta que las personas que trabajan en la Municipalidad son seres humanos que tienen percepciones, emociones, poseen conocimientos, y habilidades que deben ser tomadas en cuenta y desarrolladas por la administración, con este fin la gestión del talento humano se debe asegurar que el personal se encuentre en un puesto acorde a cada uno de las necesidades y potencialidades de sus trabajadores.

Con la elaboración del presente manual se pretende perfeccionar el proceso de evaluación, clasificación, valoración, reclutamiento y selección del personal de todo el Municipio de Antonio Ante mediante el análisis e interpretación de la información obtenida en base a la observación y encuestas para poder realizar conclusiones basándose en estas y así proponer mejoras para que se implementen

y tengan un impacto positivo dentro de la municipalidad, generar cambios y mejorar.

1.2. Problema

La falta de un manual de evaluación y valoración de talento humano, técnicamente elaborado en el Municipio de Antonio Ante permite realizar esta investigación para que exista una mejor eficiencia y eficacia en la gestión administrativa; con respecto al personal que trabaja en el Gobierno Municipal.

Al no existir la aplicación de un Manual de valoración de talento humano en la Municipalidad, no permite conocer el grado de instrucción, responsabilidad y experiencia de cada empleado para determinar si cada puesto de trabajo se encuentra ejecutado por la persona idónea a sus capacidades, habilidades.

Cabe recalcar que dentro de la institución Municipal varios de los empleados desconocen si están percibiendo un salario acorde a sus funciones diarias y si se encuentran sus remuneraciones reguladas por el Ministerio de Relaciones Laborales entidad encargada de determinar el sueldo y remuneración. La pérdida de capital o de equipamiento que posee el GAD Municipal se puede solucionar con la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo, lo que no sucede con la fuga del talento humano a otras empresas estas anteriores vías de solución no son posibles de adoptar, en consecuencia se podría adoptar incentivos económicos, capacitaciones constantes y tratar de que el personal se sienta bien en su lugar de trabajo ya que es difícil y toma tiempo reclutar y capacitar al nuevo talento humano.

1.3. Justificación

Las personas con sus conocimientos, habilidades y competencias se convierten en la base principal de las nuevas tendencias organizacionales. Con esta nueva

concepción, las personas dejan de ser simples recursos organizacionales y son considerados seres con inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, competencias, aspiraciones y perfecciones singulares. El presente manual se enfoca en ayudar en la valoración del personal que labora en esta entidad pública y a la vez sirve de apoyo para evaluar cada puesto de trabajo y profesional, y así cumplir con la misión y visión de la municipalidad. El crecimiento constante de la institución, hace necesario el servicio de gente preparada técnica, psicológica y físicamente de modo que pueda responder con solvencia a la responsabilidad delegada.

Hoy en día el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual: conocimiento, habilidad, juicio y actitud. (Coronado, 2012), con este manual se podrá identificar el diferencial competitivo.

El talento humano es un elemento fundamental en cualquier tipo de organización, independiente de su naturaleza, razón por la cual la Administración del talento humano es una actividad necesaria dentro de la misma, el objetivo fundamental son las personas y sus relaciones, ya que el manejo adecuado del talento humano permite mantener la Institución en la ruta de una actividad productiva, eficiente y eficaz, dentro de un clima organizacional sin roces ni fricciones, teniendo en cuenta que éstas personas son las que hacen el trabajo en la institución y contribuyen al logro de los objetivos organizacionales, son las que le dan la razón de ser a la entidad, en consecuencia es necesario recordar que todo lo que hacemos también es para beneficio de otras personas.

En los nuevos escenarios, por los cuales estamos transitando, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: la globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento, es importante indicar que el talento humano es el capital primordial de toda organización ya que es un engranaje importante en la organización. Esta investigación ayudará a optimizar el talento humano, el cual dará como resultado un adelanto para la institución desde muchos puntos de vista, mediante un análisis técnico, se valorará

cada puesto de trabajo y al personal de la institución, tomando en cuenta las tareas, actividades y funciones de cada empleado del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Antonio Ante.

La valoración de Talento Humano tiene la finalidad de valorar las habilidades, iniciativa, esfuerzo mental, esfuerzo físico, condiciones de trabajo, responsabilidad, capacidad, conocimientos, los cuales nos permitirán asegurar la asignación completa de obligaciones, responsabilidades y capacitación requerida por parte del personal, a la vez que permite obtener una base equitativa que facilite una correcta distribución de sueldos y salarios.

Esta tesis proporcionará mejoras dentro del marco del funcionamiento institucional y de las relaciones laborales que posee la municipalidad ya que brindará información directa, para mejorar las funciones del personal, así como obtener el candidato idóneo para los diferentes puestos que pueden existir dentro de la institución con las respectivas contrataciones de personal acorde a las exigencias del municipio teniendo en cuenta el proceso de reclutamiento, selección y valoración del personal, el cual posee diferentes etapas y requisitos. La necesidad de una adecuada administración y organización del talento humano ayudará a optimizar los recursos humanos, con el “MANUAL DE VALORACIÓN DEL TALENTO HUMANO, se pretende ayudar a la institución a mejorar las condiciones de servicio, debido a que los procesos se realizarán de una manera más rápida y eficiente lo que beneficiará directamente a los usuarios. Desde el punto de vista profesional, se aportará con un sistema que será práctico, técnico y eficiente para evaluar y valorar el talento humano del G.A.D. Municipal de Antonio Ante.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Diseñar un Manual de Valoración del Talento Humano en el Ilustre Gobierno Municipal del Cantón Antonio Ante.

1.4.1. Objetivos específicos

- Identificar los factores que intervienen en el proceso de valoración de talento humano.
- Identificar las competencias laborales que demanda cada puesto de trabajo
- Diseñar un sistema para la valoración de talento humano.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Manual

El diseño de un manual sirve no solo como documento de apoyo, sino como un material de respaldo para atender dudas en el proceso de un hecho. Además de mantener un formato con especificaciones, tablas, gráficos, de las personas involucradas así como los aspectos que deben ser evaluados disposiciones que permitan la consecución de un objetivo en específico.(Lopez, 2008)

Visualizando de manera práctica los ejemplos en los procedimientos a realizarse, cada uno de estos aspectos debe ser estandarizado de tal manera que describa de forma cuantitativa y cualitativa el entorno de las actividades que se pretenden realizar.

El manual es un documento que nos da indicaciones claras de cómo realizar una actividad para lograr un objetivo establecido, cuales son los pasos que se deben seguir en una empresa para brindar un servicio, o elaborar un producto, nos ayuda a tener claro quién es el responsable de cada tarea, y como las acciones de todos en la empresa, se articulan para llevar a cabo las tareas cotidianas.(Gonzalez W. , 2011)

Una ventaja que se podría observar en el manual, es que ayudará a que siempre se ejecuten las tareas y actividades, independientemente de quien las realice, de lo que se trata es de compartir el conocimiento con las personas que llegan a la institución y no saben cómo se realiza un proceso o una tarea, o para aquellos a los que se les encomienda una nueva responsabilidad.

2.1.1. Lineamientos e importancia de elaborar el manual de talento humano.

Los lineamientos generales en la gestión del talento humano nos enmarcan dentro de la necesidad de establecer cuáles son los roles (quién hace qué), el perfil (capacidades, habilidades y experiencia requerida) y las responsabilidades (Quién decide qué) ,porque es importante resaltar que el logro de los objetivos y en últimas de los fines esenciales del municipio dependen de la contribución que cada servidor público, por esto debemos adherir servidores con capacidad de liderar y enfrentar de manera favorable los cambios, articulando y complementando las competencias de sus equipos y colaboradores, que sean analíticos y capaces de tomar decisiones oportunas y eficaces y en todo caso que se presenten como personas proactivas. Señala. (Dateca, 2014)

Igualmente deben vincular gestores, con sólidas capacidades técnicas, hábiles para trabajar en equipo, creativos, capaces de aportar en los procesos planeados y todos con conscientes de la importancia de los valores éticos, morales y organizacionales, fomentando un óptimo clima organizacional que garantice la convivencia humana. Manifiesta (Chiavenato, 2002)

Los servidores públicos con todas estas cualidades, actitudes y aptitudes, deben concientizarse de la responsabilidad que adquieren y que para estos, se han establecido marcos de referencia apropiados como los establecidos en el presente manual de talento humano, donde se da a conocer la normativas y los parámetros a seguir de manera que se facilite la armonía de las relaciones entre los empleados del municipio.

La participación activa del talento humano en la actualidad es de vital importancia, ya que este depende la evolución y competitividad de una empresa, por medio de la capacitación se rompen paradigmas para el logro continuo y un aprendizaje participativo.” Así manifiesta (Dessler, (2006))

“Por otra parte la gestión del talento humano debe permitir que la mayoría de los seres humanos accedan a los conocimientos, ya que tiempo atrás solo tenían

acceso las personas de buena posición económica, esto ha cambiado por los adelantos tecnológicos y ha permitido que todos accedan debido a la globalización en un mundo competitivo indica (González Gatica, 2006); es por esto que el talento humano es una estrategia empresarial ya que la hace competitiva porque sus trabajadores están en constante aprendizaje y por medio de sus experiencias hacen que se logre los objetivos y las metas propuestas y de igual manera crece el funcionamiento de la empresa.(Sarauz, 2011)

El talento humano es un elemento muy importante en una organización no solamente desde el punto de vista productivo sino también social ya que éste debe brindar un mecanismo de apoyo donde se encamine al cumplimiento y la satisfacción de propósitos pautados por la organización; también es importante tener en cuenta los objetivos ya que éstos demuestran en muchas ocasiones el éxito o fracaso de una organización. Menciona (Carmen & Garcia Maria Rosa, 2008

Por otra parte, vale resaltar que actualmente existe en el ámbito municipal un departamento, el cual se encarga constantemente de verificar el dinamismo personal, profesional de cada uno de los trabajadores dentro y fuera de la empresa, ya que esto les permite tener un acercamiento y acompañamiento en el crecimiento personal de cada uno de ellos, de igual manera la organización debe de estar comprometida continuamente para dar capacitaciones, espacios de diversificación, salud ocupacional y demás aspectos que por pequeños que sean hacen que el trabajador se sienta como en casa.(Gonzalez W. , 2011)

También por medio de este sistema las personas se van a sentir cómodas ya que a diario se les está dando a conocer que son importantes y que son pilares para el funcionamiento de la compañía, por medio de esto se está dando una grandeza en el conocimiento y una competitividad tanto personal, como empresarial y de alguna u otra manera se lo transmiten a la sociedad como tal, lo que permite un crecimiento a nivel nacional. Señala (Cerna, 2010)

2.2. Talento humano

El talento humano es el recurso más importante para el funcionamiento de cualquier organización. Si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará, de lo contrario se detendrá. (Romero, 2011)

“El talento humano dentro de una empresa representa la base fundamental porque es lo que los usuarios perciben de una institución pública” (Dessler, (2006)).

La organización, para lograr objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permiten alcanzar objetivos. Existen tres tipos de recursos por lo tanto (Cerna, 2010) manifiesta que:

- Recursos materiales: Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.
- Recursos técnicos: Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.
- Talento humano: No solo es el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, es decir todos los aspectos que forman una persona.

Cuando se utiliza el término recurso humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, mismo posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término talento humano. (Hernandez, 2010)

“Sin embargo la administración de este talento no es una tarea muy sencilla. Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos.”(Andrade, 2014)

Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar la administración del talento humano.

“Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas” (Hernández J, 1998).

2.2.1 Valoración talento humano

El mayor recurso de una empresa está en sus profesionales, aunque muchas ignoran el valor del potencial que sus colaboradores pueden traer al negocio; es por eso que debemos de poner énfasis en la evaluación del talento.

“La evaluación del talento es un sistema de aplicación del desempeño de la persona en el cargo y de su potencial de desarrollo. Nos ayuda a obtener mejores resultados de las personas.”(Chiavenato, 2009)

El objetivo de la evaluación es cuantificar el potencial con el que cuenta el personal en la organización, mejorar el desempeño y provocar el aumento de la productividad, oportunidades de crecimiento, participación de todos los miembros de la organización y definir la contribución de los empleados.(Andrade, 2014)

“La forma cómo la organización debe asegurarse que las personas están en las posiciones indicadas y cuentan con las competencias y capacidades para asumir los nuevos retos, es a través de la Valoración del Potencial” Indica (Dessler, 2006)

“EL propósito básico de esta evaluación de talento humano, es establecer los valores internos o jerarquía de los puestos dentro de la empresa, para determinar grados y rangos de pagos y así, de esta manera, asegurar una equidad interna en la estructura de sueldos de la organización. “Manifiesta (Ocaranza, 2014)

Puede decirse, sin temor a equivocarse que el talento humano es un elemento fundamental en cualquier tipo de organización, independiente de su naturaleza, razón por la cual la administración, gerencia o gestión del talento humano es una actividad imprescindible dentro de la misma, su objetivo primordial las personas y sus relaciones, ya que el manejo adecuado del talento humano permite mantener la entidad en la ruta de una actividad productiva, eficiente y eficaz, dentro de un clima organizacional sin roces ni fricciones, teniendo en cuenta que éstas personas son las que hacen el trabajo en la institución y contribuyen al logro de los objetivos organizacionales, son las que le dan la razón de ser a la entidad, en consecuencia es necesario recordar que todo lo que hacemos también es para beneficio de otras personas(Castaño & Prieto, 2011).

La Gerencia del talento humano es responsable de diseñar, implementar, ejecutar y articular las políticas de capacitación, desempeño, desarrollo de las habilidades, destrezas y competencias de los servidores públicos, valoración de la idoneidad profesional u ocupacional y la distribución del ejercicio del talento humano e implantación del sistema de evaluación de desempeño. Menciona (Moreno, 2007).

2.2.2. Proceso de valoración

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

El proceso de evaluación debe realizarse en función de criterios claros y bien fundamentados. Solo así la evaluación del desempeño podrá resultar operativa tanto en términos de valoración de la contribución del empleado a la empresa, como en términos de la adquisición de medios para conocer y mejorar aspectos relativos a su quehacer profesional (Cerna, 2010)

“Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y desempeño en el trabajo.”(González, 2009)

El capital humano e intelectual es prácticamente lo más fundamental para el desenvolvimiento, crecimiento y desarrollo de las organizaciones e instituciones, constituye la parte medular, para obtener resultados satisfactorios y por ende propender al crecimiento de éstas, no cumplirán a cabalidad con los compromisos.

2.2.3. Reclutamiento y Selección de Personal

Reclutamiento. Es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. (Nieto Carmen, 2008)

Reclutamiento interno y externo.-El reclutamiento interno actúa con los candidatos que trabajan dentro de la organización –colaboradores- para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. El reclutamiento externo actúa en los candidatos que están fuera de la organización, para someterlos a su proceso de selección de personal. (Gonzalez W. , 2011)

Selección de personal. La selección de personal funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan

con las características deseadas. Un antiguo concepto popular afirma que la selección consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno. (Berrocal, 2010)

En términos más amplios, la selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano. Así como la eficiencia de la organización. En el fondo lo que está en juego es el capital intelectual que la organización debe preservar o enriquecer.(Chiavenato, 2009)

2.2.4. Proceso de Selección de Personal

La selección de personal es una secuencia de etapas o fases para las que deben pasar los candidatos. Conforme los candidatos superan obstáculos pasan a las etapas siguientes. Cuando los candidatos no logran superar las dificultades, son rechazados y quedan fuera del proceso. (González W. , 2011)

Las técnicas más simples, económicas y fáciles están en las primeras etapas, y las más caras y sofisticadas están al final. Por lo general, el proceso de selección y múltiples combinación de varias técnicas de selección y múltiples procedimientos, los que varían de acuerdo con el perfil y la complejidad del puesto a ocupar.(Red Aire, 2015)

Cada técnica de selección proporciona cierta información acerca de los candidatos y las organizaciones utilizan diversas técnicas de selección para obtener toda la información necesaria.

Cuanto mayor sea el número de técnicas de selección, tanto mayor será la oportunidad de obtener información y mayor será el tiempo y el costo de operación.

2.2.5. Evaluación de los Resultados de la Selección de Personal

Existe toda una variedad de procedimientos de selección que se pueden combinar de distintas maneras. El proceso de selección debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia reside en hacer correctamente las cosas: saber entrevistar, aplicar pruebas de conocimientos que sean válidas y precisas, imprimir rapidez y agilidad en la selección, contraer un mínimo de costos de operación, implicar a las gerencias y a sus equipos en el proceso para escoger a los candidatos, etc. La eficiencia reside en obtener resultados y alcanzar objetivos: saber atraer a los mejores talentos a la empresa.

2.2.6. Instrumentos y técnicas para la evaluación del talento

Algunos de los instrumentos y técnicas que se utilizan para evaluar las características individuales, grupales y organizacionales, esto es, el talento humano, y que pueden utilizarse como base de gestión por competencia, son los que a continuación se presentan:

Existen dos etapas en la aplicación de las pruebas, en la primera se efectúa la medición y confirmación de los niveles de conocimientos y experiencia con que cuenta el candidato. En la segunda se aplican una serie de pruebas de inteligencia, habilidades y personalidad previamente seleccionadas según el puesto. Mediante estas pruebas se obtienen información de las tendencias de comportamiento, cualidades y características de un individuo, necesarios para identificar al candidato que cubre las necesidades del requerimiento. (Gonzalez W. , 2011)

2.2.7. Pruebas psicológicas.

Estas pruebas van dirigidas a medir las aptitudes y la personalidad. Las pruebas psicológicas son herramientas indispensables para los procesos de medición en las

compañías actuales, en donde estas le han dado mayor importancia a las áreas de gestión humana en los últimos años entendiendo que de estas parte todo el desarrollo, efectividad y calidad del personal con que cuenta una organización y que al final harán de ella exitosa en el mercado. (T&TH, 2014)

De esta manera, las pruebas psicológicas resultan vitales en los procesos de Talento Humano, debido a que por medio de ellas podemos medir un cúmulo de constructos que nos permiten determinar las situaciones actuales de las personas que tienen interés en trabajar en nuestras organizaciones, así pues podemos encontrar entre estas herramientas aquellas que evalúan personalidad, habilidades, competencias, inteligencia, intereses, motivación, liderazgo entre otra y que hacen mucho más sencillo nuestro labor a la hora de optar por candidatos para que ocupen cargos disponibles.(Dateca, 2014)

2.2.8. Técnicas proyectivas.

Son aquellas que reflejan su personalidad a través de casi todo lo que hacen, aún de forma no consciente mide en forma fácil y rápida la capacidad mental de una persona. Es gráfico y se aplica en forma individual o colectiva a sujetos dentro de un rango muy amplio de edad y nivel intelectual. Este test permite apreciar en qué medida es capaz una persona de razonar claramente sin tener en cuenta su nivel de instrucción. Está constituido por 60 pruebas, divididas en series de 12 problemas. (Chiavenato, 2009)

Las técnicas proyectivas son técnicas de recogida de información. Principalmente han sido muy útiles en el ámbito dinámico, surgen desde el modelo psicodinámico y este es el que las soporta. En un primer momento se desarrollan con el objetivo de analizar el mundo inconsciente del sujeto, pero cada vez se utilizan más para valorar el mundo cognitivo del sujeto (cómo piensa), las utilizan diferentes modelos y se aplican en diversos campos de la psicología (Gomila, 2014)

Pruebas profesionales. Son las que sirven para evaluar los conocimientos y aptitudes del candidato/a directamente implicados en el puesto de trabajo. (Helliegele & Slocum, 2009)

Dinámicas de grupo. La dinámica de grupo es una técnica que reúne a varios candidatos/as, y se les propone una situación en la que tienen que alcanzar un objetivo común y tomar varias decisiones; aquí el tiempo es un factor importante, ya que existe un tiempo límite. Además ellos mismos deben de autorregularse, y es así es como van surgiendo distintos roles (el líder, el chistoso, el opositor, el preguntón, etc.).(Bohlander, 2010)

Habilidades y destrezas profesionales, conocimientos, especialmente en materias de alto valor, como el inglés y la informática; rasgos de personalidad y habilidades específicas de puestos de responsabilidad.

Los criterios de evaluación pueden establecerse en dos modelos: “En función de los objetivos.- Miden grados de consecución libre metas, previamente establecida en cuya disposición han estado de acuerdo jefes y empleados.”(Sanchez, 2008)

“En función de los factores de valor.- Se trata de valorar el desempeño según el perfil socio profesional, habilidades, capacidades, actitudes y toma de decisiones.”(Sanchez, 2008)

La medición de los factores de valor es un instrumento clave en aquellas empresas que basan su gestión sobre prioridades corporativas.

2.3 Evaluación del desempeño

El desempeño puede definirse como la aptitud y actitud del individuo frente a los diferentes roles y/o situaciones en los que se ve envuelto durante su vida. A

medida que transcurre su existencia, la evaluación es una actividad propia de su cotidianidad, evalúa no solo las cosas y a las personas a su alrededor, sino también su desempeño ante las actividades y roles que enfrenta. (Chiavenato, 2009)

La evaluación del desempeño en una organización, puede ser percibida como un registro histórico de actuación de las personas que la conforma, así como también el modo de proceder ante algunas situaciones. Esta evaluación debe ser continua, desde su inicio y durante su desarrollo. La evaluación del desempeño permite tomar decisiones que genere un mejor rendimiento en el logro de los objetivos trazados. (Gonzales, 2005)

A través de la evaluación del desempeño individual, las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados, lo retroalimentan sobre la manera en que cumple sus funciones y actividades, alentando aquellos que excedan o tengan un desempeño satisfactorio, y tomando acciones correctivas cuando el desempeño sea inferior a lo planificado según los objetivos. (Castaño & Prieto, 2011)

Teniendo en cuenta que el desempeño humano varía de una persona a otra, pues no solo depende de sus habilidades y destrezas, sino también de innumerables factores condicionales que influyen en su actuar, como son la motivación, el sentido de pertenencia con la organización, las recompensas individuales que perciban, y que determinan el esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar, la evaluación del desempeño debe basarse en hechos reales y objetivos (Red Aire, 2015)

2.3.1. Ventajas de la Evaluación del Desempeño

Entre los beneficios que aporta la evaluación de desempeño encontramos:

- Incremento de la comunicación entre jefe-subordinado, debido a que se produce un acuerdo entre ambos en concordancia al desempeño del

subordinado, clarifica los deberes y las responsabilidades del trabajador, permite depurar malos entendidos entre ambos, el trabajador sabe lo que se espera de él y muchas de las ocasiones se esmera en lograrlo, puede resultar animante para el trabajador, aunque en ocasiones puede resultar todo lo contrario, sobre todo si la evaluación es muy severa y sin fundamentos. (Helliegele & Slocum, 2009)

La evaluación del desempeño implica considerar una serie de características que propician la calidad en el desempeño del trabajador en su puesto a través de la retroalimentación. Estas características pueden ser, entre otras muchas la aplicación del criterio, la iniciativa para hacer las cosas, la cantidad y calidad de trabajado producido, el sentido de responsabilidad y entusiasmo manifestado, el sentido de urgencia y colaboración, de aquí que al emitir juicios de evaluación del desempeño de un colaborador, se pueda caer en el error de ser poco objetivo. (Helliegele & Slocum, 2009)

2.3.2. Fases de la Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño tiene un proceso que puede ser dividido en tres fases: la fase de preparación, la fase de diseño del sistema de evaluación del desempeño y por último la fase de control y evaluación del desempeño.

2.3.2.1. Fase de preparación

En esta fase se precisan las estrategias y políticas de la Gestión de los Recursos Humanos. Es de vital importancia en esta etapa, la elaboración del profesiograma. En él se determinará los perfiles del cargo por competencia, la dimensión, las responsabilidades y valores, los indicadores de eficiencia que debe tener el personal que ocupa el cargo, así como quien integraran los equipos de evaluadores comprometidos que garanticen una evaluación del desempeño integral y el periodo de tiempo en que se realizará la evaluación(Andrade, 2014)

2.3.2.2-Analisis de Puestos

El análisis de puestos como una técnica, es útil para obtener toda la información necesaria que nos describa en forma sencilla y clara cada uno de los puestos que integran una organización, La técnica de análisis de puestos consta de cinco pasos:

2.3.3. Pasos para Realizar el Análisis de Puestos

Recabar metódicamente todos los datos con integridad y precisión, esto quiere decir, que se debe entrevistar a las personas que desempeña el puesto en forma más eficiente según los requerimientos de la organización. El analista debe procurar obtener toda la información sobre las actividades del puesto con la mayor precisión posible, sea en dicha entrevista por medio de otros métodos como la observación directa directa, cuestionarios, cintas de video, o métodos mixtos. (Moreno, 2007)

Separar los elementos objetivos que constituyen el trabajo de los objetivos que el trabajador quiere alcanzar con su trabajo. Es decir, las perspectivas del trabajo en la organización y las del trabajador.

Ordenar por escrito en forma clara y precisa los datos obtenidos en los apartados de un formato especialmente diseñado para llevar a cabo en Análisis de Puesto. Realizar un informe final con los datos obtenidos en el Análisis de Puesto. Archivar los resultados de los Análisis de Puestos para lograr un manejo y aprovechamiento óptimo de estos datos; siempre será de gran utilidad para cuando se requiera de algún estudio (Reyes, 2006)

2.3.4. Fase de diseño del sistema de evaluación.

Esta fase se corresponde con la elaboración del sistema de evaluación, la definición de los métodos a ser utilizados que será una combinación de varios de ellos y del instrumento a ser empleado. El mismo debe contener los datos de identificación del evaluado, los indicadores, las conclusiones y recomendaciones. (Mathis & Jackson, 2010)

En las conclusiones se incluye la evaluación del empleado evaluado, haciendo mención primeramente de las fortalezas encontradas en el evaluado, luego las áreas que debe mejorar y por último presentar un plan de formación con el que cuenta para mejorar su desempeño.

En lo que respecta al método utilizado para la evaluación de talento humano, hemos optado por el de asignación de puntos conocido como el método por puntos, debido a que permite una comparación sistemática de los puestos reduciendo así el margen que se deja a las decisiones subjetivas y por qué sitúa a los mismos en una posición exacta que es posible justificar.

2.3.4.1. Método Por puntos

El método de puntuación de factores fue diseñado por Merrill R. Lott en 1925 para ser aplicado en su empresa, Sperry Gyroscope C. Inc.; la experiencia fue descrita de forma detallada en su libro Escalas de salarios y valoración de trabajos (Lott, 1926).

El método de valuación por puntos. De todos los métodos en uso, es el que ha logrado mayor aceptación, es indiscutiblemente el de la valuación por puntos, debiéndose esto a su carácter técnico y a la relativa sencillez de su aplicación. (Sarauz, 2011). Dicho método consta de factores, grados y puntos que luego se convierten en valor monetario. Para la evaluación ,hemos tomado en cuenta los siguientes factores: conocimientos requeridos, experiencia requerida, habilidad analítica, iniciativa ,responsabilidad por contactos, exigencias físicas, exigencias

mentales, condiciones de trabajo , responsabilidad por decisiones, responsabilidad por datos confidenciales, responsabilidad por supervisión y responsabilidad por manejo de valores económicos.(Ocaranza, 2014)

“El método de valuación por puntos es también el que mejor permite cambios accidentales que lo adapten a las circunstancias particulares de cada empresa.”(Moreno, 2007) Pero eso mismo hace que existan numerosos planes de valuación por puntos que, si bien coinciden en lo esencial, difieren en modalidades secundarias.

2.3.4.2. Principio básico

Es un método analítico (exige la descomposición de los puestos en sus partes componentes) y cuantitativo (se asignan valores a cada elemento componente de un trabajo).

“El valor global de un trabajo viene determinado por la suma de los valores concedidos a cada factor del trabajo y en el grado correspondiente.”(Mantilla, 2010)Una característica importante en este método es que se necesitan las especificaciones o requerimientos que los puestos de trabajo exigen de quienes los desempeñan.

“Las empresas pueden contratar personas talentosas para ocupar los cargos directivos, pero las mejores firmas prefieren desarrollar por sí mismas el talento de sus ejecutivos.”(Mathis & Jackson, 2010).

Cuando se entra a analizar el área de capacitación del recurso humano en cualquier compañía (que tenga diseñada esta área), resulta sorprendente encontrar que son muy escasos los recursos destinados al área, tal vez porque los empleadores piensan que el talento brota innatamente de su personal o porque no entienden que cuanto más desarrollado es su recurso humano, mayores serán los

beneficios empresariales en términos de sentido de pertenencia y obviamente de desempeño (Castaño & Prieto, 2011)

2.3.4.3. Ventajas e inconvenientes del sistema de puntuación

Como todos los métodos utilizados este tiene ventajas y desventajas que se detallan a continuación:

Ventajas

- Se emplea una escala de tipo gráfico y descriptivo, considerada por muchos autores como más fiable y válida que cualquier otro procedimiento.
- Su empleo es relativamente fácil, ya que las definiciones de los grados son redactadas en términos aplicables a los puestos calificados.
- Los valores en puntos muestran las diferencias entre los puestos en términos numéricos.
- Permite clasificar fácilmente los puestos en clases o categorías o niveles.
- Es menos susceptible de manipulación que otros alternativos.
- La coherencia y precisión del plan aumentan con el tiempo.
- Proporciona resultados uniformes. (Nieto Carmen, 2008)

Desventajas

- Se requiere un alto grado de habilidad para seleccionar los factores correctos y sus grados.
- La distribución de los pesos de ponderación para cada factor es difícil, así como la asignación de puntos a cada grado.
- La implantación del sistema es lenta y costosa.
- Se requiere bastante trabajo de oficina. (Nieto Carmen, 2008)

2.3.4.4. Principales fases del proceso de valoración por el método de puntos

Este factor valora los requerimientos de la tarea en términos de habilidad para compenetrarse y llevar a cabo cada una de las labores y para aplicar principios y normas generales a problemas específicos; juicio tacto y planeamiento requeridos y el esfuerzo creativo o recurso necesarios para proveer métodos eficientes y cumplir con las siguientes tareas. (Andrade, 2014). Todos los factores como habilidad, iniciativa, esfuerzo mental, condiciones de trabajo, responsabilidad, esfuerzo físico son factores para la valoración del talento humano en la evaluación del desempeño que son sobre 100%.

Tabla 1: Habilidad 30%

Descripción	Puntos
1) Labores repetitivas y simples se le indica al empleado en intervalos frecuentes, que es lo que debe hacer. No requiere iniciativa, no es independiente ya que las labores son supervisadas en forma estrecha	5
2) Las labores rutinarias donde hay un procedimiento estándar que limita la acción a decisiones mínimas, fáciles de efectuar ya que las posibilidades son limitadas	7
3) Requiere atención mental para planear operaciones que implican muchos detalles, gran coordinación mental y variedad de decisiones, modifica métodos de trabajo que afecta a secciones productivas, debe aplicar ingenio y recursos que previenen de la experiencia y los conocimientos requeridos.	8
4) Requiere un alto grado de habilidad y juicio donde el volumen y el carácter del trabajo exigen una coordinación mental excepcional. Planifica y efectúa una tarea compleja que implica contacto con problemas constantemente cambiantes y toma de decisiones que traen aparejado una gran responsabilidad	10

Fuente: (Ocaranza, 2014)

2.3.4.5. Iniciativa

Este factor mide el alcance que el trabajo requiere en cuanto a dificultades y complicaciones, para el cual es necesario tener habilidad para anticiparse y prever el cambio de condiciones, venciendo los obstáculos en todos los trabajos

La confianza en sí mismo, inventiva e ímpetu marcan el logro de iniciativa que el puesto.

Tabla 2: Iniciativa

Descripción	Puntos
1) Realiza uno o más trabajos simples y rutinarios requiere muy poca decisión y mínimo juicio personal recibe supervisión directa	1
2) Realiza tareas diversas pero semi repetitivo requiere actividad con razonamiento frecuente con limitada autoridad	2
3) Realiza operaciones diversas en un área establecida utilizando políticas y procedimientos estándar, frecuentemente ejercita funciones independientes con limitada autoridad esta bajo supervisión directa	4
4) Supervisa o ejecuta asignaciones complejas en un área establecida, discute con el supervisor los problemas asignados, esta bajo supervisión directa	6
5) Supervisa o ejecuta muy complejas asignaciones en un área establecida, donde las condiciones cambian continuamente. Esta bajo la dirección superior a quien informa de los resultados	9

Fuente: (Ocaranza, 2014)

2.3.4.6. Esfuerzo mental

Este factor mide atención y energía nerviosa requerida primordialmente por la intensidad, continuidad y/o variedad de aplicaciones tanto como por la complejidad del trabajo.

Tabla 3: Esfuerzo mental 18%

Descripción	Puntos
1) Muy poca concentración, operaciones muy repetitivas. periodos muy cortos, interrupciones frecuentes no perturban	1
2) Alguna concentración, operaciones muy repetitivas, periodos cortos, pueden interrumpirse voluntad	2
3) Concentración moderada, operaciones algo variadas, periodos de longitud moderada, pueden ser interrumpidos a voluntad	4
4) concentración grande, operaciones variadas. periodos largos, interrupciones no deseables	5
5) Concentración muy grande. Operaciones muy variadas y diversas. largos periodos, interrupciones muy indeseables	6

Fuente: (Ocaranza, 2014)

2.3.4.7. Esfuerzo físico

Este factor mide el esfuerzo físico la destreza manual requerida por el trabajo y la fatiga resultante del mismo. la evolución de la fatiga debe comprender consideraciones tales como la intensidad y continuidad del trabajo, excesiva atención visual y mantenimiento de una sola e incómoda posición por largos

periodos de tiempo así como los aspectos más comunes de la actividad física, tal como estar de pie, caminar, subir escaleras, elevar pesos, operar maquinas, etc.

Tabla 4: Esfuerzo Físico

Descripción	Puntos
1) Naturaleza: sentado, de pie o caminando continuidad :intermitente, cambio a voluntad	1
2) Naturaleza: sentado, de pie o caminando, elevando y acarreado pesos livianos, posiciones obligatorias al operar máquinas de oficina o equipos. continuidad: intermitente, sin actividades o programas rígidos	2
3) Naturaleza: de pie, caminando o subiendo escaleras manipulando pesos moderados; posiciones obligatorias al operar máquinas de oficina o equipos. Continuidad: variados tipos de actividad física que siguen una secuencia indeterminada pero permite descansos intermitentes.	3
4) Naturaleza: de pie, caminando y subiendo escaleras, manipulando pesos moderados; posiciones obligatorias y difíciles al operar máquinas de oficina o equipos. Continuidad: programas definidos requieren una bien determinada secuencia para la actividad	4
5) Naturaleza: de pie, caminando y subiendo escaleras, manipulando pesos moderados; posiciones obligatorias y difíciles al operar máquinas de oficina o equipos. Continuidad: el carácter de las tareas impide realizar otra actividad	5

Fuente: (Ocaranza, 2014)

2.3.4.8. Condiciones de trabajo

Este factor evalúa lo apropiado del entorno físico en el cual el trabajo debe ser realizado, debería considerarse el grado de comodidad de las condiciones ambientales tales como el ruido excesivo, luz inadecuada, temperaturas no confortables, ventilación pobre, etc. presentes y que puedan ocasionar accidentes o enfermedades profesionales.

Tabla 5: Condiciones de trabajo

Descripción	Puntos
1) Buenas condiciones sin elementos físicamente desagradables y sin probabilidad de causar heridas	0,5
2) Predominan buenas condiciones con solamente poca u ocasional exposición a elementos desagradables tales como humos, ruidos temperaturas cambiantes, etc. Sin posibilidad de daños físicos	0,75
3) Aceptables condiciones de trabajo con poca exposición a una combinación de elementos desagradables	1
4) Continua exposición a elementos desagradables	1,25
5) Continua exposición a más de un elemento desagradable	1,5

Fuente: (Ocaranza, 2014)

2.3.4.9. Responsabilidad

Este factor valora la responsabilidad por los beneficios o pérdidas de la empresa como resultado de acciones o decisiones relacionadas con equipos,

materia prima, trabajo de proceso, inventarios, utilización de potencial humano, estimaciones de costos, precios, presupuestos, compras, inversiones, etc.

Tabla 6: Responsabilidad 10%

Descripción	Puntos
1) En la mayoría de los casos la presencia de errores implica una pequeña pérdida de tiempo en corregirlos, tiene bajo su custodia bienes físicos de escaso valor. Sus probables errores son detectados inmediatamente mediante controles rutinarios	1
2) Los errores pueden surgir en los pasos siguientes o cuando el trabajo pasa a otra sección. Custodia bienes físicos de un sector dentro de un depto. De la empresa. Sus errores pueden subsanarse dentro del depto. Respectivo y se traducen en demoras	1,5
3) Sus errores pueden manifestarse en suministro de información inexacta e incompleta a otros departamentos, o bien en pérdidas de materiales o demoras que pueden subsanarse a costa de un desembolso económico moderado	2
4) Sus errores pueden no ser reparables o producir demoras o daños no recuperables mediante un desembolso económico considerable. Supervisa personal que ejecuta tareas complejas y cuya responsabilidad monetaria es alta.	2,5
5) Responsabilidad monetaria considerable ya que las acciones o decisiones implican grandes desembolsos en concepto de equipo y materiales, recomendaciones por cotizaciones o manejo de cuentas de clientes importantes.	3

Fuente: (Ocaranza, 2014)

2.3.5. Fase de Reflexión

Luego de realizada la evaluación del desempeño se analizan los resultados e identifican las causas y condiciones que impiden el logro de objetivos propuestos. Se planifica los correctivos y se realiza entrevista final donde se hacen comentarios al evaluado y se proponen nuevos objetivos y un proceso de acompañamiento pedagógico y de seguimiento para constar la corrección de actitud y aptitud en el logro de los objetivos planificados (Rodríguez, 2007)

Luego de concluido el proceso de evaluación la información será plasmada en un informe y se planifica mesa de trabajo para evaluar el sistema de evaluación, con el objetivo de determinar posibles problemas y realizar los ajustes pertinentes para su perfeccionamiento, logrando retroalimentación del mismo.

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. MATERIALES Y EQUIPOS

3.1.1. Suministros de oficina

3.1.2. Equipos

- Cámara fotográfica
- Computador
- Grabadora
- Impresora

3.2. MÉTODOS

3.2.1. Caracterización del área de estudio

El presente trabajo de investigación se realizó en el cantón Antonio Ante de la Provincia de Imbabura.

Ubicación

Provincia:	Imbabura
Cantón:	Antonio Ante
Parroquia:	Atuntaqui.
Población:	45184 Habitantes según el censo 2010
Extensión	79 Km ²
Densidad:	456.36 Hab/Km ²
Temperatura:	18.9°C

Clima: Templado
 Latitud Norte: 0° 19 12” GRADOS
 Longitud Oeste: 78°12`36” GRADOS

3.2.2. Población.

La población directamente relacionada con elaboración del Manual de valoración del talento humano comprende el personal que labora en el Ilustre Municipio de Antonio Ante: 72 trabajadores de las distintas dependencias. No se ha tomado muestra se consideró la totalidad (100%) de empleados por ser pequeña la población.

Cuadro: 1 Empleados del Municipio

Dependencias	N° de trabajadores
Asesoría Jurídica	3
Dirección de Planificación Territorial	11
Fiscalización	3
Dirección Administrativa Financiera	18
Secretaria General	5
Dirección de Servicios Públicos	8
Dirección de Gestión de Desarrollo	19
Registro de la Propiedad	5
TOTAL	72

Elaborado por: Autoras

La población para las encuestas a los usuarios se realizó aplicando la siguiente formula, ya que la población es grande por lo que tomo una muestra. Identificación de la población para encuesta a los usuarios. Para determinar el tamaño de la muestra, se aplica la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{Z^2 \delta^2 N}{\varepsilon^2 (N - 1) + Z^2 \delta^2}$$

Dónde:

n = tamaño de la muestra

N = Población

ε = Error Muestra, que en este caso por tratarse de población finita, se trabajará con el 5% de margen aceptable.

δ^2 = Desviación de la población al cuadrado o varianza: 0.25 porque se trabaja en el centro, es decir: 0.5 de éxito y 0.5 de fracaso.

Z Valor tipificado que corresponde a 1.96 doble cola

Nivel de confianza 95%

(N-1) = Corrección geométrica, para muestras grandes $> 50^1$

$$n = \frac{(1.96)^2(0.25)(45184)}{(0.05)^2(45184 - 1) + (1.96)^2(0.25)}$$

$$n = \frac{(3.84)(11295.75)}{(0.0025)(45183) + (3.84)(0.25)}$$

$$n = \frac{43375.68}{112.96 + 0.96}$$

$$n = \frac{43375.68}{113.92}$$

n= 380.75

n= 381

3.2.3. Variables a Evaluar

Cuadro: 2 Análisis Foda

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none">1. Edificio Municipal es amplio, funcional y de fácil acceso para los empleados y contribuyentes2. La mayoría de empleados tienen título universitario o están especializándose.3 Cumplimiento del POA en los plazos establecidos.4. Cumplimiento de objetivos y metas a corto plazo4. Acceso a la tecnología moderna disponible.5. El personal que labora en la Institución tiene experiencia.6. Se ha incrementado personal con gente joven y deseos de superación.7. Talento humano en su mayoría de Antonio Ante8. Existe un plan de capacitación.9. Existe presupuesto para capacitación.	<ol style="list-style-type: none">1. posibilidad de acceder a cursos de capacitación como el IAEN (escuela de Altos Estudios Nacionales), CGE, SECAP, Convenios Universidades2. Consolidación de la imagen corporativa en el norte del país.3. Existe actitud por parte de los jefes para acoger propuestas de cambio.4. Predisposición de los empleados para capacitarse y mejorar la atención.5. Pasantías.6. Posibilidad de realiza comisión de cambios con otras instituciones.7. Acceder a promociones y ascensos en la institución.

DEBILIDADES

1. Falta actualización y socialización del Organigrama Funcional., Manual de Descripción, valoración y clasificación de puestos.
2. Se evalúa el desempeño de los empleados en forma subjetiva, sin hacer uso de una herramienta técnica que regule el proceso.
3. No existe un plan de capacitación acorde a las necesidades del Trabajador.
4. Falta implementar el perfil por competencias.
5. Mala atención a los usuarios.
6. Falta de presupuestos en la municipalidad.
7. Falta de rotación del personal
- 8.. Plan de capacitación no es socializado para determinar las necesidades

AMENAZAS

1. Recorte presupuestario por parte del Gobierno Central
2. Falta de cumplimiento de compromisos sobre convenios firmados por la Municipalidad.
3. Crisis Económica
4. Falta de apoyo de organismos nacionales con respecto a las capacitaciones a los empleados de la Municipalidad

3.3. Técnicas y herramientas

Las herramientas que se utilizó para la presente investigación son las siguientes:

- **Observación directa;** técnica que permitió establecer características específicas, mediante el registro de información.
- **Entrevistas,** está técnica fue presentada de manera formal, estructurada con un formato de preguntas abiertas para que la información sea lo más homogénea posible, aplicada al Jefe Departamental de Talento Humano Municipio de Antonio Ante.
- **Encuestas,** al personal que labora en el municipio.
- **Bibliografía,** que ese empleo bajo el fundamento de información oficial, como libros, documentos oficiales, e internet.

3.4. Proceso de investigación

- **Organización y selección de la información**

La información nos facilitaron los empleados del Municipio de Antonio Ante.

- **Preparación de Recursos y Materiales**

Se realizó un levantamiento de información a través de los departamentos para conocer cuántos empleados se encuentran laborando en el municipio.

Y si existe dentro de la municipalidad un documento de respaldado para la contratación de empleados.

- **Realización de encuestas**

Se preparó las encuestas, las mismas que fueron aplicadas a los usuarios y empleados del municipio del cantón Antonio Ante.

- **Tabulación de datos**

Se realizó la tabulación de los datos obtenidos en las encuestas realizadas utilizando la fórmula del porcentaje y validar la realización del presente.

- **Realización de entrevistas**

Se realizó entrevistas a técnicos relacionados con el tema de investigación.

- **Análisis de la información**

Se realizó el análisis correspondiente a las entrevistas y las encuestas realizadas.

- **Realización del informe**

Se redactó el informe final con los datos obtenidos durante el transcurso de la investigación.

3.4. Elaboración y aplicación del manual de valoración de talento humano

La aplicación del manual de valoración de talento humano permite obtener mayor eficiencia en los procesos, productividad y economía de recursos, son sólo algunos de los beneficios de implementar adecuados programas de evaluación. (Andrade, 2014)

El talento humano se ha posicionado como un factor diferencial para las organizaciones exitosas.

La evolución actual del mercado y del entorno hace que sea prioritario definir, medir y valorar el talento para competir de forma eficaz. Para ello, el municipio necesita decidir con qué recursos cuenta y qué resultados pretende obtener con ellos. Lo que distingue a una empresa de otra es justamente, el talento de sus profesionales, la capacidad de innovar, de relacionarse con el entorno, de crear valor hacia el usuario.

En este contexto, es fundamental: seleccionar a los mejores, diseñar programas de desarrollo y capacitación eficientes, generar acciones de retención adecuadas. Menciona (Berrocal, 2010). Es importante porque define los pasos a seguir para que el departamento de recursos humanos pueda planificar, reclutar y seleccionar el personal mediante la aplicación de técnicas e instrumentos que faciliten la obtención de un personal calificado.

3.4.1. Introducción

Este manual permitirá establecer criterios para la valoración de talento humano tanto para el que ingresa como para el que se encuentra laborando en una institución.

Este manual contiene las instrucciones para su aplicación y las descripciones de los factores, grados y su aplicación, resultará una puntuación para cada puesto de trabajo valorado. Esta puntuación será el referente para asignar a los puestos a las clases salariales. Es, en definitiva, la base sobre la que se remunerarán los puestos. Manifiesta (Berrocal, 2010)

La selección de personal es una comparación entre las cualidades de cada candidato con las exigencias del cargo, y es una elección entre los candidatos comparados; para entonces, se hace necesaria la aplicación de técnicas de

selección de personal que veremos más adelante (varios candidatos solicitarán una posición y la empresa contratará al que juzgue más idóneo).

3.4.2. Objetivos

- Establecer forma documental los lineamientos generales para la valoración del talento humano en el Municipio de Antonio Ante.
- Servir como herramienta técnica auxiliar al departamento de recursos humanos en el desarrollo de las funciones que dicho departamento realiza en lo referente a la planificación, reclutamiento y selección de personal.

3.4.2.1. Pasos para aplicación del manual de valoración de talento humano

La aplicación del manual se realiza mediante el reclutamiento, selección de personal, análisis de puestos, evaluación de empleados. Los elementos esenciales para llevar a cabo una adecuada Valoración de potencial son:

3.4.3. Plan Estratégico Corporativo

El Plan Estratégico Corporativo, es la directriz para el cumplimiento de la misión, la visión y los objetivos estratégicos que se han trazado para alcanzar en el 2015 en el GAD de Antonio Ante

3.4.3.1. Misión.

Promover el desarrollo integral de la comunidad Anteña, brindando servicios eficientes y de calidad, enmarcados en la participación, la equidad y la transparencia.

3.4.3.2. Visión.

El Gobierno Municipal de Antonio Ante será una institución promotora del desarrollo local, con una amplia cobertura de servicios de calidad, transparente y participativa-

Que sustentará su gestión en la responsabilidad ciudadana y el mejoramiento continuo, con el respaldo de autoridades y servidores capaces y comprometidos, convirtiéndose en un referente en el ámbito nacional.

3.4.3.3. Objetivos

- Innovar el desarrollo de conocimientos, habilidades, destrezas, valores, actitudes y aptitudes del personal.
- Desarrollar metodológicamente el manual de valoración de talento humano por el método de puntos que permita caracterizar la capacidad laboral del personal.

3.4.3.4. Principios éticos

El GAD de Antonio Ante reconocer y actúa bajo los siguientes principios éticos:

- El talento humano es el principal capital del GAD de Antonio Ante.
- Brindar a la comunidad Alteña un servicio de calidad e igualdad.
- Gestión municipal con transparencia y eficiencia.
- La identificación de los procesos y logros institucionales son fundamentales para el mejoramiento continuo.

3.4.3.5. Valores Institucionales.-

1.- EFICIENCIA.- “Impulsamos el mejoramiento continuo como un principio que regula procesos y mecanismos innovadores valoramos el trabajo en equipo por ser su resultado superior a los esfuerzos individuales y como una forma de apertura e interacción mutua.”

2.- TRANSPARENCIA.- Fomentamos la transparencia en la gestión municipal, tanto en los compromisos y deberes que nos han sido conferidos, como en nuestro accionar frente a la ciudadanía.”

3.- COMPROMISOS.- “Mejorar nuestro accionar, transparentar nuestra gestión facilitar el acceso a la información, dotar de servicios de calidad a la ciudadanía. Valoramos el desarrollo de nuestro personal generando sentido de pertenencia.”

4.- CALIDAD DE SERVICIOS.- “La calidad de servicios es nuestro fin primordial, como un producto de un eficiente trabajo en equipo, el conocimiento pleno de nuestras actividades, respondiendo a las demandas de los ciudadanos.”

5.- ETICA PROFESIONAL.- “Respondemos a las demandas de los ciudadanos con prestancia, licitud y aplicación de las normas morales, fundadas en la honradez, la cortesía y el honor.”

6.- EQUIDAD.- “Buscamos el mejoramiento de las condiciones distributivas, a través del sostenimiento del crecimiento económico a medio y largo plazo, así como el apoyo a la empresa privada.”

7.- RESPONSABILIDAD.- “Cultivamos la responsabilidad como un valor implícito en nuestro accionar, pues nuestra función nos obliga a rendir cuentas sin la necesidad de autoridad superior o control Respondemos por el comportamiento propio; y de grupo, capaz de que se confíe en lo que hacemos.”

8.- APERTURA AL CAMBIO.- “Reconocemos que los escenarios y las necesidades cambian permanentemente por lo que estamos abiertos a mejorar y

proponer actitudes que posicionen al Municipio como una institución propositiva, cambiante y proactiva.”

9.- HONRADEZ.- “Somos personas honradas, trabajando en una institución recta, con valores que privilegian al ser humano, por lo que nuestro compromiso con la ciudadanía es la propiedad con la que manejamos los recursos escasos.

La evaluación del desempeño ha dejado de convertirse en una verdadera herramienta administrativa, para convertirse en una responsabilidad forzada para quienes la tienen que utilizar, ha sido también una estrategia al momento de presionar o amenazar ciertas situaciones cada vez que se acerca la hora de la calificación, no hay conciencia de la importancia de realizar una adecuada concertación de objetivos y una evaluación que permita identificar las verdaderas fortalezas y debilidades de los evaluados.

Las evaluaciones son casi siempre el resultado de las actividades realizada al mes o dos meses antes de la evaluación, lo que hace que esta no sea real y transparente.

Es necesario entonces empezar a generar una cultura tanto para evaluados como para evaluadores, donde encontremos en la Evaluación del Desempeño la oportunidad para fortalecer a través del Plan estratégico corporativo, las debilidades en nuestros resultados y poder perfeccionar cada vez más nuestras competencias laborales.

3.4.3.6. Política de calidad

Vigilar y controlar la efectividad en el manejo de los recursos humanos con la participación de la comunidad, fortaleciendo la competencia del talento humano y consolidando la mejora continua hasta posicionar la entidad como la mejor en brindar los servicios. La evaluación va a ser el resultado de la evaluación del equipo de trabajo y de la evaluación institucional, cada vez se hace más urgente el trabajo en equipo.

Con esta situación se resalta más aún la necesidad de que la evaluación del desempeño no sea simplemente una calificación anual o semestral sino un insumo para identificar y perfeccionar las fortalezas y debilidades de los equipos de trabajo y por ende de cada servidor o servidora.

Tabla 7: Plan Estratégico Corporativo

OBJETIVO ESTRATEGICO	ESTRATÉGIA	PESO OBJETIVO ESTRATÉGICO Y HERRAMIENTA
Elegir al candidato más idóneo entre los aspirantes preseleccionados	levantar de perfiles de puestos	20% SISTEMA DE VALORACION Y APLICACIÓN DEL MANUAL
	Reclutamiento de personal	
	Selección de personal	
	Aplicación de entrevistas	
Mantener capacitado y actualizado al personal del municipio	evaluar el desempeño	60% SISTEMA DE VALORACION Y APLICACIÓN DEL MANUAL
	Aplicar pruebas de evaluación	
	diseñar un plan de capacitación	
	analizar los puestos de trabajo	
	realizar actividades de integración	
Satisfacer las necesidades de los usuarios	Brindar atención de calidad a los usuarios	20% SISTEMA DE VALORACION Y APLICACIÓN DEL MANUAL
	Mantener personal motivado que cumpla satisfactoriamente con sus actividades	

Elaborado por: Las autoras

3.4.3.7. Seguimiento al plan estratégico corporativo

Se realizará el seguimiento a través del Plan Estratégico corporativo, en el cual se consignan las actividades que darán cumplimiento a las estrategias y objetivos estratégicos de la entidad. La medición se realizará semestral por parte de los responsables de los responsables de talento humano.

El plan estratégico corporativo aplicando el manual de valoración permite que el trabajador conozca cómo se ha desempeñado en un plazo determinado, conociendo tanto sus aciertos y contribuciones como sus limitaciones y necesidades de mejora, con vistas al desarrollo de su carrera laboral.

También ayuda a que los responsables de la organización necesitan saber si se han cumplido las metas establecidas en ese mismo plazo, focalizándose en el desempeño más que en la persona.

Para ajustar tanto la conducción de la organización como la del personal, tendiendo al logro completo de la misión y de los objetivos estratégicos. Constituye la base para las certificaciones que se requieren para un ascenso de grado o promoción de nivel.

Análisis y descripción de puestos de trabajo; es fundamental reunir información clara y precisa sobre identificación de los puestos de trabajo objeto de la valoración, descripción de su función principal y de las tareas que lo integran y especificación de los requisitos que se exigen para desempeñarlo. (Castaño & Prieto, 2011)

Cuadro: 3 Ficha Descripción de Puestos

GOBIERNO MUNICIPAL DE ANTONIO ANTE

VALORACIÓN DE PUESTOS

1. Datos de identificación

Código:	4.2.3.1.03.05.10.01
Puesto:	Rentas y Tesorería
Unidad:	Jefe de Rentas y Tesorería
Supervisor Directo:	Servidor Público de Apoyo 3
Grado:	5
Rol del puesto:	Administrativo

2. Misión del Puesto:

Brindar apoyo administrativo con la preparación de informes, cuadros estadísticos de trabajo, liquidación de impuestos, documentos varios y la administración de sistemas de documentación, correspondencia y archivo; para facilitar la operatividad de los diferentes procesos de trabajo. Brindar apoyo administrativo con la preparación de informes, cuadros estadísticos de trabajo, liquidación de impuestos, documentos varios y la administración de sistemas de documentación, correspondencia y archivo; para facilitar la operatividad de los diferentes procesos de trabajo.

3. Funciones del Puesto:

Atender al público Recibir y revisar los diferentes trámites que ingresan a la Unidad Colaborar en el ingresar al sistema de títulos de cobro remitidos por las dependencias municipales Apoyar en la revisión y cálculo de los trámites de patente y activos totales Elaborar informes, oficios, solicitudes, documentos vanos de la Unidad Coordinar la entrega de notificaciones a los contribuyentes Actualización de datos de contribuyente en el sistema de recaudación Eventualmente reemplazar al asistente de rentas y recaudadores
--

4. Interfaz del Puesto:

Contribuyentes

5. Instrucción Formal Requerida:	Instrucción	Formal	Obtenida
Nivel de instrucción Formal: Técnico			
Título requerido Bachiller Técnico Superior			
Área de conocimiento Secretariado, administración, contabilidad y computación			

Tiempo de experiencia: 1 año			
Especificidad de la experiencia: Tributos municipales, redacción y archivo			
Contenido de la experiencia: Liquidación de tributos municipales, elaboración de actas, oficios, cuadros estadísticos, informes, sumarios, etc			
7. Conocimientos Informativos requeridos:	Informativo	Formal	Obtenida
Productos y servicios			
8. Destrezas Especificas Requeridas	Especificas	Formal	Obtenida
Manejo de sistemas: Word y Excel impresora			
9. destrezas/Habilidades Generales:			
Destreza matemática			
Expresión oral y escrita			
Organización de la información			

Elaborado por: Las autoras

GOBIERNO MUNICIPAL DE ANTONIO ANTE

VALORACIÓN DE PUESTOS

1. Datos de identificación

Código:	4.2.3.1.04.09.36.01
Puesto:	Analista de Sistemas Informáticos
Unidad:	Sistemas y Tecnologías
Supervisor Directo:	Jefe de Sistemas y Tecnologías Servidor Público 3
Grado :	9
Rol del puesto:	Ejecución de procesos

2. Misión del Puesto:

Brindar el soporte técnico profesional para la preparación, elaboración, ejecución y evaluación del presupuesto institucional

3. Funciones del Puesto:

Administrar las bases de datos municipales con la correspondiente estandarización, seguridad, respaldo y recuperación de la información de ser necesario
Atender eventos y/o problemas de usuarios externos relacionados con la depuración de la base de datos municipal
Mantener actualizado el catastro de mejoras
Administrar la red y servidores
Atender los eventos y/o problemas que se presente en las diferentes áreas usuarias, relacionadas con la operatividad y buen funcionamiento de los aplicativos informáticos de la Institución.
Administrar y poner en producción los sistemas en la Institución
Capacitar y brindar soporte a los usuarios de los aplicativos informáticos desarrollados proporcionando la documentación técnica correspondiente.
Administrar el uso de internet y correo electrónico
Actualizar y administrar la información publicada en los sitios web institucionales
Elaborar reportes solicitados relacionados con la información contenida en las bases de datos del Municipio ingresar al sistema contable Olympos las reformas y liquidación del presupuesto

4. Interfaz del Puesto:

Contabilidad, Personal, Bodega, Tesorería y Rentas, Avalúos y Catastros, Planificación, Agua Potable

5. Instrucción Formal Requerida:	Instrucción	Formal	Obtenida
Nivel de instrucción Formal: Tercer Nivel			
Título requerido Ingeniero			
Área de conocimiento Sistemas o Informática			
6. Experiencia Laboral Requerida:	Experiencia	laboral	Obtenida
Tiempo de experiencia: 3 años			
Especificidad de la experiencia: Bases de datos			
Contenido de la experiencia: Conocer las diferentes unidades que conforman la municipalidad			
Conocimiento de los productos y servicios que presta la institución			
7. Conocimientos Informativos requeridos:	Informativo	Formal	Obtenida
Tendencias y prácticas Personas y áreas Productos y servicios:			
Avances tecnológicos y científicos en bases de datos			
Conocer las diferentes unidades que conforman la municipalidad			
Conocimiento de los productos y servicios que presta la institución			
8. Destrezas Especificas Requeridas	Especificas	Formal	Obtenida
Manejo de sistemas			
Administración de redes			
9. destrezas/Habilidades Generales:			
Operación y control			
Selección de equipos			
Diseño de tecnologías			
Comprobación			
Trabajo en equipo			

GOBIERNO MUNICIPAL DE ANTONIO ANTE
VALORACIÓN DE PUESTOS

1. Datos de identificación

Código:	4.2.3,1.02.06.15.01
Puesto:	Auxiliar de Contabilidad
Unidad:	Contabilidad
Supervisor Directo:	Contador General
	Servidor Público 3
Grado:	5
Rol del puesto:	Ejecución de apoyo y tecnológico

2. Misión del Puesto:

Verificación y contabilización de las partes de recaudación

3. Funciones del Puesto:

Constatación y verificación de Partes de Recaudación Contabilizador de Partes de Recaudación Archivo de Partes de Recaudación

4. Interfaz del Puesto:

Recaudación, Tesorería, Presupuesto .Contabilidad, Sistemas

5. Instrucción Formal Requerida:	Instrucción	Formal	Obtenida
Nivel de instrucción Formal: Tercer Nivel			
Título requerido Bachiller Técnico Administración y/o Contabilidad			
Área de conocimiento Contabilidad			
6. Experiencia Laboral Requerida:	Experiencia	laboral	Obtenida
Tiempo de experiencia: 2 años			
Especificidad de la experiencia Contabilidad gubernamental			
Asientos contables, mayores			
7. Conocimientos Informativos requeridos:	Informativo	Formal	Obtenida
Sistemas contables			
Productos y servicios Que brinda la Institución			
Personas y áreas Conocer las unidades administrativas de la Institución			
8. Destrezas Especificas Requeridas	Especificas	Formal	Obtenida
Manejo de sistemas			
Paquete de Microsoft Office, Programa de Gestión Contable Olympo Impresora, copiadora			
9. destrezas/Habilidades Generales:			
Destreza matemática			
Comprensión escrita			
Organización de la información			

Valoración y puntuación, a la vista de la hoja de análisis, la comisión de valoración utiliza el manual y determina cual es el grado dentro de cada factor que corresponde a cada puesto de trabajo. Seguidamente convierte en puntos estos grados y totaliza los puntos obtenidos en los diversos factores (multiplicando los puntos por el peso de cada factor) para sí obtener el valor global de cada puesto de trabajo.(Dateca, 2014)

Tabla 8: Factores para valoración de talento humano

ACTOR	PONDERACIÓN FACTOR	VARIABLE	DESCRIPCIÓN VARIABLE	PONDERACIÓN VARIABLE	GRADO	VALOR RELATIVO	DESCRIPCIÓN GRADO
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	30,00%	FORMACIÓN ACADÉMICA	NIVEL DE ESTUDIOS REQUERIDO PARA DESEMPEÑAR EL TRABAJO, NIVEL DE INSTRUCCIÓN COMPLEMENTARIA Y ESPECÍFICA IMPORTANTE PARA EL PUESTO.	8,00%	A	1	ESTUDIOS SECUNDARIOS COMPLETOS (BACHILLER)
					B	2	ESTUDIOS SECUNDARIOS COMPLETOS (BACHILLER), MÁS CURSOS ESPECIALES DE CAPACITACIÓN DE TIEMPOS CORTOS DE DURACIÓN
					C	4	TÉCNICO O TECNÓLOGO EN EL ÁREA ESPECÍFICA REQUERIDA PARA EL CARGO O CURSANDO UNA CARRERA A FIN CON EL PUESTO
					D	8	TÍTULO PROFESIONAL EN EL ÁREA REQUERIDA POR CADA PUESTO.
					E	16	TÍTULO SUPERIOR PROFESIONAL Y MENCIONES ADICIONALES (DIPLOMADOS, MAESTRÍAS, DOCTORADOS)
	30,00%	EXPERIENCIA REQUERIDA	ESTE FACTOR MIDE EL NIVEL DE HABILIDADES Y DESTREZAS REQUERIDAS PARA QUE LA PERSONA PUEDA DESEMPEÑARSE EFICIENTEMENTE EN EL CARGO.	5,00%	A	1	0
					B	2	EXPERIENCIA DE 1 A 2 AÑOS
					C	4	EXPERIENCIA DE 2 A 3 AÑOS
					D	8	EXPERIENCIA DE 3 A 4 AÑOS
					E	16	EXPERIENCIA DE MÁS DE 4 AÑOS
	10,00%	RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	ES LA CAPACIDAD MENTAL REQUERIDA PARA DESEMPEÑAR UN TRABAJO DADO, HABILIDAD PARA MANEJAR PROBLEMAS DESCONOCIDOS, ORIGINAR NUEVAS IDEAS Y REALIZAR TRABAJO CREATIVO O DE DESARROLLO PARA SOLUCIONARLOS.	10,00%	A	1	RARA VEZ AFRONTA PROBLEMAS QUE NO ESTÁN CUBIERTOS POR LA RUTINA DEL TRABAJO
					B	2	PARA RESOLVER LOS PROBLEMAS, APLICA PRÁCTICAS Y PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS
					C	4	CON FRECUENCIA AFRONTA PROBLEMAS QUE NO ESTÁN CUBIERTOS POR LA RUTINA DE TRABAJO
					D	8	APLICA EL JUICIO PARA RESOLVER PROBLEMAS QUE NO SON DE

							RUTINA
					E	16	RESUELVE PROBLEMAS QUE SERÁN SOMETIDOS A REVISIÓN SOLO EN LA ETAPA FINAL.
					A	1	DESEMPEÑO DE ACTIVIDADES OPERATIVAS RUTINARIAS DIRIGIDAS PRINCIPALMENTE AL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS INDIVIDUALES DEL PUESTO.
					B	2	DESEMPEÑO DE ACTIVIDADES OPERATIVAS RUTINARIAS, EVENTUALES CONTACTOS CON CLIENTES, DIRIGIDAS PRINCIPALMENTE AL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS GRUPALES DENTRO DE UNA OFICINA O DEPARTAMENTO
					C	4	SE ENFRENTA CON ACTIVIDADES A DESARROLLAR, PLANIFICACIÓN DE PLANES DE TRABAJO Y CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS DEPARTAMENTALES O DE SUCURSAL.
					D	8	SE ENFRENTA CON ACTIVIDADES A DESARROLLAR, ELABORACIÓN Y CUMPLIMIENTO DE PLANES DE TRABAJO Y CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS DE ÁREAS ESPECÍFICAS (NEGOCIOS, FINANCIERA, ASESORA) Y APOORTE A LOS PROYECTOS DE CARÁCTER INSTITUCIONAL
					E	16	TIENE UN ALTO NIVEL DE DECISIÓN EN EL ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS, PLANEACIÓN Y CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES Y A LARGO PLAZO.
RESPONSABILIDAD	50,00%	PARTICIPACIÓN POR DECISIONES Y	ESTE FACTOR MIDE LA FRECUENCIA Y	7,00%	A	1	EL CARGO NO TIENE NIVEL DE TOMA DE DECISIONES NI

		RECOMENDACIONES	EL GRADO DE RESPONSABILIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES Y RECOMENDACIONES DENTRO DE PROCESOS EXISTENTES.			DE RECOMENDACION DE SOLUCIONES	
					B	2	LA TOMA DE DECISIONES SE ENMARCA EN LOS LÍMITES DE LOS PROCESOS ESTABLECIDOS
					C	4	LA TOMA DE DECISIONES SE ENMARCA EN LOS LÍMITES DE LOS PROCESOS ESTABLECIDOS; EVENTUALMENTE PUEDE RECOMENDAR A SUS NIVELES INMEDIATOS SOLUCIONES A SITUACIONES PROBLEMA
					D	8	RESPONSABILIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES; RECOMIENDA FRECUENTEMENTE LA SOLUCIÓN DE SITUACIONES PROBLEMA DENTRO DE LOS PROCESOS Y SUPERVISA LA EJECUCIÓN DE LAS MISMAS
					E	16	TOTAL RESPONSABILIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES Y EJECUCIÓN DE SOLUCIÓN DE SITUACIONES PROBLEMA DENTRO DEL DESARROLLO DE LOS PROCESOS
		IMPACTO EN FUNCIONAMIENTO INTERNO	ESTE FACTOR MIDE EL NIVEL EN QUE REPERCUTE EL PUESTO DENTRO DE LA OPERATIVIDAD DE LA INSTITUCIÓN.	6,00%	A	1	A NIVEL DE COMUNICACIÓN CON CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS
					B	2	A NIVEL DE EJECUCIÓN DE COMUNICACIONES, REGLAMENTOS Y REGULACIONES
					C	4	A NIVEL DE SUPERVISIÓN DE APLICACIÓN DE COMUNICACIONES, REGLAMENTOS Y REGULACIONES Y REPRESENTACIÓN SOCIAL
					D	8	A NIVEL DE ELABORACIÓN DE REGLAMENTOS Y REGULACIONES, REPRESENTACIÓN SOCIAL O LEGAL, ELABORACIÓN DE PROCESOS Y ESTRATEGIAS
					E	16	A NIVEL DE APROBACIÓN DE COMUNICACIONES, REGLAMENTOS Y

						REGULACIONES, REPRESENTACIÓN SOCIAL, PROCESOS Y ESTRATEGIAS, ECONÓMICO
						EVENTUAL CONTACTO CON EL CLIENTE EXTERNO, INCLUYENDO PROVEEDORES O POSIBLES CLIENTES INTERNOS O EXTERNOS
						FRECUENCIA PROMEDIO MENSUAL EN EL CONTACTO CON EL CLIENTE EXTERNO, INCLUYENDO PROVEEDORES O POSIBLES CLIENTES INTERNOS O EXTERNOS
						FRECUENCIA PROMEDIO QUINCENAL EN EL CONTACTO CON EL CLIENTE EXTERNO, INCLUYENDO PROVEEDORES O POSIBLES CLIENTES INTERNOS O EXTERNOS
						FRECUENCIA PROMEDIO SEMANAL EN EL CONTACTO CON EL CLIENTE EXTERNO, INCLUYENDO PROVEEDORES O POSIBLES CLIENTES INTERNOS O EXTERNOS
						FRECUENCIA DIARIA EN EL CONTACTO CON EL CLIENTE EXTERNO, INCLUYENDO PROVEEDORES O POSIBLES CLIENTES INTERNOS O EXTERNOS
						LOS ERRORES IMPLICAN LA CORRECCIÓN POR PROCEDIMIENTOS INTERNOS
						LOS ERRORES IMPLICAN LLAMADO DE ATENCIÓN O MULTAS DE LOS ORGANISMOS ADMINISTRATIVOS INTERNOS
						LOS ERRORES IMPLICAN LLAMADO DE ATENCIÓN O MULTAS DE LOS

			TIENE O DEBE TENER CONTACTO. SE ENTIENDE CLIENTE INTERNO AL PERSONAL EMPLEADO DE LA INSTITUCIÓN Y CLIENTE EXTERNO A ORGANISMOS SUPERIORES Y DE SUPERVISIÓN.			GENERAL	
					D	8	CONTACTO A NIVEL DE GERENCIA GENERAL, CONSEJOS Y ASAMBLEA
					E	16	CONTACTO A NIVEL DE CONSEJOS Y ASAMBLEA, AUTORIDADES DE CONTROL EXTERNO
		EXTENSIÓN DE LA SUPERVISIÓN	ESTE FACTOR MIDE LOS NIVELES DE SUPERVISIÓN QUE TIENE EL CARGO	4,00%	A	1	NO TIENE FUNCIONES DE SUPERVISIÓN A PERSONAL ALGUNO
					B	2	SUPERVISIÓN A NIVEL DE UN EQUIPO DE TRABAJO
					C	4	SUPERVISIÓN A NIVEL DE UNA OFICINA O DEPARTAMENTO
					D	8	SUPERVISIÓN A NIVEL DE UN ÁREA ESPECÍFICA
					E	16	SUPERVISIÓN A NIVEL DE TODA LA INSTITUCIÓN
		COMPLEJIDAD DE LA SUPERVISIÓN	MIDE EL NÚMERO DE PERSONAS A LAS QUE TIENE A CARGO SUPERVISAR	6,00%	A	1	0 PERSONAS
					B	2	1 PERSONA
					C	4	DE 2 - 3 PERSONAS
					D	8	DE 4 - 6 PERSONAS
					E	16	MÁS DE 6 PERSONAS
ESFUERZO Y GESTIÓN	15,00%	HABILIDADES DE MANDO	SE ENTIENDE POR ESTAS A LA COMUNICACIÓN EFECTIVA, LOS PROCESOS DE ANÁLISIS, SÍNTESIS, TOMA DE DECISIONES, RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS, APTITUD NUMÉRICA, ETC.	7,00%	A	1	REQUIERE COMUNICACIÓN EFECTIVA
					B	2	REQUIERE COMUNICACIÓN Y APTITUD NUMÉRICA
					C	4	REQUIERE COMUNICACIÓN EFECTIVA, APTITUD NUMÉRICA, NEGOCIACIÓN
					D	8	REQUIERE COMUNICACIÓN EFECTIVA, APTITUD NUMÉRICA, NEGOCIACIÓN, RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS
					E	16	REQUIERE COMUNICACIÓN EFECTIVA, APTITUD NUMÉRICA, NEGOCIACIÓN, RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS, TOMA DE DECISIONES
	ESFUERZO FÍSICO			ESTE FACTOR MIDE EL GRADO DE DESGASTE	3,00%	A	1

			FÍSICO QUE REQUIERE EL DESEMPEÑO DE UN CARGO			GESTIÓN DE CAMPO.	
					B	2	LAS FUNCIONES DEL CARGO CONTEMPLAN EVENTUALMENTE GESTIÓN DE CAMPO.
					C	4	LAS FUNCIONES DEL CARGO CONTEMPLAN GESTIÓN DE CAMPO CON FRECUENCIA QUINCENAL
					D	8	LAS FUNCIONES DEL CARGO EXIGEN QUE AL MENOS EL 50% DEL TIEMPO SE REALICE GESTIÓN DE CAMPO.
					E	16	LAS FUNCIONES DEL CARGO EXIGEN QUE MÁS DEL 50% DEL TIEMPO SE REALICE GESTIÓN DE CAMPO.
		CARGA TRANSACCIONAL	MIDE EL NIVEL DE OPERACIONES EJECUTADAS, EN RELACIÓN A LOS PROMEDIOS INSTITUCIONALES; PARA DIFERENCIACIÓN DE LOS CARGOS OPERATIVOS	5,00%	A	1	LAS TRANSACCIONES MENSUALES DEL CARGO EQUIVALEN A MENOS DEL PROMEDIO DE LAS OFICINAS
					B	2	LAS TRANSACCIONES MENSUALES DEL CARGO EQUIVALEN AL PROMEDIO DE UNA OFICINA PEQUEÑA
					C	4	LAS TRANSACCIONES MENSUALES DEL CARGO EQUIVALEN AL PROMEDIO DE UNA OFICINA MEDIANA
					D	8	LAS TRANSACCIONES MENSUALES DEL CARGO EQUIVALEN AL PROMEDIO DE UNA OFICINA GRANDE
					E	16	LAS TRANSACCIONES DEL CARGO CORRESPONDEN A LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL O DEPARTAMENTAL
CONDICIONES DE TRABAJO	5,00%	SIGILO	ESTE FACTOR MIDE EL NIVEL DE CONFIDENCIALIDAD Y RESERVA DE ACCESO A LA	3,00%	A	1	ACCESO A INFORMACIÓN GENERAL
					B	2	ACCESO A INFORMACIÓN GENERAL Y COMERCIAL

			INFORMACIÓN.		C	4	ACCESO A INFORMACIÓN GENERAL, COMERCIAL Y FINANCIERA
					D	8	ACCESO A INFORMACIÓN GENERAL, COMERCIAL, FINANCIERA Y RESERVADA.
					E	16	ACCESO A INFORMACIÓN GENERAL, COMERCIAL, FINANCIERA, RESERVADA Y RESTRINGIDA
		RIESGOS	ESTE FACTOR MIDE EL GRADO DE PELIGRO FÍSICO QUE IMPLICA EL DESEMPEÑO DEL CARGO	2,00%	A	1	MÍNIMO RIESGO FÍSICO POR MOVILIZACIÓN O EXPOSICIÓN
					B	2	BAJO RIESGO FÍSICO POR MOVILIZACIÓN O EXPOSICIÓN
					C	4	MODERADO RIESGO FÍSICO POR MOVILIZACIÓN O EXPOSICIÓN
					D	8	MEDIANO RIESGO FÍSICO POR MOVILIZACIÓN O EXPOSICIÓN
					E	16	ALTO RIESGO FÍSICO POR MOVILIZACIÓN O EXPOSICIÓN

Fuente: Corporación la Choza,

Elaborado por: Autoras.

MANEJO DE FACTORES Y VARIABLES			
CRITERIO	ÍTEM	PORCENTAJES POR CRITERIO	CRITERIO PROESIONAL
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	FORMACIÓN ACADÉMICA	8,00%	<p>IMPLICA UN PORCENTAJE CALCULADO POR CRITERIO PROFESIONAL POR EL SUSTENTO DENTRO DE UNA ESCALA DE RANGOS EN BASE A LA EXPERIENCIA EL EN MANEJO DE PERSONAL EN ACTIVIDADES PRODUCTIVAS Y LOS PROCESOS QUE SE APLICAN PARA SOSTENER ACCIONES OPERATIVA, INTELECTUALES Y ADMINISTRATIVAS.</p> <p>7-10% = CONDICIONES EN EL PERSONAL MUY DÍFICIL DE ENCONTRAR</p> <p>4-6% = CAPACIDAD COMÚN ENTRE LOS EMPLEADOS PARA EL PERFIL DE TRABAJO</p> <p>1% - 3% = REQUISITO MÍNIMO PARA PODER EJERCER EL PUESTO DE TRABAJO</p>
	EXPERIENCIA REQUERIDA	5%	
	RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	10%	
	COMPLEJIDAD DEL TRABAJO	7%	
RESPONSABILIDAD	PARTICIPACIÓN POR DECISIONES Y RECOMENDACIONES	6%	
	IMPACTO EN FUNCIONAMIENTO INTERNO	6%	
	IMPACTO EN FUNCIONAMIENTO EXTERNO	6%	
	CONSECUENCIA DE LOS ERRORES	9%	
	COMPLEJIDAD DEL MANEJO DE EFECTIVO	5%	
	AUTONOMÍA PARA ACTUAR	4%	
	IMPACTO POR CONTACTOS JERÁRQUICOS	4%	
	EXTENSIÓN DE LA SUPERVISIÓN	4%	
COMPLEJIDAD DE LA SUPERVISIÓN	6%		
ESFUERZO Y GESTIÓN	HABILIDADES DE MANDO	7%	
	ESFUERZO FÍSICO	3%	
	CARGA TRANSACCIONAL	5%	
CONDICIONES DE TRABAJO	SIGILO	3%	
	RIESGOS	2%	
MANEJO DE INDICADORES PARA LA PONDERACIÓN			
FACTOR	NIVEL	PUNTUACIÓN	CRITERIO PROFESIONAL
INDICADOR DE CADA FACTOR PARA LA PONDERACIÓN	A	1	PUNTUACIÓN MÍNIMA
	B	2	PUNTUACIÓN MINIMA MAS AGREGADO BÁSICO DE LA TÉMÁTICA
	C	4	PUNTUACIÓN MINIMA MAS AGREGADO MEDIO DE LA TÉMÁTICA
	D	8	PUNTUACIÓN MINIMA MAS AGREGADO MÁXIMO DE LA TÉMÁTICA
	E	16	PUNTUACIÓN SEGÚN EL GRADO MÁXIMO DE LA TEMÁTICA

La justificación para el proceso de valoración del recurso humano es el siguiente, el primer ítem está relacionado con la validez práctica del factor en la matriz en cada y cada una de sus variables y sus indicadores, definiendo a continuación cada una de ellas.

- **Conocimientos y Habilidades:** El proceso de conocimiento está sujeto a la realidad de la formación educativa sustentada bajo la capacidad de adquirir conocimientos previos para el manejo de procesos administrativos técnicos y de cultura general para el manejo de las relaciones conceptuales.
- Así como la veracidad del perfil idóneo del puesto y el nivel de formación suficiente que incide en la relación de coherencia con el proceso de validación profesional para desempeñar el cargo con las herramientas adecuadas, dentro de habilidades y conocimientos, se puede establecer las siguientes pautas:
- Nivel de estudios requerido para desempeñar el trabajo además del nivel de instrucción complementaria y específica, que implica también el desarrollo de aspectos como: estudios secundarios completos (bachiller), estudios secundarios completos, más cursos especiales de capacitación de tiempos cortos de duración, técnico o tecnólogo en el área específica requerida para el cargo o cursando una carrera a fin con el puesto, título profesional en el área requerida por cada puesto, título superior profesional y menciones adicionales.
- El siguiente factor hace relación es la experiencia adquirida en la formación profesional que implica sostener un proceso muy puntual en la verificación de datos en los perfiles de trabajos estableciendo como principal medición los años de experiencia que se traducen en eficiencia y eficacia empírica del puesto del trabajo.
- Se agrega a esta competencia también la resolución de problemas en las cuales está relacionado el proceso de respuesta en la con criterio, el conocimiento de procesos, la habilidad de aprendizaje muy puntual de la misma el sostener la creatividad y el uso de alternativas viables y factibles en la solución de casos.

- La complejidad del trabajo también está relacionado con un proceso puntual del grado que es responsable de asumir complejidad de procesos, dificultades y enfrentarlos, este ítem se mide en un nivel porcentual significativo por la constante vinculación de procesos de complejidad en de acciones en la institución por su alcance colectividad e infinidad de necesidades a ser resueltas.
- Responsabilidad: El valor que implica poder asumir la capacidad de responder ante un proceso o una actividad de manera concreta, efectiva y en el menor tiempo posible, dentro de estos aspectos la realidad de la responsabilidad implica, sostener la participación de decidir cómo características fundamental en los procesos, de igual manera la actitud ante la autoridades establecidas, como el comportamiento ante los errores que se pueden cometer y las respuestas que se pueden tener con respecto, así como también el poder asumir la presión de las jerarquías y el establecimiento de una serie de valores que implican encargarse de las funciones designadas de tal manera que se puede tener una confianza plena. En el ámbito de la responsabilidad aspectos como la realización de:
- Participación por decisiones y recomendaciones, que se relaciona con la habilidad de tomar decisiones bajo parámetros establecidos o necesidades según criterio muy determinado.
- Impacto en funcionamiento interno, que explícitamente consiste en poder asumir las implicancias de los niveles jerárquicos con posibilidades de establecer un proceso puntual institucional como aporte del profesional.
- Impacto en funcionamiento externo, que interrelaciona la capacidad de gestión con otras relaciones institucionales y la capacidad de estructurar un buen servicio que implica un peso relevante.
- Consecuencia de los errores, la capacidad que involucra la relación del grado de un error con un procedimiento establecido para resolverlo que tiene una incidencia significativa

- Complejidad del manejo de efectivo, que implica sostener acciones en el menor tiempo posible y muy bien hecho que incide moderadamente en la valoración.
- Autonomía para actuar, establece la capacidad de poder manejar situaciones conflictivas de tal manera que sostiene la independencia sólida, que índice en un nivel significativo medio, por su simplicidad en el ejercicio de funciones.
- Impacto por contactos jerárquicos, sustentado en la capacidad personal se sostener ambientes laborales adecuados con congéneres de la misma actividad.
- Extensión de la supervisión, que refleja en grado de revisión propia del trabajo vinculado a las actividades.
- Complejidad de la supervisión, está sujeta a la disponibilidad y alcance del número de personas establecidas en el proceso.
- Esfuerzo y gestión: La verificación de la gestión y esfuerzo implica un estímulo que hace implícito el resultado externo de una acción con la búsqueda de recursos, que inciden las áreas físicas, intelectuales y motivantes desde el punto de vista interno y externo al mismo tiempo, integrando a este ámbito en factor entorno laboral, social y personal que aplica al perfil laboral para el desempeño de las funciones.
- Habilidades de mando, es el dominio y el grado de poder ejercer la autoridad en los proceso y labores designadas, característica que implica el grado de significatividad media
- Esfuerzo Físico, que constituye las actitudes para sostener esfuerzo con respecto de trabajos manuales y operativos que y tiene un grado se significancia baja.
- Carga transaccional, que implica la carga de acciones en las cuales se sostiene el promedio de las funciones y se establece como mandato de nivel levemente significativo.

- Condiciones laborales: El proceso de condiciones laborales se ve reflejado en todo el ambiente laboral externo hacia el personal como consecuencia de asumir el perfil laboral, las cosas puntuales sobre estos aspectos estos relacionados con aspectos integrales de una persona el entorno laboral físico, para el aspecto relacionado con el proceso institucional se relaciona con la confidencialidad de la información puesto que es un proceso muy frágil dentro de la gestión de los GAD's por la sensibilidad de la información con respecto de la sociedad y población, de la misma manera los riesgos que implica el perfil del puesto en base de la integridad física, psicológica y personal por las diferentes actividades laborables, como por ejemplo: esfuerzos físicos, exposición a gases, energías y materiales peligrosos, atenuantes psicosociales (estrés laboral).

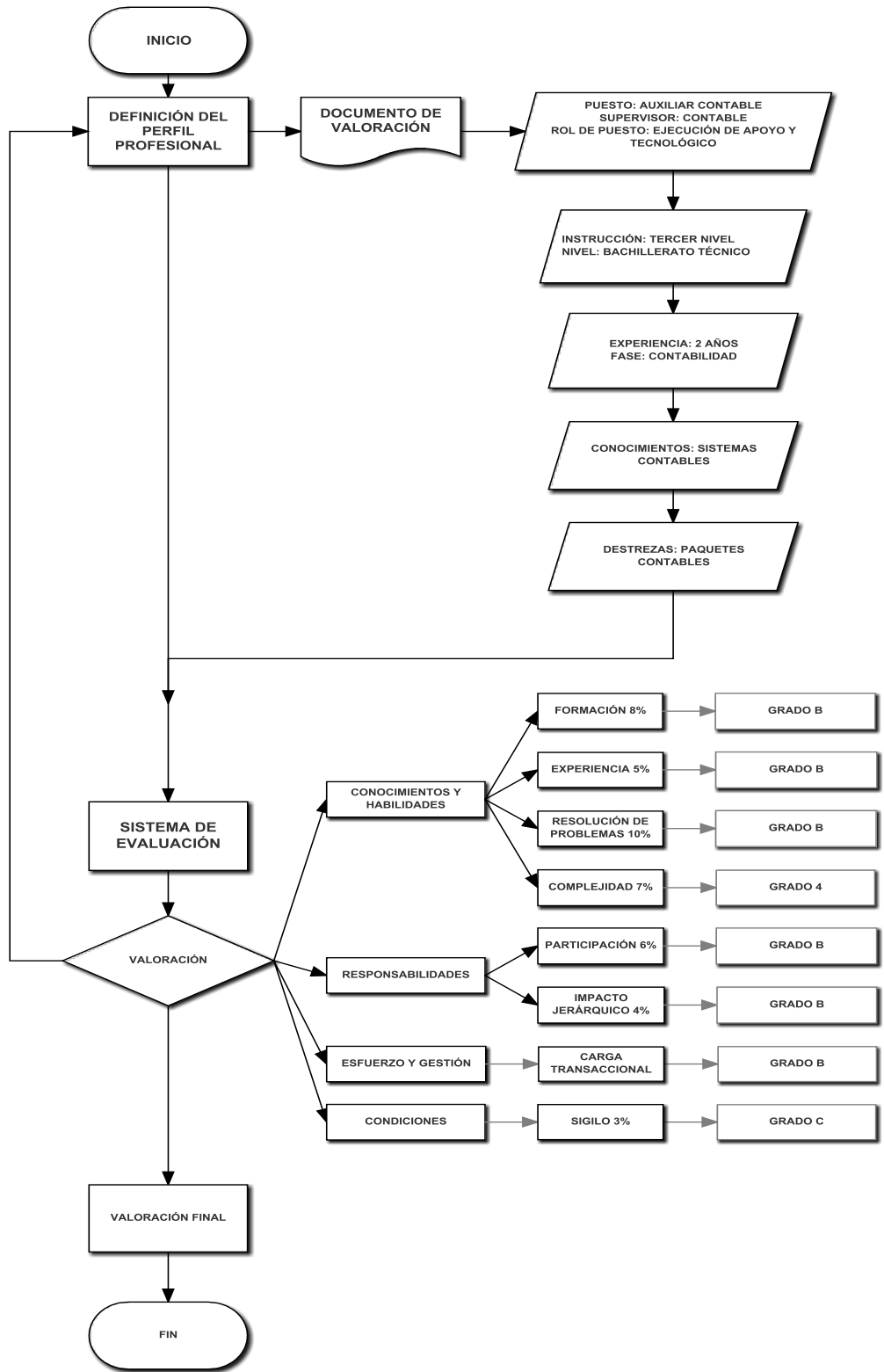
Además se puede establecer aspectos puntuales como la relación de los factores deben estar justificados sobre la base de una metodología clara y puntual el proceso puede establecer sobre una metodología de ponderación lineal o llamada scoring, en la cual cada uno de los factores implicados y sus variables son establecidos según el criterio del investigador sustentada en un criterio profesional que ayude a definir desde el punto de vista teórico y práctico al mismo tiempo de la validez de esta información para la valoración del perfil laboral. A partir de una lista de criterios identificados por el grupo de trabajo como aplicables en decisiones se realizó un análisis para determinar aquellos factibles de ser considerados como adaptables en el proceso de identificación a ser evaluadas, los criterios definidos deben cumplir con los atributos que definen un criterio objetivo, garantizado a través de los siguientes aspectos:

- Ser exhaustivo.
- Ser factible de usar (Tener fuentes de información que den cuenta de su valoración).
- Garantizar independencia entre criterios (No ser redundante).
- Explicarse de la manera más completa con el menor número de variables posibles (serparsimonioso).

Con el antecedente descrito, se procedió a realizar la clasificación de los criterios desde la definición misma de los planes de beneficios, que tienen como punto de partida la desagregación en cinco grandes categorías, como se mira en la tabla y además se incorporó variables con una metodología vital. La metodología de ponderación permite la valoración de manera directa y se van acumulando las votaciones a medida que se avanzaba en el proceso por las diferentes variables y con los diferentes actores. Se realizará por formularios manuales donde están los criterios a ponderar, donde se califica con 100 el más importante según preferencia y así sucesivamente hasta 1 como el menos importante. De otra parte para efectos de la transparencia del proceso, se necesita adelantar el escrutinio en tiempo real y presentar los datos de votación de preferencia ojalá en la misma jornada de trabajo. Los resultados de las tablas de preferencias diligenciadas por cada participante se condensan en una matriz que permita ordenar los criterios sometidos a votación de preferencia, los cuales serán presentados al final de la sesión para efectos de la transparencia del proceso. Completada la matriz de votaciones, se suman las columnas marginales por criterios de la matriz, para cada variable y así sucesivamente hasta el criterio. Para la búsqueda del peso relativo de cada criterio se toma la suma total del criterio específico sobre la suma total de todos los criterios correspondientes a la suma de las columnas marginales de cada criterio:

FACTOR	VARIABLE	PONDERCACIÓN
PESO DEL FACTOR	ESCALA VALORADA	
DETERMINADO POR EL	ESCALA VALORADA	FACTOR DE PESO X
CRITERIO	ESCALA VALORADA	ESCALA VALORADA
PROFESIONAL. (%)	ESCALA VALORADA	

La tabla nos indica que una vez definidos los factores y sus grados, identificamos para cada uno de ellos el tipo de actividad que refleja. Todas las tareas que se realizan en cualquier puesto, respecto a ese factor, estarán representadas en alguno de los grados definidos y de esta manera se realiza la puntuación misma que será abalizada por la comisión de valoración de la municipalidad en base al 100 %.



La justificación para el proceso de valoración del recurso humano es el siguiente, el primer ítem está relacionado con la validez práctica del factor en la matriz en cada y cada una de sus variables y sus indicadores, definiendo a continuación cada una de ellas.

- **Conocimientos y Habilidades:** El proceso de conocimiento está sujeto a la realidad de la formación educativa sustentada bajo la capacidad de adquirir conocimientos previos para el manejo de procesos administrativos técnicos y de cultura general para el manejo de las relaciones conceptuales.
- **Así como la veracidad del perfil idóneo del puesto y el nivel de formación suficiente que incide en la relación de coherencia con el proceso de validación profesional para desempeñar el cargo con las herramientas adecuadas.**
- **Responsabilidad:** El valor que implica poder asumir la capacidad de responder ante un proceso o una actividad de manera concreta, efectiva y en el menor tiempo posible, dentro de estos aspectos la realidad de la responsabilidad implica, sostener la participación de decidir como características fundamental en los procesos, de igual manera la actitud ante las autoridades establecidas, como el comportamiento ante los errores que se pueden cometer y las respuestas que se pueden tener con respecto, así como también el poder asumir la presión de las jerarquías y el establecimiento de una serie de valores que implican encargarse de las funciones designadas de tal manera que se puede tener una confianza plena.
- **Esfuerzo y gestión:** La verificación de la gestión y esfuerzo implica un estímulo que hace implícito el resultado externo de una acción con la búsqueda de recursos, que inciden las áreas físicas, intelectuales y motivantes desde el punto de vista interno y externo al mismo tiempo, integrando a este ámbito en factor entorno laboral, social y personal que aplica al perfil laboral para el desempeño de las funciones.
- **Condiciones laborales:** El proceso de condiciones laborales se ve reflejado en todo el ambiente laboral externo hacia el personal como consecuencia de

asumir el perfil laboral, las cosas puntuales sobre estos aspectos estos relacionados con aspectos integrales de una persona el entorno laboral físico, para el aspecto relacionado con el proceso institucional se relaciona con la confidencialidad de la información puesto que es un proceso muy frágil dentro de la gestión de los GAD's por la sensibilidad de la información con respecto de la sociedad y población, de la misma manera los riesgos que implica el perfil del puesto en base de la integridad física, psicológica y personal por las diferentes actividades laborables, como por ejemplo: esfuerzos físicos, exposición a gases, energías y materiales peligrosos, atenuantes psicosociales (estrés laboral).

Además se puede establecer aspectos puntuales como la relación de los factores deben estar justificados sobre la base de una metodología clara y puntual el proceso puede establecer sobre una metodología de ponderación lineal o llamada scoring, en la cual cada uno de los factores implicados y sus variables son establecidos según el criterio del investigador sustentada en un criterio profesional que ayude a definir desde el punto de vista teórico y práctico al mismo tiempo de la validez de esta información para la valoración del perfil laboral.

A partir de una lista de criterios identificados por el grupo de trabajo como aplicables en decisiones se realizó un análisis para determinar aquellos factibles de ser considerados como adaptables en el proceso de identificación a ser evaluadas, los criterios definidos deben cumplir con los atributos que definen un criterio objetivo, garantizado a través de los siguientes aspectos:

- Ser exhaustivo.
- Ser factible de usar (Tener fuentes de información que den cuenta de su valoración).
- Garantizar independencia entre criterios (No ser redundante).
- Explicarse de la manera más completa con el menor número de variables posibles (ser parsimonioso).

Con el antecedente descrito, se procedió a realizar la clasificación de los criterios desde la definición misma de los planes de beneficios, que tienen como

punto de partida la desagregación en cinco grandes categorías, como se mira en la tabla y además se incorporó variables con una metodología vital.

La metodología de ponderación permite la valoración de manera directa y se van acumulando las votaciones a medida que se avanzaba en el proceso por las diferentes variables y con los diferentes actores. Se realizará por formularios manuales donde están los criterios a ponderar, donde se califica con 100 el más importante según preferencia y así sucesivamente hasta 1 como el menos importante.

De otra parte para efectos de la transparencia del proceso, se necesita adelantar el escrutinio en tiempo real y presentar los datos de votación de preferencia ojalá en la misma jornada de trabajo.

Los resultados de las tablas de preferencias diligenciadas por cada participante se condensan en una matriz que permita ordenar los criterios sometidos a votación de preferencia, los cuales serán presentados al final de la sesión para efectos de la transparencia del proceso.

Completada la matriz de votaciones, se suman las columnas marginales por criterios de la matriz, para cada variable y así sucesivamente hasta el criterio. Para la búsqueda del peso relativo de cada criterio se toma la suma total del criterio específico sobre la suma total de todos los criterios correspondientes a la suma de las columnas marginales de cada criterio:

FACTOR	VARIABLE	PONDERACIÓN
PESO DEL FACTOR	ESCALA VALORADA	
DETERMINADO POR EL	ESCALA VALORADA	FACTOR DE PESO X
CRITERIO	ESCALA VALORADA	ESCALA VALORADA
PROFESIONAL. (%)	ESCALA VALORADA	

La tabla nos indica que una vez definidos los factores y sus grados, identificamos para cada uno de ellos el tipo de actividad que refleja. Todas las

tareas que se realizan en cualquier puesto, respecto a ese factor, estarán representadas en alguno de los grados definidos y de esta manera se realiza la puntuación misma que será abalizada por la comisión de valoración de la municipalidad en base al 100 %.

3.4.4. Reclutamiento y selección de personal

La selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, es decir escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal. Indica. (Gonzalez R. , 2009)

El proceso de selección se inicia cuando se presenta una vacante, se entiende como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación, o debido a imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando. Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y, solo en caso de no ser posible, se solicitara que se cubra. Indica (Castaño & Prieto, 2011)

El proceso de reclutamiento y selección de personal dentro de la valoración del talento humano es de vital importancia tanto para el personal que ingresa como para los que actualmente están laborando y se debe realizar de la siguiente manera.(Joseph & Petrick, 2010)

Tabla 9: Proceso de reclutamiento y selección

RECLUTAMIENTO	SELECCIÓN
Características del Puesto	Características del candidato
Exigencias del Puesto	Calificaciones del candidato
Análisis y descripción del puesto	Técnicas de selección

Elaborado por: las Autoras

El siguiente paso consiste en la localización, en el inventario recursos humanos, de las personas que, prestando actualmente sus servicios en la organización, reúnen los requisitos establecidos, lo cual permitirá proporcionar los elementos que conocen la organización, y de los cuales se conocen la actuación que han tenido en el tiempo que tienen que prestar sus servicios.(Romero, 2011)

Esto disminuirá el periodo de entrenamiento y, lo más importante, contribuirá a mantener alta la moral del personal que ya trabaje en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos. De no existir personas en la organización que reúnan los requisitos establecidos entonces recurriríamos a las fuentes de reclutamiento externas, entre las alternativas más conocidas y usuales se tiene:

3.4.4.1 Solicitudes Espontáneas

Que corresponde a las personas que acuden a la organización en busca de empleo y que a menudo responden a los avisos de " se solicita gente " ubicados en el lugar de trabajo. Es poco costoso. (Bohlander, 2010)

3.4.4.2. Referencias del empleado

Cuando uno de los empleados que forma parte de la organización, recomienda a unos de sus familiares, amigos, parientes como un candidato al puesto de trabajo (Andrade, 2014)

3.4.4.3. Publicidad

Es uno de los métodos de comunicación con más frecuencia para cualquier tipo de trabajo, es a través del periódico.

Considerando que el anuncio no solo los observan las personas que buscan empleo, sino también los aspirantes esperados en el futuro, los clientes y la comunidad. Además hace posible que el aspirante se autoseleccione, es decir si él ve que cumple con los requerimientos, se presenta, de lo contrario, no.

Será determinante en la efectividad del reclutamiento la anticipación con que hayan sido planeadas las necesidades.

Esto permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas de entretenimiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada.(Castaño & Prieto, 2011)

Una vez que se ha decidido para qué se está seleccionando, debe decidirse qué técnicas de selección e información hay que recopilar y utilizar.

Entonces se puede decir que uno de los objetivos es encontrar cosas que se puedan medir antes de ser contratados los aspirantes, como por ejemplo:

Se considerarán las experiencias de trabajo anteriores, se entrevistarán a los postulantes, quién conducirá la entrevista, se realizarán pruebas específicas tanto de conocimiento como de capacidades mentales, etc.

3.4.5. Técnicas de selección

3.4.5.1. Solicitudes de Empleo y currículos

La primera pieza de información que proporciona la mayoría de los candidatos al puesto de trabajo es un resumen escrito de sus características personales. Generalmente, los directores y profesionales proporcionan esta información en forma de currículum y una carta explicativa, aun cuando también para estas personas la solicitud de empleo sea una parte típica del proceso. (Boling, 2008)

Los seleccionadores examinan estos documentos en busca de información de selección que resulte útil. Las solicitudes de empleo es una especie de registro a la vez permiten estar al día acerca de las características de los aspirantes para el empleo conforme ocurran las vacantes de empleo futuras.

Además, las solicitudes suelen plantear una serie de preguntas sobre el aspirante, que pueden usarse para juzgar la conveniencia, entre ellas tenemos: Nombre, domicilio, edad, servicio militar educación, habilidades, teléfono, nacionalidad información del trabajo que se desea postular, referencias (Chiavenato, 2009)

3.4.5.2. Entrevistas

Se puede afirmar que la entrevistas siempre forma parte de la selección del empleado. Cuando se elabora y pone en práctica de manera cuidadosamente, tiene un valor potencial más grande que lo que antes se creía.

Las entrevistas pueden ser no estructuradas, en las cuales el entrevistador tienen toda la libertad para cubrir cualquier área ; semiestructuradas, en donde el entrevistador prepara las preguntas importantes con anticipación, pero se le permite probar aquellas áreas que parecen merecer mayor investigación ; o estructuradas, en las que las preguntas del entrevistador y a menudo su secuencia,

se preparan con anticipación, y en ocasiones el entrevistador llena un formulario en donde indica las respuestas del aspirante a las preguntas. Aunque implica costos adicionales de procedimiento y desarrollo. (Mathis & Jackson, 2010)

Las entrevistas tienen por objetivo principal:

- Ampliar la información proporcionada en la solicitud.
- Recopilar nueva información relacionada con el trabajo.
- Determinar el grado de idoneidad del candidato para el trabajo.

Las entrevistas pueden aplicarse de acuerdo a las políticas institucionales y pueden ser.

- Entrevistas no estructuradas: Se permite que el entrevistador formule preguntas no planeadas. Según cómo vaya caminando o tomando dirección la entrevista.
- Entrevistas Estructuradas: Estas preguntas que se le harán al solicitante ya se encuentran previamente diseñadas.
- Entrevistas Mixtas: En estas como bien dice el nombre se permite utilizar tanto preguntas estructuradas como no estructuradas, pero implementándolas según se desarrolle la conversación con preguntas espontáneas.

Evaluación. Después de concluida la entrevista, el entrevistador, deberá registrar los resultados de la misma, así como impresiones generales que el solicitante causó en el entrevistador.

Esto se llevará a cabo en una hoja de verificación que será del mismo formato para todos los entrevistados, para que después de la presentación de todas ellas, se tenga a la mano datos medibles y comparables entre ellos. (Hitt, 2006)

3.4.5.3 Pruebas de Capacidad

Por medio de estas pruebas se estiman las capacidades específicas o potenciales de los individuos. A menudo a estas se les conoce como pruebas de APTITUD, y constan de medidas, con lápiz y papel, de las capacidades intelectuales la precisión de las percepciones, las capacidades mecánicas y espaciales y las habilidades motoras.

A la vez estas pruebas indican qué cosas podría ser capaces de desempeñar una persona, dada su experiencia o formación apropiadas. Los costos de administrarlas son bajo al igual que su procesamiento, no así el de crear una nueva prueba.

3.4.5.4. Pruebas de conocimiento del puesto de trabajo

Mediante el análisis de trabajo se detectan problemas acerca del conocimiento que sobre él se tiene, a fin de identificar los factores o reglas claves que los titulares del puesto de trabajo deben conocer para desempeñarlo.

Las muestras de trabajo son réplicas o simulaciones de los comportamientos reales en el sitio de trabajo, por ejemplo taquigrafiar un documento determinado. Quizás el examen de conocimiento de trabajo más realista sea seleccionar a los empleados durante periodos de prueba en el puesto de trabajo. (Romero, 2011)

Una vez culminada la aplicación de las técnicas de selección se pasará a determinar a los candidatos con mejores condiciones, que cumplen con los requerimientos exigidos por la organización y de todos ellos se seleccionará a aquel que sea más capaz para ocupar el puesto o cargo vacante. (Bohlander, 2010)

Pasando por último a la etapa de incorporación al centro en la cual se le da una explicación al candidato seleccionado y se le orientan todos los documentos necesarios a presentar y se le realiza su contrato (Gonzalez R. , 2009)

3.4.6. Pruebas psicológicas. Estas pruebas van dirigidas a medir las aptitudes y la personalidad.

Las pruebas psicológicas aunque hacen parte de los procesos de medición en la selección, son instrumentos que nos permiten identificar y evaluar personalidad, habilidades, competencias, inteligencia, intereses, motivación, liderazgo, pero que la final vienen siendo un apoyo para los psicólogos para que por medio de sus resultados puedan confirmar y fortalecer en la entrevista al candidato, por lo tanto son predictores del comportamiento mas no son las que nos afirman si podemos descartar o no un candidato, ya que existen otras etapas del proceso también relevantes.

Técnicas proyectivas. Son aquellas que reflejan su personalidad a través de casi todo lo que hacen, aún de forma no consciente mide en forma fácil y rápida la capacidad mental de una persona. Es gráfico y se aplica en forma individual o colectiva a sujetos dentro de un rango muy amplio de edad y nivel intelectual. Este test permite apreciar en qué medida es capaz una persona de razonar claramente sin tener en cuenta su nivel de instrucción.

Figura:1 Test de Domino

LO QUE USTED TIENE QUE HACER

En cada uno de los cuadros siguientes hay un grupo de fichas de dominós. Dentro de cada mitad los puntos varían de 0 a 6.

Lo que usted tiene que hacer es observar bien cada grupo y calcular cuántos puntos le corresponden a la ficha que está en blanco.

SOBRE ESTE CUADERNO NO DEBE ESCRIBIR NADA. ESCRIBIRA EN LA HOJA DE RESPUESTAS, Y EN NUMEROS, LAS CIFRAS QUE CORRESPONDAN A CADA FICHA EN BLANCO.

EJEMPLOS

Aquí hay dos ejemplos (el A y el B) que ya han sido resueltos. Observe cómo y por qué corresponden esas soluciones.

A

B

Los siguientes (el C y el D) son otros dos ejemplos. Fíjese bien en cada grupo y trate de averiguar qué cifras corresponden al dominó vacío.

C

D

NO DE VUELTA LA FICHA. ESPERE LA INDICACION.

Las técnicas proyectivas, por el contrario, no comparan únicamente los resultados de un sujeto con los de otros sino que toman a una persona como un caso único, como una personalidad única. En las técnicas proyectivas no existe la auto aplicación, sino que debe de estar el psicólogo tomando nota tanto de lo que dice el sujeto como la forma en que dibuja, si el test es gráfico.

Pruebas profesionales. Son las que sirven para evaluar los conocimientos y aptitudes del candidato/a directamente implicados en el puesto de trabajo.

Las pruebas profesionales se utilizan para evaluar los conocimientos propios de una profesión en concreto. Se pueden hacer en forma de exámenes, cuestionarios técnicos, ejercicios de simulación, etc.(Como enfrentar la Selección de personal, 2012)

Con estas pruebas se pretende obtener información sobre la experiencia y el aprendizaje de una profesión, y sobre los conocimientos específicos que dan valor a la persona candidata.

Recomendaciones:

Antes de empezar hace falta que nos aseguremos de haber entendido muy bien las tareas que debemos realizar de acuerdo a lo que nos soliciten en las respectivas pruebas

Planificar las tareas en función del tiempo que han dado para hacerlas. Si antes de empezar haces un esquema, la prueba estará más estructurada y será más fácil.

Dinámicas de grupo. La dinámica de grupo es una técnica que reúne a varios candidatos/as, y se les propone una situación en la que tienen que alcanzar un objetivo común y tomar varias decisiones; aquí el tiempo es un factor importante, ya que existe un tiempo límite. Además ellos mismos deben de autorregularse, y es así como van surgiendo distintos roles (el líder, el chistoso, el opositor, el preguntón, etc.).

Cuadro: 4 Cuestionario de Dinámicas de Grupo

TEST DINÁMICAS DE GRUPO		
Cognitivas y técnicas		
conocimiento, formación		
formación continua		
innovación y superación		
competencias técnicas		
SOCIALES		
compañerismo y relaciones		
Comunicación		
saber trabajar en equipo		
ser trabajador		
ÉTICAS		
Responsabilidad		
Honestidad		
actuar con ética profesional y personal		
prestar el mejor servicio a la sociedad		
Respeto		
actuar con principios morales y valores profesionales		
AFECTIVO EMOCIONALES		
identificarse con la población		
capacidad emocional		

Elaborado por: Autoras

3.4.7. Evaluación del desempeño

Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. (Berrocal, 2010)

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones

sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado. (Chiavenato, 2009)

Además de mejorar el desempeño, muchas compañías utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgan. Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas. (Mantilla, 2010)

3.4.7.1. Importancia de la Evaluación de Desempeño.

Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.(Moreno, 2007)

3.4.7.2. Objetivos de la Evaluación de Desempeño.

Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar para mejorar el ambiente dentro de la municipalidad. (Lopez, 2008)

La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del

subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse. (Bohlander, 2010)

3.4.8. Perfil del cargo

El análisis del puesto de trabajo es un proceso que permite identificar las características esenciales de un puesto o cargo, considerando sus principales roles, atribuciones, responsabilidades, procesos, procedimientos y las competencias.

Proceso de enumeración de tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de otros cargos (Chiavenato, 2009) Contiene:

- Enumeración detallada de tareas: qué hace el ocupante
- Periodicidad de ejecución: cuándo las realiza
- Métodos de aplicación: cómo las realiza
- Objetivos del cargo: por qué realiza estas tareas

Tabla 10: Matriz de Valoración de perfil de puestos

DATOS IDENTIFICATIVOS DEL PUESTO	
Código Puesto:	Título del Puesto:
Departamento o Área:	Nivel del Puesto:
	Fecha actualización:
POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA DEL PUESTO	
OBSERVACIONES	
SÍNTESIS DEL PUESTO	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
REQUISITOS PARA EL PUESTO	
Experiencia requerida:	
Nº de Años:	
Titulaciones requeridas:	
Conocimientos estratégicos requeridos:	
Conocimientos necesarios requeridos:	
MEDIOS TÉCNICOS Y MATERIALES DEL PUESTO	

CONDICIONES LABORALES ESPECIALES DEL PUESTO	
MAGNITUDES ASOCIADAS AL PUESTO	
Nº Personas a su cargo:	
Directos: Indirectos:	
Magnitudes Económicas:	
Otras Magnitudes Significativas:	
NATURALEZA Y ALCANCE DEL PUESTO	
Relaciones Internas:	
Relaciones Externas:	
Tipos de problemáticas a los que se enfrenta:	
Técnicos:	
Gerenciales:	
Humanos:	
Plazos:	
Peligrosidad:	

Elaborado por: La autoras

3.4.9. Evaluación del desempeño

Es posible pasar directamente a la valoración definitiva de los puestos por parte de la comisión de valoración constituida dentro de la municipalidad. No obstante, es conveniente hacer una aplicación previa que pruebe la adecuación del manual al tiempo que facilite una tentativa de puntuaciones por puestos.

3.4.10 Aplicación del Método por Puntos.

En la Valoración de Puestos de Trabajo, el método de puntos por factor asume que existen unas características comunes en cada grupo homogéneo de trabajo, y cada una de ellas se da con distinta intensidad en cada uno de los puestos. Además, para cada característica se admite una importancia diferente.

El sistema de puntuación define estas características, llamadas factores, y las distintas intensidades, llamadas grados. En la valoración de puestos de trabajo se trata de asignar a cada puesto, en cada factor, el grado que se ajusta a los requisitos de aquél. (Gonzales, 2005)

No todos los factores tienen la misma importancia. El valor que representa a esta importancia lo llamamos ponderación y se expresa en cifras. El conjunto de factores, grados y ponderación constituye el manual de valoración, que es el instrumento de medida a emplear.

Determinados en cada puesto los grados correspondientes, dotados de su puntuación, podremos con una simple suma tener el valor representativo del puesto. (Helliege & Slocum, 2009)

El método de valoración de puestos de trabajo de puntos por factor se basa en el análisis y descripción de puestos, este método consta de las siguientes etapas:

3.4.10.1. Elección de los factores de valoración de puestos de trabajo.

Todos los trabajos de un grupo homogéneo tienen unas características o factores comunes, pero si considerásemos el trabajo humano en toda su variedad, ciertamente, obtendríamos una larga relación. (Hitt, 2006)

No se trata, por tanto, cuando pretendemos determinar los factores, de obtener una lista exhaustiva, sino deducir unos factores que, siendo comunes a los puestos en estudio, nos sirvan para establecer diferencias lógicas entre ellos. (Koontl, 2008)

Un grupo de factores posible es:

- Requisitos profesionales
- Responsabilidad
- Esfuerzo
- Condiciones de trabajo (Berrocal, 2010)

Cada uno de estos grupos de factores, a su vez, consta de una serie de subfactores.

3.4.10.2. Ponderación de los factores y sub factores.

La ponderación de factores se hace de acuerdo con su importancia relativa, ya que éstos no son idénticos en su contribución al desempeño de los puestos. La ponderación consiste en atribuir a los factores su peso relativo en las comparaciones entre los puestos. Se suele utilizar el peso porcentual con que cada factor será considerado en la valoración de puestos de trabajo. Este porcentaje tendrá una traducción a puntos. (Joseph & Petrick, 2010)

Generalmente se utiliza el peso porcentual con que cada factor entra en la evaluación de cargos. Al terminar la ponderación e intentar hacer ciertos ajustes, la suma de participación de todos los factores quizás no sea igual a 100. indicando, la escala de puntos experimentará una reducción constante o un crecimiento constante, lo cual no anula la precisión del instrumento de medición. (Alles, 2006)

3.4.10.3. Establecimiento de grados.

Definido cada factor, es preciso determinar el número de grados en que podemos dividirlo y delimitarlos con tanta precisión como sea posible. El número de grados suele estar entre 3 y 10, pero como regla general no deberían pasar de 6. Normalmente, conseguimos una buena división con 5 grados. (Ocaranza, 2014)

Los grados son definidos de forma que cada uno refleje un poco más de dificultad e importancia que el anterior y de tal manera que la expresada por el primero coincida con la de los puestos que menor importancia tienen, y la expresada por el último, con la de los puestos de mayor importancia, abarcando así entre todos la gama completa del factor que se está estudiando. (Sarauz, 2011)

Terminada la ponderación de los factores, la siguiente etapa es la atribución de valores numéricos (Puntos) a los diversos grados de factor. En general, el grado más bajo de cada factor (grado A) es el valor del porcentaje de ponderación, es decir, los valores ponderados sirven de base para elaborar la escala de puntos y

constituirán el valor en puntos para el grado A de cada factor. Establecidos los valores numéricos (puntos) para el grado A de cada factor, el siguiente paso es la asignación de puntos a los grados B, C, D, y así sucesivamente. Por tanto, se trata de establecer una progresión de puntos a lo largo de los diversos grados de cada factor. Puede utilizarse una progresión aritmética, una progresión geométrica o una progresión arbitraria. (Boling, 2008)

4. Producción del Manual de Valoración.

El manual de valoración es el instrumento que se utilizará para establecer la importancia de cada puesto de trabajo en relación con los demás. Este manual contiene las instrucciones para su aplicación y las descripciones de los factores y grados y, de su aplicación, resultará una puntuación para cada puesto de trabajo valorado. Esta puntuación será el referente para asignar a los puestos a las clases salariales. Es, en definitiva, la base sobre la que se remunerarán los puestos

Cuadro: 5 Puntuación de Puestos de Trabajo

FACTOR	PESO EN % PARA FACTORES	SUBFACTOR	GRADOS				
			I	II	III	IV	V
			PUNTOS				
HABILIDAD	40	1.EXPERIENCIA	22	44	66	88	110
		2.CONOCIMIENTO	14	28	42	56	70
		3.CRITERIO E INICIATIVA	4	8	12	16	20
ESFUERZO	20	4.FISICO	7	14	21	28	35
		5.MENTAL	13	26	39	52	65
RESPONSABILIDAD	30	6.EN RESULTADOS	14	28	42	56	70
		7.SUPERVISIÓN	11	22	33	44	55
		8.DATOS CONFIDENCIALES	5	10	15	20	25
CONDICIONES DE TRABAJO	10	9. AMBIENTE Y RIESGO	10	20	30	40	50
TOTAL (EN %)	100%	TOTALES (EN PUNTOS)	100	200	300	400	500

Elaborado por: Las autoras
SUBFACTOR 1. Experiencia.

DEFINICIÓN. Tiempo normalmente necesario para que la persona que posea la instrucción correspondiente, pueda desempeñar satisfactoriamente un puesto.

GRADOS.

- Primero. Máximo de un año.
- Segundo. De un año hasta dos años.
- Tercero. De dos años hasta tres años.
- Cuarto. De tres años hasta cuatro años.
- Quinto. De cuatro años en adelante.

SUBFACTOR 2. Conocimientos.

DEFINICIÓN. Aprecia los conocimientos generales y especializados necesarios para desempeñar los trabajos de la empresa.

- Primero. Saber leer, escribir, sumar y restar números enteros.
- Segundo. Haber terminado su instrucción primaria y secundaria o equivalente.
- Tercero. Conocimientos de secundaria mas conocimientos de cálculo mercantil y manejo de máquinas de escribir y sumadora.
- Cuarto. Conocimientos de preparatoria o carrera comercial para manejar asientos de contabilidad elemental y llevar registros en libros.
- Quinto. Conocimientos profesionales para interpretar estados y saldos, usar máquina calculadora, registradora y participar en la toma de decisiones.

SUBFACTOR 3. Criterio e iniciativa.

DEFINICIÓN. Amplitud en que se requiere ejercitar el propio juicio para tomar decisiones sobre el trabajo o modificar situaciones y sistemas.

GRADOS.

- Primero. Requiere solamente habilidad para ejecutar exactamente las órdenes recibidas.
- Segundo. Requiere cierta interpretación de las órdenes recibidas al aplicarlas, e iniciativa para resolver eventualmente problemas sencillos que se presentan.
- Tercero. Requiere criterio e iniciativa para resolver (25% a 50%) problemas sencillos que se presentan.
- Cuarto. Requiere criterio e iniciativa para resolver (50% o más) problemas sencillos que se presentan.
- Quinto. Requiere criterio e iniciativa para resolver constantemente problemas difíciles y de trascendencia.

SUBFACTOR 4. Esfuerzo físico.

DEFINICIÓN. Se refiere a la intensidad y continuidad del esfuerzo físico que genera cansancio, fatiga o tensión física.

GRADOS.

POLITICA DE CALIDAD

Vigilar y controlar la efectividad en el manejo de los recursos públicos con la participación de la comunidad, fortaleciendo la competencia del talento humano y consolidando la mejora continua hasta posicionar la entidad como la mejor a nivel territorial.

OBJETIVOS

- Primero. Esfuerzo mínimo desarrollado por el trabajo especializado en que se operan máquinas totalmente automáticas.
- Segundo. Más del 20% del tiempo en posición fatigosa y/o movimientos continuos de palancas, materiales, operación, de máquinas de escribir, etc.
- Tercero. Esfuerzo frecuente de manejar materiales de 5 a 10kg en más del 40% del tiempo en posición fatigosa.
- Cuarto. Actividad constante con materiales pesados, labores que demandan energía muscular considerable.
- Quinto. Movimientos que requieren gran esfuerzo muscular; transportación de materiales pesados (más de 20kg) durante el 50% del tiempo de trabajo.

SUB

FACTOR 5. Esfuerzo mental.

DEFINICIÓN. Se refiere al grado de atención mental en aspectos sobre todo de carácter cualitativo y cuantitativo de una manera constante.

GRADOS.

- Primero. Atención normal que debe ponerse en el trabajo sobre letreros, avisos y notas sencillas.
- Segundo. Atención sostenida sólo durante periodos cortos.
- Tercero. Esfuerzo mental continuo durante el 30 al 40% del periodo de trabajo.
- Cuarto. Concentración mental considerable durante el 40 al 60% del tiempo trabajado.
- Quinto. Atención intensa o continua durante su jornada de trabajo.

SUBFACTOR 6. Responsabilidad en resultados.

DEFINICIÓN. Se refiere al impacto que representa el puesto respecto a los recursos materiales, técnicos y humanos deben considerarse metas a alcanzar ya sea en manejo de dinero, volumen de ventas, volumen de producción, etc.

GRADOS.

- Primero. Está sujeto a supervisión directa y detallada, realiza labores de registro.
- Segundo. Recibe instrucciones precisas y supervisión estrecha; realiza labores de interpretación de ayuda y de consulta.
- Tercero. Ejecuta procedimientos y prácticas estandarizadas, supervisión de progresos y resultados; realiza labores de interpretación o asesoría para que otras personas tomen decisiones importantes.
- Cuarto. Está regido por políticas específicas y supervisadas en forma periódica; hace labores de participación con otras personas para tomar decisiones.
- Quinto. Sus políticas y objetivos son generales y son supervisadas por gerentes de departamento. Participa directamente en el manejo de situaciones y en la toma de decisiones.

SUBFACTOR 7. Responsabilidad en supervisión.

DEFINICIÓN. Este concepto toma en cuenta la actitud de dirigir a subordinados y motivarlos con el propósito de mantener en alto la moral del grupo.

GRADOS.

- Primero. Es responsable sólo de su propio trabajo.
- Segundo. Dirige el trabajo de una o dos personas como son mensajeros, veladores, etc.
- Tercero. Dirige el trabajo de tres a seis personas como son auxiliares de oficina, mecanógrafas, etc.
- Cuarto. Supervisa grupos con más de seis personas como son supervisores, técnicos, perforistas, etc.
- Quinto. Dirige jefes de sección.

SUBFACTOR 8. Responsabilidad en datos confidenciales.

DEFINICIÓN. Abarca todos aquellos datos e información a los cuales tiene acceso una persona de acuerdo a la naturaleza del puesto que ocupa. Se trata de datos o información que no deben ser divulgados con el objeto de no causar problemas, conflictos y situaciones que se traduzcan en perjuicio de la empresa.

GRADOS.

- Primero. El puesto no incluye datos confidenciales.
- Segundo. La poca información confidencial que se maneja en el puesto, al ser divulgada causa inquietudes, disgustos y desajustes dentro de la empresa.
- Tercero. Los datos e información de carácter confidencial que son limitados y que se manejan en el puesto, al ser divulgados originarían serios problemas fuera de la empresa.
- Cuarto. Maneja constantemente información confidencial.
- Quinto. La naturaleza del puesto demanda absoluto sigilo y discreción.

SUBFACTOR 9. Ambiente y riesgo.

DEFINICIÓN. Posibilidad de que ocurran accidentes de trabajo, aún tomados los diferentes cuidados y medidas que se requieren.

GRADOS.

- Primero. Ambiente de trabajo normal. La posibilidad de que ocurra un accidente es eventual.
- Segundo. A ratos se está expuesto a accidentes o molestias de menor importancia, que pueden producir incapacidades temporales no mayores de tres días.
- Tercero. Expuesto a accidentes que pueden producir molestias graves, o incapacidades temporales mayores a tres días.
- Cuarto. Constantemente expuesto a accidentes que pueden producir incapacidades parciales permanentes.
- Quinto. Constantemente expuesto a accidentes que pueden producir incapacidad totalmente permanente.

(Sánchez Barriga, 1993)

3.4.10.4. Valoración de Puestos de Trabajo.

Es posible pasar directamente a la valoración definitiva de los puestos por parte de la comisión de valoración constituida al efecto. No obstante, es conveniente hacer una aplicación previa que pruebe la adecuación del manual al tiempo que facilite una tentativa de puntuaciones por puestos. (Dessler, 2006)

3.4.10.5. Estructura Salarial.

Con los valores en puntos para cada puesto de trabajo, según los resultados de la valoración de puestos de trabajo, es posible establecer la correspondencia entre la puntuación obtenida por cada puesto y su remuneración económica.(T&TH, 2014)

Para este análisis se utiliza la relación de sueldos de la organización. Con estos valores puede dibujarse un gráfico, que muestra la relación entre puntos y salarios actualmente abonados. También es posible trazar la línea media, es decir, la línea de tendencia de los salarios, lo que nos informará de la actual estructura salarial. Asimismo es posible conocer la correlación entre salarios y puntos y el grado de consistencia de los distintos puestos con la actual estructura salarial. (Gonzalez R. , 2009)

La valoración del talento humano, la mayor parte de las veces conduce al establecimiento o a la revisión del Sistema de Salarios, bajo el punto de vista contractual, buscando una mejor justicia, en función de las aportaciones de cada empleado al trabajo exigido por la municipalidad.

4.3.11. Puntuación de valoración de talento humano

Casi nunca es suficiente medir la habilidad física y mental de una persona para explicar el desempeño en el trabajo de la misma, ya que también son importantes otros factores como su motivación y habilidades interpersonales.

En ocasiones se utilizan los inventarios de intereses y personalidad como posibles medios de predicción de esos intangibles. (Boling, 2008)

Las pruebas de personalidad se utilizan para medir aspectos básicos de la personalidad del aspirante, como la introversión, la estabilidad y la motivación. Muchas de las pruebas de personalidad son proyectivas; a la persona que se somete a la prueba se le presenta un estímulo ambiguo como podría ser una mancha de tinta o una imagen borrosa y se le pide que lo interprete o reaccione ante ello.

Para la valoración del talento humano damos una puntuación que se detalla a Continuación de acuerdo a los test realizados. (Mathis & Jackson, 2010)

TABLA 12: Tabla de puntuación para valoración

VALORACION DEL TALENTO HUMANO	
PRUEBAS PSICOLOGICAS	20
PRUEBAS PROYECTIVAS	15
DINAMICAS DE GRUPO	20
EVALUACION DEL DESEMPEÑO	45

Elaborado por: Autoras

3.5. Conclusiones

La evaluación del desempeño es un componente fundamental en la gestión del talento humano y debe ser visto como un sistema, compuesto por etapas o subprocesos que deben cumplirse para obtener el resultado deseado que no debe ser otro que el logro del desempeño deseado del talento humano de nuestra organización para lograr la misión y visión de esta.

El presente manual contiene información necesaria para realizar el procesos de valoración del talento humano Analiza lo que es la evaluación de desempeño del personal, para qué sirve, sus formas y métodos para realizarla.

El análisis está básicamente orientado a ser lo más objetivo posible cuando se trate de evaluar el talento humano complementado con un sistema informático que permite optimizar la valoración de los empleados realizar correcciones y mejor los servicios que brinda la municipalidad.

La administración de los recursos humanos implica la motivación y el desarrollo del mismo, de tal modo que hagan una contribución al logro de los objetivos estratégicos de la organización el propósito es crear un sistema de administrar el desempeño que parta de la evaluación de la forma en que se esté

desempeñando el personal en su trabajo y que además la información obtenida del desempeño sirva de base para la planeación de los recursos humanos, programas de capacitación y desarrollo para mejorar los resultados alcanzados por los individuos y por la organización.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIONES

4.1 Encuestas al Personal del Municipio.

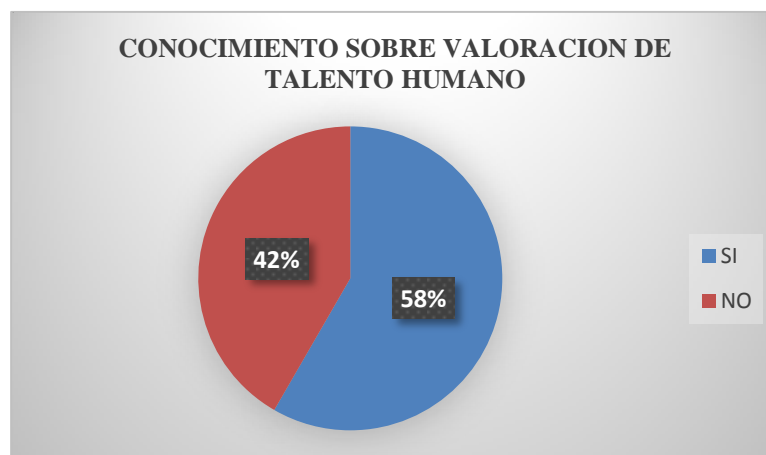
1. ¿Conoce Ud. que es la valoración de talento humano y cuál es su objetivo?

Tabla 10: Conocimiento sobre Valoración

Información	Cantidad	%
Si	42	58.33
No	30	41.66
Total	72	100

Elaborado por: Las autoras

Figura: 1 Conocimiento sobre valoración de talento humano



Elaborado por: Las autoras

El 58 % de los empleados que trabajan el Municipio de Antonio Ante no conocen sobre la valoración del talento humano, y un 42% que conocen algo sobre su existencia, lo que indica que hace falta reforzar los conocimientos sobre valoración de talento humano para que cada empleado conozca que hace, porque hace y para que realice cierta actividad.

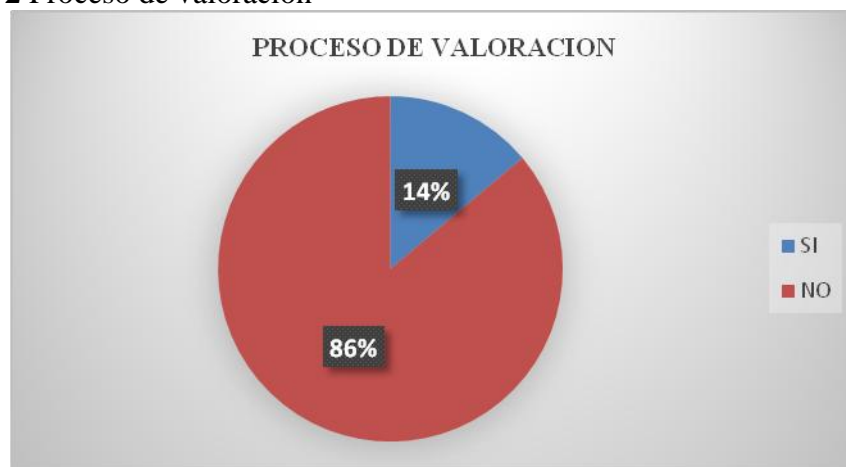
2. ¿Conoce Ud. El proceso de valoración de talento humano?

Tabla 11: Proceso de Valoración

Información	Cantidad	%
NO	62	86.11
SI	10	13.89
Total	72	100

Elaborado por: Las autoras

Figura: 2 Proceso de valoración



Elaborado por: Las autoras

El 86% de los empleados del gobierno municipal de Antonio Ante desconocen sobre el proceso de valoración de talento humano y un 14 % de los empleados tienen el conocimiento necesario lo que demuestra que la aplicación de un manual de valoración dentro de la municipalidad es vital para la contratación de personal y también para los que laboran.

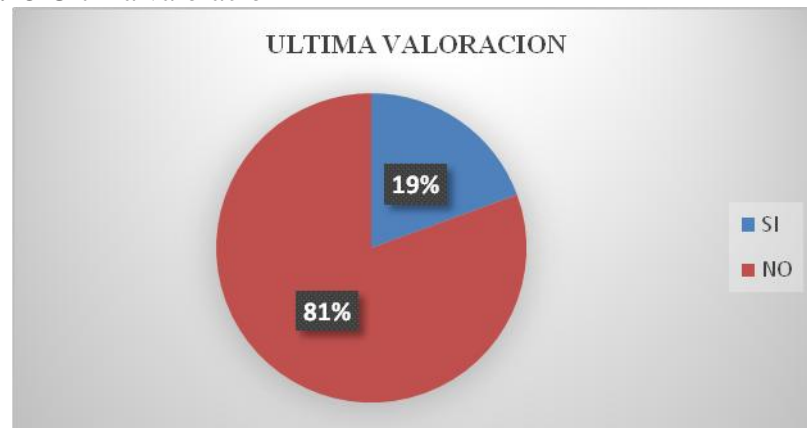
3. ¿Sabe Ud. hace que tiempo se realizó la última valoración del talento humano dentro del Ilustre Municipio de Antonio Ante?

Tabla 12: Última Valoración

Información	Cantidad	%
Si	14	19.44
No	58	80.56
Total	72	100

Elaborado por: Las autoras

Figura: 3 Última valoración



Elaborado por: Las autoras

El 81 % de los empleados del Gobierno Municipal de Antonio Ante tiene conocimiento sobre la última valoración que se realizó en esta entidad en vista que son servidores públicos con nombramiento y el 19 % de los empleados no tienen el conocimiento sobre la última valoración ya que se encuentran laborando por contratos a un año, y no existe algún documento que esté al alcance de ellos para información.

4. ¿Conoce si existe en la institución un respaldo documental sobre la valoración del talento humano?

Tabla 13: Documentación Valoración

Información	Cantidad	%
Si	17	23.61
No	55	76.39
Total	72	100

Elaborado por: Las autoras

Figura: 4 Respaldo documental



Elaborado por: Las autoras

El 24% de los empleados del Gobierno Municipal de Antonio Ante saben de la existencia de documentación sobre las valoraciones que se realizan en esta entidad sin embargo no lo pueden revisar, mientras que el 76 % de los empleados no tienen el conocimiento sobre documentación de valoración del talento humano ni del proceso que se desarrolla para dicha valoración..

5. ¿Con que frecuencia cree que se debe realizar la valoración del talento humano dentro de la municipalidad?

Semestral _____ Anual _____ Cada dos años _____

Tabla 14: Frecuencia para realizar Valoración

Información	Cantidad	%
SEMESTRAL	20	27.77
ANUAL	52	72.23
Total	72	100

Elaborado por: Las autoras

Figura: 5 Frecuencia de valoración en el GAD



Elaborado por: Las autoras

El 72% de los empleados del Gobierno Municipal de Antonio Ante considera que la valoración del talento humano se debe realizar anualmente para mejorar la calidad de servicio ya que es un tiempo prudente para la aplicación de la sugerencias que se realizan en cada valoración de talento humano y verificar los resultados, el 28 % de los empleados considera que se lo debe hacer semestralmente.

6. ¿Conoce Ud. que personal es el adecuado para realizar la valoración del talento humano?

Tabla 15: Personal adecuado para Valorar

Información	Cantidad	%
Si	16	22.23
No	56	77.77
Total	72	100

Elaborado por: Las autoras

Figura: 6 Personal adecuado para la valoración



Elaborado por: Las autoras

El 78% de los empleados del Gobierno Municipal de Antonio Ante considera que la valoración del talento humano no se realiza con el personal adecuado, el 22% de los empleados considera que si existe el personal adecuado para realizar estas valoraciones.

4.2. Encuestas dirigidas a los contribuyentes del G.A.D. municipal del cantón Antonio Ante

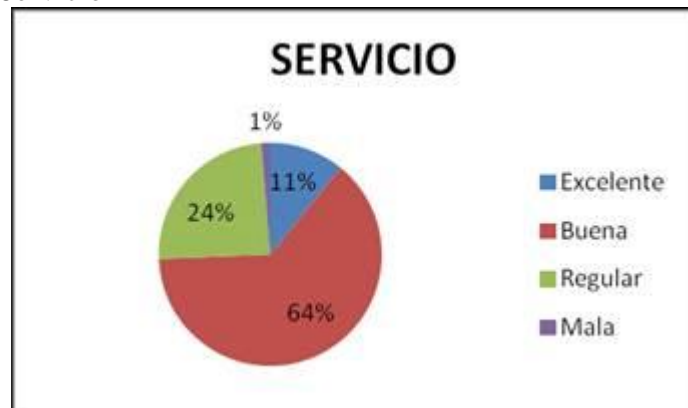
1. ¿Cómo calificaría usted el servicio que brinda el Gobierno Municipal del Cantón Antonio Ante

Tabla 16: Servicio a la comunidad

Servicio	Cantidad	%
Excelente	41	10,85
Buena	240	63,49
Regular	92	24,34
Mala	5	1,32
Total	378	100

Elaborado por: Las autoras

Figura: 7 Servicio



Elaborado por: Las autoras

Los contribuyentes del Gobierno Municipal, consideran que ofrece un buen servicio con el 63,49%; quienes dicen que su servicio es regular es el, 24,34%, califican al servicio como excelente un 10,85%; y quienes opinan que sus servicios son malos y deben mejorar, 1,32%.

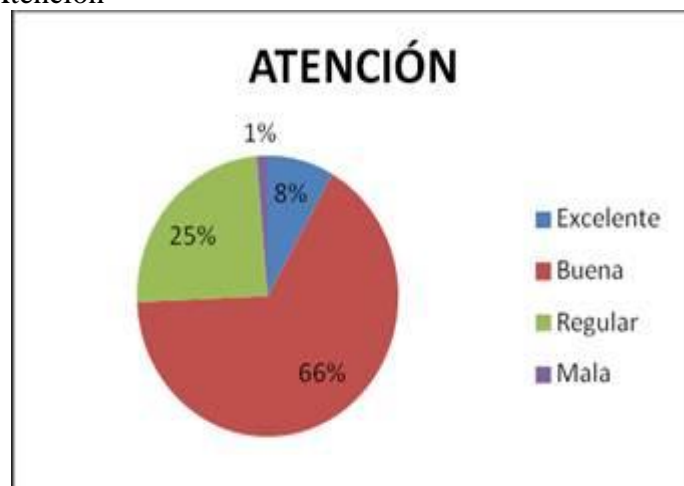
2. ¿Qué opina de la atención que dan los servidores públicos de este municipio?

Tabla 17: Atención al cliente

Atención	Cantidad	%
Excelente	31	8,2
Buena	250	66,14
Regular	92	24,34
Mala	5	1,32
Total	378	100

Elaborado por: Las autoras

Figura: 8 Atención



Elaborado por: Las autoras

La mayoría que representan el 66,14% dicen que la atención es buena; el 24,34% consideran la atención como regular; los contribuyentes que opinan que la atención que brindan los servidores públicos de éste municipio es excelente son un 8,20%; mientras que una minoría del 1% creen que la atención brindada por los servidores públicos es mala.

3. ¿La información que recibió para la realización de su trámite o para la recepción de su servicio fue correcta?

Tabla 18: Información

Información	Cantidad	%
Si	291	76,98
No	87	23,02
Total	378	100

Elaborado por: Las autoras

Figura: 9 Información



Elaborado por: Las autoras

Los usuarios del Gobierno Municipal del Cantón Antonio Ante consideran que la información recibida para la realización de un trámite o solicitud de un servicio ha sido correcta, con un porcentaje del 76,98%; mientras un 23,02% opinan no haber recibido una información adecuada lo que ha alargado sus trámites.

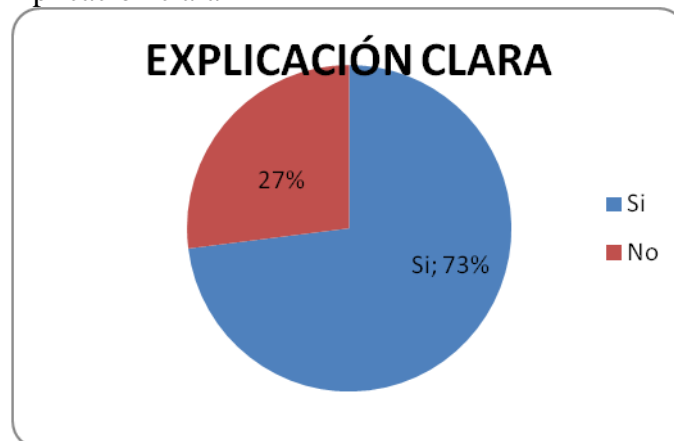
4. ¿Fue clara la explicación del servidor público respecto a los pasos y el tiempo necesario para la realización de su trámite?

Tabla 19 : Explicación clara

Explicación Clara	Cantidad	%
Si	276	73,02
No	102	26,98
Total	378	100

Elaborado por: Las autoras

Figura: 10 Explicación clara



Elaborado por: Las autoras

Las personas que han realizado un trámite en el Gobierno Municipal del Cantón Antonio Ante estiman haber recibido una explicación clara respecto a los pasos y el tiempo necesario para la realización de su trámite con un 73,02%; mientras tanto un 26,98% califican como vagas las explicaciones proporcionadas por los servidores públicos lo que ha prolongado y complicado sus trámites.

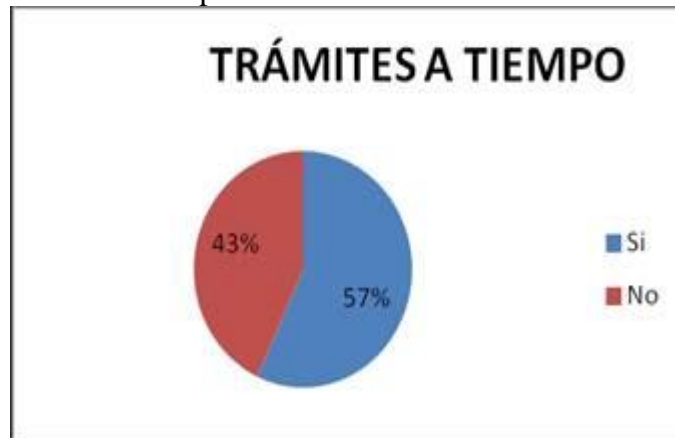
5. ¿Su trámite o servicio fue realizado en el tiempo indicado?

Tabla 20: Tramites a tiempo

Trámite a tiempo	Cantidad	%
Si	215	56,88
No	163	43,12
Total	378	100

Elaborado por: Las autoras

Figura: 11 Trámites a tiempo



Elaborado por: Las autoras

Un 56,88% consideran que los trámites o servicios solicitados, fueron atendidos en el tiempo indicado; entre tanto un 43,12% especulan que los trámites y servicios requeridos no cumplieron el tiempo señalado lo que ha provocado malestar a los usuarios, quienes señalan que deben insistir en las oficinas para ser atendidos.

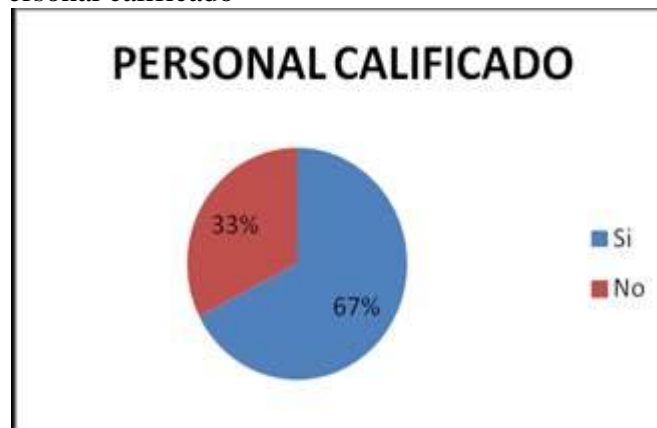
6. ¿El personal da la imagen de estar totalmente calificado para las tareas que tienen que realizar?

Tabla 21: Personal calificado

Personal Calificado	Cantidad	%
Si	255	67,46
No	123	32,54
Total	378	100

Elaborado por: Las autoras

Figura: 12 Personal calificado



Elaborado por: Las autoras

Los contribuyentes que piensan que el personal da la imagen de estar calificado para desempeñar sus tareas comprenden un 67,46%; y quienes opinan que necesitan capacitación y constante preparación para ejercer su trabajo en forma eficiente, representan el 32,54%.

7. ¿Cuánto tiempo tuvo que espera para que algún servidor público lo atendiera?

Tabla 22: Tiempo de espera

Tiempo de espera	Cantidad	%
Menos de 10 min.	61	16,14
10-15 min.	189	50
16-25 min.	61	16,14
Más de 26 min.	67	17,72
Total	378	100

Elaborado por: Las autoras

Figura: 13 Tiempo de espera



Elaborado por: Las autoras

Un 16,14% de las personas que han realizado un trámite en el Gobierno Municipal del Cantón Antonio Ante estiman haber esperado menos de 10 minutos para ser atendidos por algún servidor público; un 50,00% reconocen que han sido atendidos en un tiempo promedio de 10 a 15 minutos; mientras un 16,14% dicen esperar entre 16 a 25 minutos; y quienes dicen esperar más de 26 minutos 17,72%; todos concretan que el tiempo de espera depende del trámite que necesitan hacer.

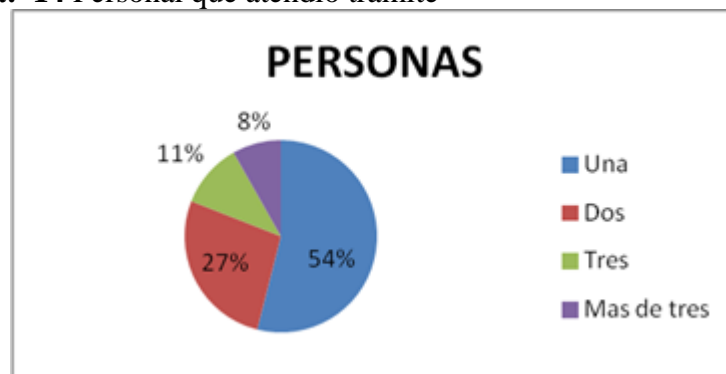
8. ¿Cuántas personas lo atendieron antes de darle el servicio o la información solicitada?

Tabla 23: Personas atendiendo

Personas	Cantidad	%
Una	204	53,97
Dos	102	26,98
Tres	41	10,85
Más de tres	31	8,2
Total	378	100

Elaborado por: Las autoras

Figura: 14 Personal que atendió tramite



Elaborado por: Las autoras

El 53.97% de las personas encuestadas indican que en fueron atendidas por una sola persona para la realización del trámite, mientras el 26.98% expresan que fueron atendidas por dos personas, el 10.85% que son atendidas por tres personas debido a que los servidores públicos no conocen de los procesos que el contribuyente desea realizar, y el 8.20% fueron atendidas por más de tres personas hasta que se pueda conocer sobre el trámite que se desea realizar.

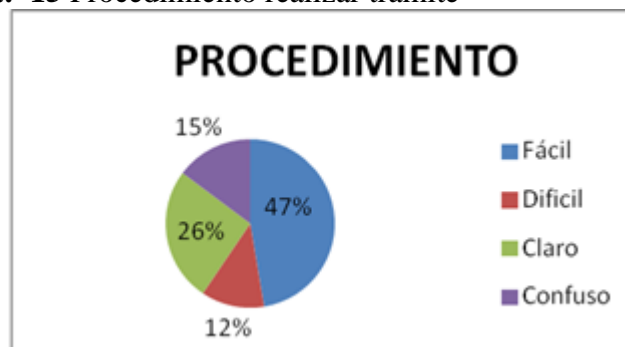
9. ¿Cómo calificaría el procedimiento que llevó a cabo para realizar su trámite o solicitar el servicio deseado?

Tabla 24: Procedimiento de realizar el trámite

Procedimiento	Cantidad	%
Fácil	179	47,35
Difícil	46	12,17
Claro	97	25,66
Confuso	56	14,81
Total	378	100

Elaborado por: Las autoras

Figura: 15 Procedimiento realizar tramite



Elaborado por: Las autoras

Un 47.35% consideran que los procedimientos o servicios solicitados, fueron fáciles y no tuvieron contratiempos; entre tanto un 12.17% indicaron que los procedimientos si son difíciles puesto que no hay el personal adecuado para que les indique el proceso a realizar, el 25.66% de las personas encuestadas dicen que los procesos son fáciles de realizar, y el 14.81% explican que es confuso debido a que no saben a qué dependencia tienen que acudir para realizar sus procesos.

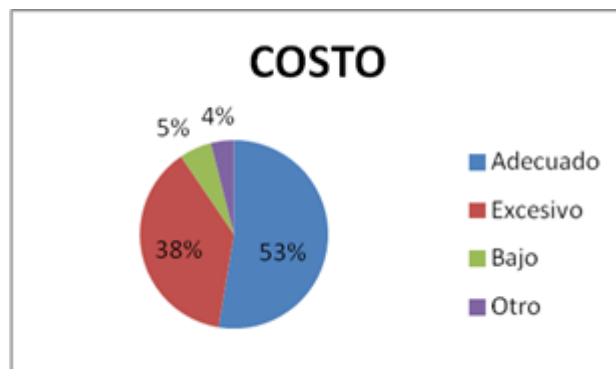
10. ¿Cómo considera el costo que pagó por el servicio?

Tabla 25: Costo por servicio

Costo	Cantidad	%
Adecuado	199	52,65
Excesivo	143	37,83
Bajo	21	5,56
Otro	15	3,97
Total	378	100

Elaborado por: Las autoras

Figura: 16 Costo por servicio



Elaborado por: Las autoras

Un 52.65% de las personas que han realizado un trámite en el Gobierno Municipal del Cantón Antonio Ante estiman que el costo del trámite es adecuado por el servicio que se brinda; un 37.83% reconocen que el costo es excesivo para los tramites que van a realizar; mientras un 5.56% dicen que son bajos los costos; otras personas indican que les son indiferentes los costos que cobran la Municipalidad para la realización de los trámites con un 3.97%

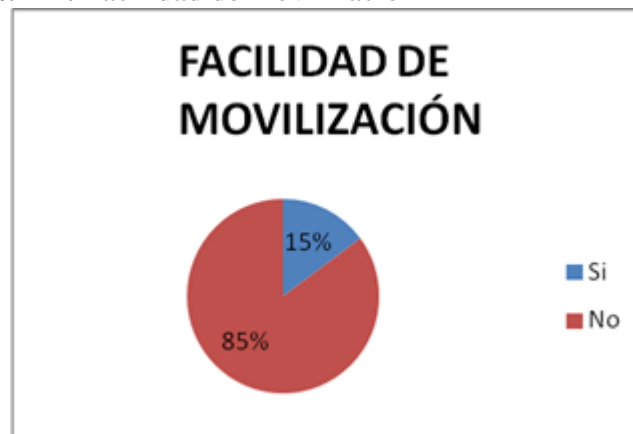
11. El Gobierno Municipal de Antonio Ante, ofrece facilidad de movilización a personas con discapacidad dentro de la misma.

Tabla 26: Facilidad de movilidad

Facilidad de movilización	Cantidad	%
Si	56	14,81
No	322	85,19
Total	378	100

Elaborado por: Las autoras

Figura: 17: Facilidad de movilización



Elaborado por: Las autoras

Un 14.81% opinan que la Institución cuenta con facilidad de movilización para las personas discapacitadas; mientras que el 85.19% de los usuarios del Gobierno Municipal del Cantón Antonio Ante consideran que las personas con discapacidades no tiene todas las facilidades de movilización dentro de la institución.

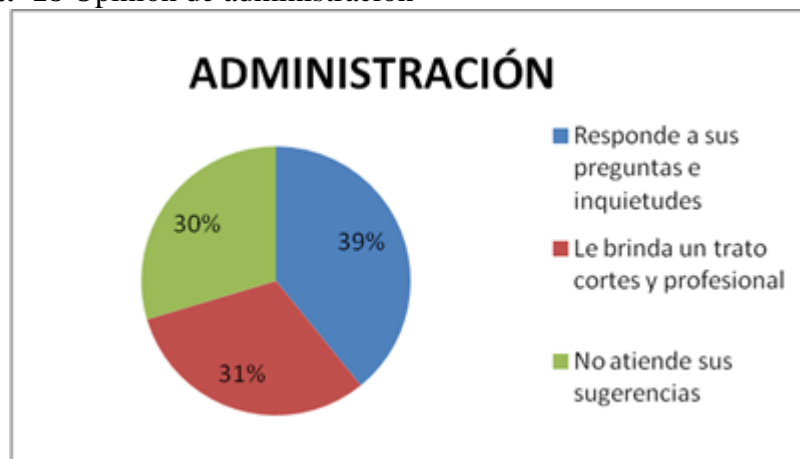
12. Su opinión acerca de la Administración del Gobierno Municipal de Cantón Antonio Ante.

Tabla 27: Opinión Administración

Administración	Cantidad	%
Responde a sus preguntas e inquietudes	148	39,15
Le brinda un trato cortes y profesional	118	31,22
No atiende sus sugerencias	112	29,63
Total	378	100

Elaborado por: Las autoras

Figura: 18 Opinión de administración



Elaborado por: Las autoras

La opinión acerca de la Administración del Gobierno Municipal de Cantón Antonio Ante es que el 39.15% de los usuarios está conforme ya que la administración responde a sus preguntas e inquietudes; el 31.22% indica que el Gobierno Municipal les brinda un trato cortes y profesional; mientras que el 29.63% indica que no son atendidas sus sugerencias.

13. Cree Ud. Que ha mejorado el servicio en el Gobierno Municipal del cantón Antonio Ante el último año?

Tabla 28: Mejora en el servicio

Mejora en el servicio	Cantidad	%
Si	286	75,66
No	92	24,34
Total	378	100

Elaborado por: Las autoras

Figura: 19 Mejora en el servicio



Elaborado por: Las autoras

Los usuarios del Gobierno Municipal consideran que hay una mejora en este año en lo que respecta a los servicios que brindan los servidores públicos, con un 75.66%; y el 24.34% consideran que el servicio no ha mejorado que sigue igual que los años anteriores.

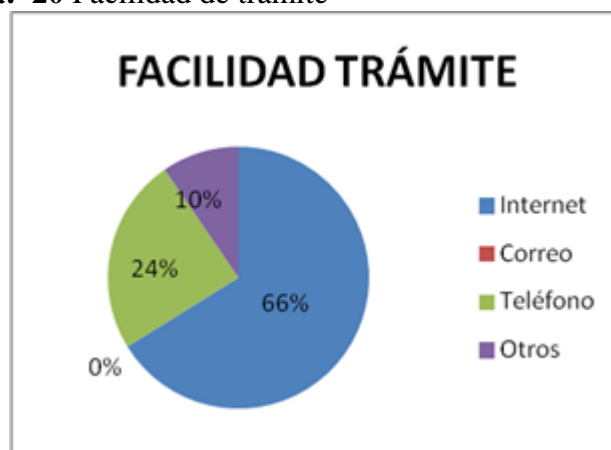
14. Si fuera posible no acudir al municipio, ¿qué medio se le facilitaría más para realizar sus trámites o solicitar servicios?

Tabla 29: Facilidad de trámite

Facilidad trámite	Cantidad	%
Internet	250	66,14
Correo		
Teléfono	92	24,34
Otros	36	9,52
Total	378	100

Elaborado por: Las autoras

Figura: 20 Facilidad de trámite



Elaborado por: Las autoras

Un 66.14% de las personas que han realizado un trámite en el Gobierno Municipal del Cantón Antonio consideran que sería de mayor facilidad y se brindaría un mejor servicio si todos los trámites o servicios se realizaran a través del internet; un 24.34% están de acuerdo que se a través de vía telefónica y el 9.52% de usuarios le gustaría otras maneras para realizar sus trámites.

4.3. Entrevistas

Realizadas en el mes de abril al director de talento humano del Municipio de Antonio Ante.

Doctor Patricio Narváez

1. ¿Qué es la valoración de talento humano y qué propósito tiene su realización?

La selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento de personal. La Administración de Recursos Humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos el reclutamiento, la selección, la capacitación, las recompensas y la evaluación de desempeño.

2. ¿Cuál es el procedimiento para la valoración de talento humano?

El procedimiento de valoración del talento humano se realiza por medio de pruebas psicológicas, profesionales, y evaluación del desempeño las mismas que luego de su valoración se entregan mediante un informe que realiza la Unidad de talento Humano para adjuntar a los expedientes de cada seleccionado.

3. ¿Considera importante realizar un manual del proceso de valoración de talento humano en un Municipio?

Sí. Es importante el aporte de una manual de valoración de talento humano dentro de la institución esto permitirá desarrollar mejor las capacidades de los empleados y adecuar mejor su ambiente de progreso personal como grupal.

4. ¿El requerimiento y evaluación de personal se lo realiza en base al perfil del puesto?

Si. Las dependencias si una persona se va se solicita al departamento de talento humano, el perfil del puesto que se fue y se ubica la persona adecuada en su lugar, así mismo las personas que van a ser evaluadas se lo realiza en base a sus conocimientos y perfil del cargo.

5. ¿Se ha realizado dentro de la municipalidad encuestas u otra información para determinar el grado de motivación y satisfacción del personal?

Actualmente no lo hemos hecho todavía, en vista que al realizar un levantamiento de información se crean expectativas en los empleados y que en cada periodo administrativo existen la planificación de varios proyectos de capacitación con sus respectivos presupuestos lo que en la actualidad no existe aún.

6. ¿Por qué en la municipalidad se debe realizar evaluaciones de Talento Humano?

Genera información para capacitación, en el momento que tenemos identificadas las aptitudes y resultados de un trabajador.

Facilita el poder tomar decisiones en lo referente a promoción, ascensos, traslados, plan de carrera y sucesión dentro de la organización.

Mejora el rendimiento del empleado al clarificar y comunicar las expectativas de desempeño esperadas.

Retribuir el desempeño de las personas, con base a su contribución al éxito de la organización, mediante la asignación de remuneraciones basadas en el logro de objetivos pactados.

4.2.1. Análisis de entrevistas

La valoración de talento humano implica varias actividades: Descripción y análisis de cargos , reclutamiento , selección , orientación y motivación de personas , evaluación del desempeño, remuneración , entrenamiento y desarrollo , relaciones sindicales , seguridad , salud y bienestar , etc.

Los resultados que se han obtenido de la valoración son de mejoras, y destaca que esto ha contribuido a que los directivos logren clarificar las expectativas que la municipalidad tiene sobre ellos, y a darse cuenta de las habilidades y conocimientos específicos que necesitan desarrollar, lo cual les ha posibilitado el éxito, tanto en el logro de metas municipales como individuales

La evaluación del desempeño es un componente fundamental en la gestión del talento humano y debe ser visto como un sistema, compuesto por etapas o subprocesos que deben cumplirse para obtener el resultado deseado que no debe ser otro que el logro del desempeño deseado del talento humano de nuestra organización para lograr la misión y visión de esta.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- Los factores establecidos para valorar el talento humano aplicando el método por puntos son; conocimientos y habilidades, responsabilidades, esfuerzo y gestión y condiciones de trabajo, mismos que permiten conocer las condiciones de los empleados , esto beneficiara directamente a la institución porque ayuda a cumplir el objetivo institucional, facilitara la selección de empleados ,mantendrá a los mejores talentos, eleva los niveles de productividad y garantiza la motivación de los empleados mejorando el ambiente de trabajo.
- El diseño del sistema de valoración de talento humano nos ayuda a economizar recursos, realizarlo en el menor tiempo y obtener excelentes resultados.
- La valoración de puestos de trabajo dentro de la valoración de talento humano es una herramienta que permite a la municipalidad tener una visión amplia sobre cómo distribuir de una manera más equitativa los salarios.

5.2. Recomendaciones

- Es importante el uso de este método porque la municipalidad puede velar por su recurso más importante que es el personal y como mantenerlo en función acorde con la visión y misión del municipio.
- Los factores establecidos para la valoración de talento humano se recomienda aplicarlos en un periodo semestral, ya que así permiten identificar cual es la

necesidad del empleado y mejorar sus condiciones intelectuales y ambiente de trabajo.

- Es recomendable aplicar el método de puntos ya que es una forma más eficiente para valorar los cargos, ya que proporciona información real sobre los factores más relevantes que debería poseer el personal.
- Las evaluaciones de talento humano mediante el sistema tienen que ser semestrales y consistentes con los intereses de los colaboradores y los de la organización, para asegurar el compromiso con el desarrollo y la retención de talentos.

BIBIOGRAFIA

- Alles, M. (2006). Direccion Estrategica de Recursos Humanos. Buenos Aires: Granica.
- Andrade, C. (20 de 11 de 2014). Evaluacion de Talento Humano. Obtenido de dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/505/6/Capitulo4.pdf
- Berrocal, f. (2010). Gestion dde Recursos Humanos por Competencias. Centro de Estudios Ramon Arces S.A.
- Bohlander, G. (2010). Administracion de Recursos Humanos. Mexico: Internacional Thompson.
- Boling, G. (2008). Administracion de recursos Humanos . Buenos Aires: Omicron System.
- Castaño, M., & Prieto, J. (2011). Guia Practica de Buenas Maneras de Reclutamiento y Seleccion de Personal. Madrid.
- Cerna, L. (2010). Cultivando la competitividad responsable,.
- Chiavenato, I. (2009). Aministracion de Recursos humanos. Bogota-Colombia: Mc Graw Hill.
- Coronado, M. E. (2012). Administracion del Talento Humano. Proesad.
- Dateca. (03 de 12 de 2014). Fundamentos de la Gestion del Talento Humano. Obtenido de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107010/107010/el_mtodo_de_valuacin_por_puntos.html
- Dessler, G. (2006). Administracion del personal. España: Prentice Hall.
- Gomila, M. (22 de 12 de 2014). Tecnicas Proyectivas. Obtenido de <http://es.slideshare.net/pedroangelc/proyeccion-de-la-personalidad-en-el-dibujo-de-la-figura-humanappt>
- Gonzales, M. (2005). Administracion de Recursos Humanos. Mexico: Cecsca.
- Gonzalez, R. (2009). Creando Valor con la gente. Chile: s/n.
- Gonzalez, W. (2011). La Gestion de talento humano y la motivacion del personal. Guaranda, Ecuador: Universidad Estatal de Bolivar.
- Helliegal, J., & Slocum, S. (2009). Administracion De recursos Humanos Basado en un Enfoque por Competencias . Mexico: cengage Learning.

- Hernandez, J. (2010). Administracion de la funcion informatica . Mexico: Grupo Noriega .
- Hitt, M. (2006). administracion. Mexico: Prentie Hall.
- Joseph, A., & Petrick, D. (2010). Calidad Total en la Direccion De Recursos Humanos. Madrid.
- Koontl, H. (2008). Administracion Moderna . Mc.Graw.
- Lopez, A. (2008). Estandares de calidad pruebas objetivas. Mexico: Coop.
- Mantilla, B. (2010). capital Intelectua. Santa Fe-Bogota: Ecoe.
- Mathis, R., & Jackson, J. (2010). Fundamentos de Administracion de Recursos Humanos . Mexico: Internacional Thompson.
- Ministerio de Educacion. (2010). Evaluacion del Desempeño. Santiago de Chile.
- Moreno, J. (2007). Procedimiento y Proceso Administrativo Practico. Mexico: La Ley.
- Nieto Carmen, G. (2008). Gestion y Valoracion de Puestos de Trabajo. Colombia.
- Ocaranza, A. (10 de 11 de 2014). Manual de Valuacion de Puestos. Obtenido de <http://killersmauricio.blogspot.com/>
- Red Aire. (2015). Asosicion de Iniciativas y Recursos para el Empleo. Recuperado el 22 de 01 de 2015, de www.aireempleo.org
- Reyes, A. (2006). Administracion de Empresas. Mexico: Limusa.
- Rodriguez, J. (2007). Administracion Moderna de Personal. Mexico: Thomson.
- Romero, P. (2011). Aplicacion de un Modelo de Gestion por Competencias para el Talento humano. Cuenca.
- Sánchez Barriga, F. (1993). Tecnicas de Adminidtracion de Recursos Humanos. Limusa.
- Sanchez, B. (2008). Tecnicas de Administracion de Recursos Humanos. Trillas.
- Sarauz, E. (2011). Sarauz,E.Diana.Elaboracion e Implatacion un Modelo de Evaluacion por Competencias para la Cooperativa de AhorroY Credito Atuntaqui. Ibarra.
- T&TH. (30 de 11 de 2014). Evaluacion Confiable -Talento humano. Obtenido de <http://www.rhtconsultores.net/?q=node/4>
- Vargas, J. (2006). Las Reglas Cambiantes de la Competitividad del Nuevo milenio. Caracas .

ANEXOS

Anexo 1: Escala de apreciación de inteligencias múltiples

TEST DE INTELIGENCIA

1. Tengo buena memoria para los nombres de lugares, personas, fechas y otras cosas aunque parezcan triviales. RESPUESTAS

Sí

No

2. Me gustan los juegos de lógica.

Sí

No

3. No me cuesta hacer dibujos de figuras para que se vean como en tres dimensiones.

Sí

No

4. Tengo un buen sentido del equilibrio y la coordinación.

Sí

No

5. Fácilmente asocio la música con mis estados de ánimo.

Sí

No

6. Mis amigos recurren a menudo a mis consejos cuando tienen problemas.

Sí

No

7. A menudo me gusta estar a solas y en tranquilidad, con mis propios pensamientos.

Sí

No

8. Las asignaturas de la escuela que más me gustan son las relacionadas con naturales, sociales y/o biología.

Sí

No

9. Suelo hacer pocas faltas de ortografía.

Sí

No

10. Disfruto solucionando problemas matemáticos.

Sí

No

11. Cuando veo el plano de algo, no me cuesta visualizarlo en tres dimensiones.

Sí

No

12. Suelo destacar mucho en los deportes.

Sí

No

13. Creo que tengo buen oído musical.

Sí

No

14. Me resulta fácil hacer que los demás me escuchen y sigan mis planes, soy un poco líder.

Sí

No

15. Soy capaz de manejar mis sentimientos, para que éstos no me desborden.

Sí

No

16. Siempre reciclo y trato de contaminar lo mínimo con mis acciones.

Sí

No

17. Me gustan los juegos de palabras.

Sí

No

18. Puedo hacer cálculos matemáticos mentalmente con bastante rapidez.

Sí

No

19. No me cuesta distinguir los cuatro puntos cardinales, esté donde esté.

Sí

No

20. De pequeño aprendí rápidamente a montar en bicicleta o a ir en patines.

Sí

No

21. Me gusta cantar y silbar cuando estoy en la ducha o haciendo tareas distraídamente.

Sí

No

22. Disfruto estando con grupos de personas en reuniones y fiestas para charlar.

Sí

No

23. Soy una persona muy independiente

Sí

No

24. Me gusta estudiar los fenómenos de la naturaleza en general.

Sí

No

25. Me gusta leer, por eso siempre estoy leyendo algún libro, periódico, revista, etc.

Sí

No

26. Suelo hacer muchas preguntas sobre el funcionamiento de las cosas.

Sí

No

27. Me oriento muy bien caminando o conduciendo por una ciudad.

Sí

No

28. No es extraño que tenga sensaciones e inquietud física mientras estudio o trabajo.

Sí

No

29. Estudio o me gustaría estudiar cómo tocar un instrumento musical.

Sí

No

30. Me gusta formar parte de clubes, grupos, comités, etc.

Sí

No

31. Si estoy enfadado o contento, sé perfectamente el motivo.

Sí

No

32. Soy un gran amante de los animales.

Sí

No

33. En los estudios, recuerdo mejor las cosas cuando las leo o las escucho del profesor.

Sí

No

34. Me gusta trabajar con calculadoras y entretenerme con juegos electrónicos.

Sí

No

35. Me gusta realzar construcciones tridimensionales con piezas (como Lego, puzles 3D...)

Sí

No

36. Tengo destreza para realizar trabajos manuales y/o artesanos.

Sí

No

37. Soy muy sensible a los ruidos de mi alrededor, como la circulación de los coches, la lluvia cayendo, etc.

Sí

No

38. Tengo muchos y buenos amigos.

Sí

No

39. Me doy cuenta fácilmente de lo que otros piensan de mí.

Sí

No

40. Los documentales que más me gustan de la televisión son los que tratan de flora, fauna y naturaleza en general.

Sí

No

41. Cuando hablo, me suelo extender en mis explicaciones y dar bastantes detalles sobre lo que estoy contando.

Sí

No

42. En los estudios, siempre se me han dado bien las matemáticas, me resultan fáciles de entender.

Sí

No

43. Sé leer mapas, gráficos y diagramas con bastante facilidad.

Sí

No

44. No me cuesta aprenderme un baile o coreografía nueva.

Sí

No

45. Tamborileo rítmicamente sobre la mesa o escritorio cuando estudio o trabajo, sin darme cuenta.

Sí

No

46. Creo que tengo mucho sentido común.

Sí

No

47. Reconozco fácilmente mis emociones.

Sí

No

48. Disfruto coleccionando plantas, rocas, etc.

Sí

No

49. Me gusta contar cuentos, chistes e inventar historias siempre que puedo.

Sí

No

50. Suelo clasificar y jerarquizar las cosas siempre que puedo.

Sí

No

51. Me gusta mirar las construcciones y estructuras de las cosas como edificios, puentes, etc.

Sí

No

52. Me gusta correr, saltar, brincar y moverme rápidamente.

Sí

No

53. Disfruto escuchando música de todo tipo.

Sí

No

54. Me gusta interactuar con personas, no importa su edad ni sexo.

Sí

No

55. Tienes intereses propios sobre los que no hablas con los demás.

Sí

No

56. Soy muy cuidadoso con los recursos naturales, me preocupa hacer un mal uso de ellos.

Sí

No

57. Cuando hay una discusión o un debate, me gusta participar y dar mi opinión.

Sí

No

58. Sé encontrar rápidamente la causa/efecto de las cosas.

Sí

No

59. Disfruto resolviendo rompecabezas, laberintos y cosas similares.

Sí

No

60. Me gusta trabajar con cosas que tengan que ver con las manos (como cerámica, armar y desarmar cosas, etc.)

Sí

No

61. No me cuesta aprenderme las canciones y reproducirlas cantando.

Sí

No

62. Tengo mucha empatía, rápidamente sé ponerme en el lugar de mi interlocutor y entenderle en profundidad.

Sí

No

63. Soy capaz de aprender tanto de mis logros como de mis errores, no me vengo abajo fácilmente.

Sí

No

64. Me encanta salir y pasar el día en contacto con la naturaleza.

Sí

No

Anexo 2: Prueba de domino

LO QUE USTED TIENE QUE HACER

En cada uno de los cuadros siguientes hay un grupo de fichas de dominó. Dentro de cada mitad los puntos varían de 0 a 6.
Lo que usted tiene que hacer es observar bien cada grupo y calcular cuántos puntos le corresponden a la ficha que está en blanco.

SOBRE ESTE CUADERNO NO DEBE ESCRIBIR NADA. ESCRIBIRA EN LA HOJA DE RESPUESTAS, Y EN NUMEROS, LAS CIFRAS QUE CORRESPONDAN A CADA FICHA EN BLANCO.

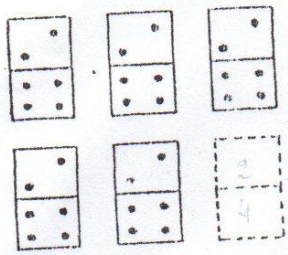
EJEMPLOS

Aquí hay dos ejemplos (el A y el B) que ya han sido resueltos. Observe cómo y por qué corresponden esas soluciones.

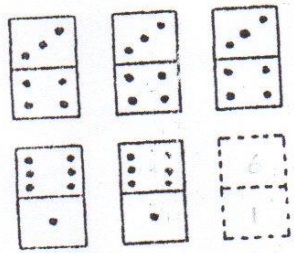
<p>A</p>	<p>B</p>
<p>Los siguientes (el C y el D) son otros dos ejemplos. Fíjese bien en cada grupo y trate de averiguar qué cifras corresponden al dominó vacío.</p>	
<p>C</p>	<p>D</p>

NO LE VUELTA LA PÁGINA. ESPERE LA INDICACION.

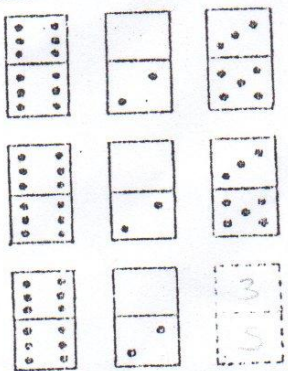
1.



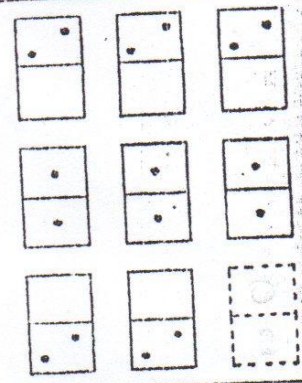
2.



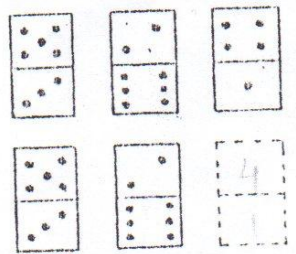
3.



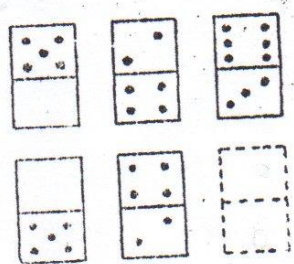
4.



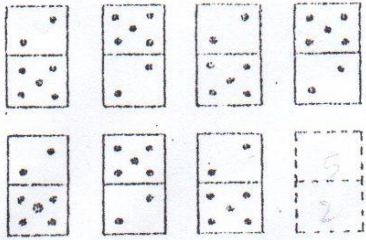
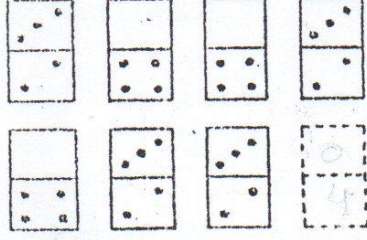
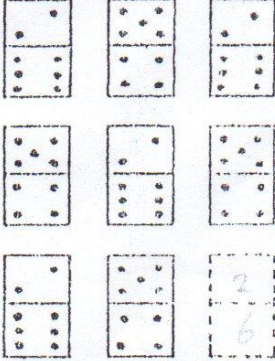
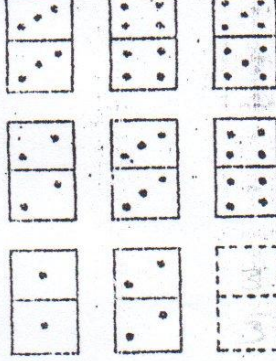
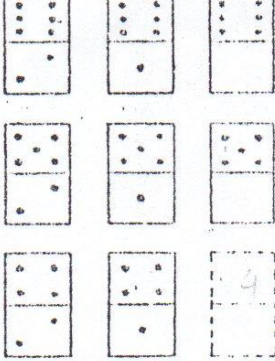
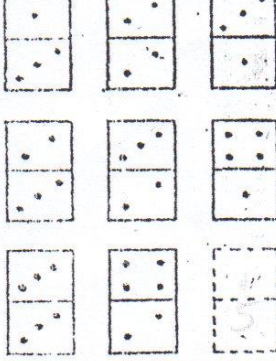
5.



6.



VUELVA LA PAGINA

<p>7</p> 	<p>8</p> 
<p>9</p> 	<p>10</p> 
<p>11</p> 	<p>12</p> 

VUELVA LA PAGINA

Hoja de respuesta del test de dominós

Nombre: _____ Edad: _____

Fecha de nacimiento: _____ Nivel escolar: _____

1		2		3		4		5		6		7	
8		9		10		11		12		13		14	
15		16		17		18		19		20		21	
22		23		24		25		26		27		28	
29		30		31		32		33		34		35	
36		37		38		39		40		41		42	
43		44		45		46		47		48			

Anexo 3: Encuesta a usuarios del Cantón Antonio Ante

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

**FACULTAD DE CIENCIAS AGROPECUARIAS Y AMBIENTALES
FICAYA**

ESCUELA DE AGRONEGOCIOS AVALUOS Y CATASTROS

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CONTRIBUYENTES DEL ILUSTRE
GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTON ANTONIO ANTE**

La información que Usted proporcione deberá ser interpretada con la mayor seriedad posible ya que por medio de estas preguntas nosotros podremos cumplir con el objetivo que nos hemos propuesto.

1. ¿Cómo calificaría usted el servicio que brinda el Gobierno Municipal del cantón Antonio Ante

- | | |
|-----------|--------------------------|
| Excelente | <input type="checkbox"/> |
| Buena | <input type="checkbox"/> |
| Regular | <input type="checkbox"/> |
| Mala | <input type="checkbox"/> |

2. ¿Qué opina de la atención que le dan los servidores públicos de este municipio?

- | | |
|-----------|--------------------------|
| Excelente | <input type="checkbox"/> |
| Buena | <input type="checkbox"/> |
| Regular | <input type="checkbox"/> |
| Mala | <input type="checkbox"/> |

3. ¿La información que recibió para la realización de su trámite o para la recepción de su servicio fue la correcta?

SI NO

4. ¿Fue clara la explicación del servidor público respecto de los pasos y el tiempo necesario para la realización de su trámite?

SI NO

5. ¿Su trámite o servicio fue realizado en el tiempo indicado?

SI NO

6. El personal da la imagen de estar totalmente calificado para las tareas que tienen que realizar?

SI NO

7. ¿Cuánto tiempo tuvo que esperar para que algún servidor público lo atendiera?
Menos de 10 minutos

1 0-15 minutos	<input type="checkbox"/>
1 6-25 minutos	<input type="checkbox"/>
más de 26 minutos	<input type="checkbox"/>

8. ¿Cuántas personas lo atendieron antes de darle el servicio o la información solicitada?

Una	<input type="checkbox"/>
Dos	<input type="checkbox"/>
Tres	<input type="checkbox"/>
Más de tres	<input type="checkbox"/>

9. ¿Cómo calificaría el procedimiento que llevó a cabo para realizar su trámite o solicitar el servicio deseado?

- Fácil
- Difícil
- Claro
- Confuso

10. ¿Cómo considera el costo que pagó por el servicio?

- Adecuado
- Excesivo
- Bajo
- Otro

11. El Gobierno Municipal de Antonio Ante, ofrece facilidad de movilización a personas con discapacidad dentro de la misma.

SI NO

12. Su opinión acerca de la Administración del Gobierno Municipal de Cantón Antonio Ante.

- Responde a sus preguntas e inquietudes
- La brinda un trato cortés y profesional
- No atiende sus sugerencias

13. Cree Ud. Que ha mejorado el servicio en el Gobierno Municipal del cantón Antonio Ante el último año?

SI NO

14. Si fuera posible no acudir al municipio, ¿qué medio se le facilitaría más para realizar sus trámites o solicitar servicios?

- | | |
|----------|--------------------------|
| Internet | <input type="checkbox"/> |
| Correo | <input type="checkbox"/> |
| Teléfono | <input type="checkbox"/> |
| Otro | <input type="checkbox"/> |

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS AGROPECUARIAS Y AMBIENTALES

FICAYA

ESCUELA DE AGRONEGOCIOS AVALUOS Y CATASTROS

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CONTRIBUYENTES DEL ILUSTRE
GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTON ANTONIO ANTE**

La información que Usted proporcione deberá ser interpretada con la mayor seriedad posible ya que por medio de estas preguntas nosotros podremos cumplir con el objetivo que nos hemos propuesto.

1. ¿Conoce Ud. que es la valoración de talento humano y cuál es su objetivo?
2. ¿Conoce Ud. El proceso de valoración de talento humano?
3. ¿Sabe Ud. hace que tiempo se realizó la última valoración del talento humano dentro del Ilustre Municipio de Antonio Ante?
4. ¿Conoce si existe en la institución un respaldo documental sobre la valoración del talento humano?
5. ¿Con que frecuencia cree que se debe realizar la valoración del talento humano dentro de la municipalidad?

Semestral _____ Anual _____ Cada dos años _____

6. ¿Conoce Ud. que personal es el adecuado para realizar la valoración del talento humano?

Anexo 5: Entrevista al jefe de talento humano

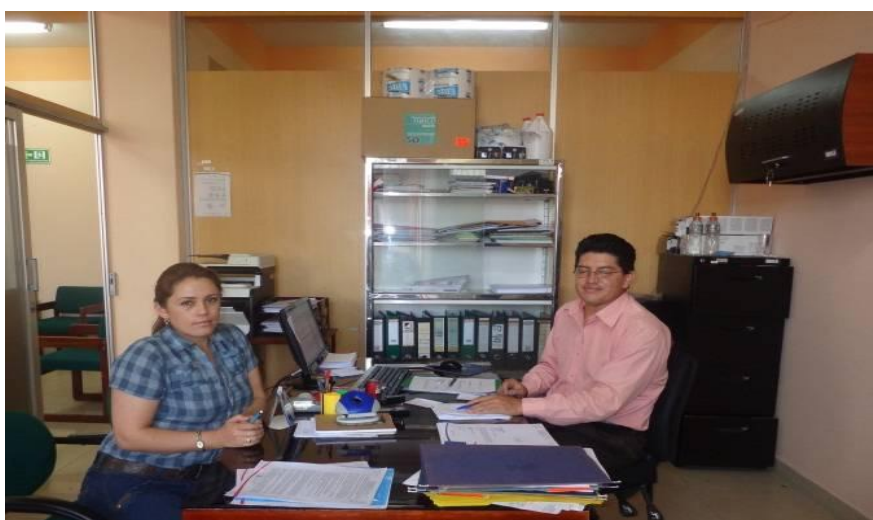
Entrevistas

Realizadas en el mes de abril al director de talento humano del Municipio de Antonio Ante.

Doctor Patricio Narváez

1. ¿Qué es la valoración de talento humano y qué propósito tiene su realización?
2. ¿Cuál es el procedimiento para la valoración de talento humano?
3. ¿Considera importante realizar un manual del proceso de valoración de talento humano en un Municipio?
4. ¿El requerimiento y evaluación de personal se lo realiza en base al perfil del puesto?
5. ¿Se ha realizado dentro de la municipalidad encuestas u otra información para determinar el grado de motivación y satisfacción del personal?
6. ¿Por qué en la municipalidad se debe realizar evaluaciones de Talento Humano?

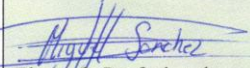
Anexo 6: Recolección de información a trabajadores del municipio







Anexo 7

FORMULARIO DE VALIDACIÓN: "FACTORES DE PESO EN LA VALORACIÓN DE TALENTO HUMANO"			
Objetivo: Evaluar la validez de la valoración del talento humano en el Municipal del Cantón Antonio Ante.			
Nombre del Evaluador: Miguel Sánchez			
Perfil Profesional Ingeniería en Administración de Empresas y Marketing			
Carrera Profesional Director de Proyectos en Corporación "La Choza"			
Instrucciones:			
Estimado Evaluador para efectuar la validación del instrumento, Usted deberá leer cuidadosamente cada criterio y sus correspondientes ítems de acuerdo al criterio profesional con respecto de los factores de peso dentro de una valoración de talento humano, y coloque la medición más favorable según la experiencia y profesionalismo que Usted tiene:			
		ESCALA DE IMPORTANCIA POR PUNTOS	
CRITERIO	ÍTEM	PORCENTAJES POR CRITERIO	CRITERIO PROFESIONAL
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	FORMACIÓN ACADÉMICA	8,00%	IMPLICA UN PORCENTAJE CALCULADO POR CRITERIO PROFESIONAL POR EL SUSTENTO DENTRO DE UNA ESCALA DE RANGOS EN BASE A LA EXPERIENCIA EL EN MANEJO DE PERSONAL EN ACTIVIDADES PRODUCTIVAS Y LOS PROCESOS QUE SE APLICAN PARA SOSTENER ACCIONES OPERATIVA, INTELECTUALES Y ADMINISTRATIVAS. 7-10% = CONDICIONES EN EL PERSONAL MUY DÍFICIL DE ENCONTRAR 4-6% = CAPACIDAD COMÚN ENTRE LOS EMPLEADOS PARA EL PERFIL DE TRABAJO 1% - 3% = REQUISITO MÍNIMO PARA PODER EJERCER EL PUESTO DE TRABAJO
	EXPERIENCIA REQUERIDA	5%	
	RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	10%	
	COMPLEJIDAD DEL TRABAJO	7%	
RESPONSABILIDAD	PARTICIPACIÓN POR DECISIONES Y RECOMENDACIONES	6%	
	IMPACTO EN FUNCIONAMIENTO INTERNO	6%	
	IMPACTO EN FUNCIONAMIENTO EXTERNO	6%	
	CONSECUENCIA DE LOS ERRORES	9%	
	COMPLEJIDAD DEL MANEJO DE EFECTIVO	5%	
	AUTONOMÍA PARA ACTUAR	4%	
	IMPACTO POR CONTACTOS JERÁRQUICOS	4%	
ESFUERZO Y GESTIÓN	EXTENSIÓN DE LA SUPERVISIÓN	4%	
	COMPLEJIDAD DE LA SUPERVISIÓN	6%	
	HABILIDADES DE MANDO	7%	
	ESFUERZO FÍSICO	3%	
CONDICIONES DE TRABAJO	CARGA TRANSACCIONAL	5%	
	SIGILO	3%	
	RIESGOS	2%	
Observación final			
 Firma de Profesional CI:100243709-1 REGISTRO SENESCYT 1054-09-933514			

OBSERVACIONES ADICIONALES

Objetivo: Evaluar la validez de la valoración del talento humano en el Municipal del Cantón Antonio Ante.

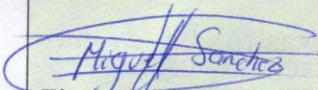
Nombre del Evaluador: Miguel Sánchez
Perfil Profesional Ingeniería en Administración de Empresas y Marketing
Carrera Profesional Director de proyectos en corporación "La Choza"

Instrucciones:

Estimado Evaluador para efectuar la validación del instrumento, Usted deberá leer cuidadosamente cada criterio y sus correspondientes ítems de acuerdo al criterio profesional con respecto de los factores de peso dentro de una valoración de talento humano, y coloque la medición más favorable según la experiencia y profesionalismo que Usted tiene:

FACTOR	NIVEL	PUNTUACIÓN	CRITERIO PROFESIONAL
INDICADOR DE CADA FACTOR PARA LA PONDERACIÓN	A	1	PUNTUACIÓN MÍNIMA
	B	2	PUNTUACIÓN MÍNIMA MAS AGREGADO DEL BÁSICO DE LA TÈMATICA
	C	4	PUNTUACIÓN MÍNIMA MAS AGREGADO MEDIO DE LA TÈMATICA
	D	8	PUNTUACIÓN MÍNIMA MAS AGREGADO MÁXIMO DE LA TÈMATICA
	E	16	PUNTUACIÓN SEGÙN EL GRADO MÁXIMO DE LA TÈMATICA

Observación final



Firma de Profesional

CI: 100243709-1

REGISTRO SENESCYT 1054-09-933514