

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

### MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

#### COHORTE 2014

---

**Tema:** “VALUACIÓN DE PUESTOS Y SU IMPACTO EN EL RENDIMIENTO DEL TALENTO HUMANO EN LA DIRECCIÓN FINANCIERA DEL GAD MUNICIPALIDAD DE AMBATO”

---

Trabajo de Titulación, previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en  
Gestión de Talento Humano.

**Autora:** Ingeniera Andrea Giovanna Lozada Romo

**Director:** Doctor Pablo Enrique Cisneros Parra, Magíster

Ambato – Ecuador

2018

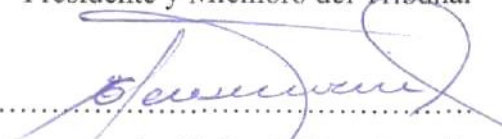
A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas

El Tribunal receptor del Trabajo de Titulación, presidido por el Ingeniero Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Doctor., Presidente del Tribunal, e integrado por los señores: Ingeniero Julio Mauricio Vizuite Muñoz, Magíster; Licenciada Ruth Armenia Zamora Sánchez, Magíster; Ingeniero Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano, Magíster; Miembros del Tribunal de Defensa designados por la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor la defensa oral del trabajo de investigación con el tema: “Valuación de Puestos y su impacto en el Rendimiento del Talento Humano en la Dirección Financiera del GAD Municipalidad de Ambato”, elaborado y presentado por la Ingeniera Andrea Giovanna Lozada Romo, para optar por el Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Titulación, el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.



.....  
*Ing. Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Dr.*

Presidente y Miembro del Tribunal



.....  
*Ing. Julio Mauricio Vizuite Muñoz, Mg.*

Miembro del Tribunal



.....  
*Lic. Ruth Armenia Zamora Sánchez, Mg.*

Miembro del Tribunal



.....  
*Ing. Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano, Mg.*

Miembro del Tribunal

## AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN

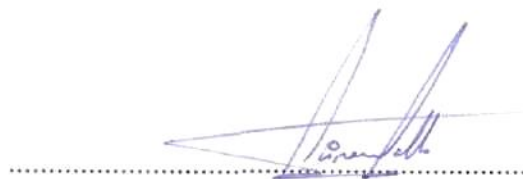
La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en Trabajo de Titulación, presentado con el tema: “VALUACIÓN DE PUESTOS Y SU IMPACTO EN EL RENDIMIENTO DEL TALENTO HUMANO EN LA DIRECCIÓN FINANCIERA DEL GAD MUNICIPALIDAD DE AMBATO”, le corresponde exclusivamente a la: Ingeniera, Andrea Giovanna Lozada Romo, Autora bajo la Dirección del Doctor Pablo Enrique Cisneros Parra, Magíster, Director del Trabajo de Titulación, y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.



Ingeniera Andrea Giovanna Lozada Romo

CC. 0503273658

**AUTORA**



Doctor Pablo Enrique Cisneros Parra, Magíster

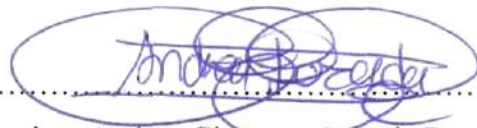
C.C. 1710102284

**DIRECTOR**

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Titulación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.



Ingeniera Andrea Giovanna Lozada Romo

CC. 0503273658

**AUTORA**

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

|   |      |
|---|------|
| Portada.....  | i    |
| A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas<br>..... | ii   |
| AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN.....   | iii  |
| DERECHOS DE AUTOR.....  | iv   |
| ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....   | v    |
| ÍNDICE DE TABLAS .....  | viii |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS .....  | ix   |
| INDICE DE ANEXOS.....   | ix   |
| AGRADECIMIENTO.....   | x    |
| DEDICATORIA .....   | xi   |
| RESUMEN EJECUTIVO .....   | xii  |
| EXECUTIVE SUMMARY.....  | xiii |
| INTRODUCCIÓN .....  | 1    |
| CAPÍTULO I.....   | 2    |
| EL PROBLEMA .....   | 2    |
| 1.1. Tema.....  | 2    |
| 1.2 Planteamiento del problema.....   | 2    |
| 1.2.1.1 Macro .....   | 2    |
| 1.2.1.2 Meso.....   | 5    |
| 1.2.1.3 Micro .....   | 7    |
| 1.3 Análisis crítico .....  | 10   |
| 1.4 Prognosis.....  | 12   |
| 1.5 Formulación del Problema .....  | 13   |
| 1.6 Preguntas Directrices .....   | 13   |
| 1.6.1 Delimitación.....   | 14   |
| 1.7 Justificación.....  | 14   |
| 1.8 Objetivos .....   | 15   |
| 1.8.1 Objetivo General .....  | 15   |
| 1.8.2 Objetivos Específicos.....  | 15   |
| CAPÍTULO II .....   | 17   |
| MARCO TEÓRICO.....  | 17   |

|   |           |
|---|-----------|
| 2.1 Antecedentes Investigativos.....                            | 17        |
| 2.3 Fundamentación legal .....                                  | 21        |
| 2.4 Categorías fundamentales .....                              | 25        |
| 2.5 Hipótesis.....  | 51        |
| 2.6 Señalamiento de Variables.....                              | 52        |
| <b>CAPÍTULO III.....</b>  | <b>53</b> |
| <b>METODOLOGÍA .....</b>  | <b>53</b> |
| 3.1 Enfoque .....   | 53        |
| 3.2 Modalidad básica de la investigación .....                  | 54        |
| 3.2.1 Investigación bibliográfica.....                          | 54        |
| 3.2.2 Investigación de campo.....                               | 54        |
| 3.3 Nivel o tipo de investigación.....                          | 55        |
| 3.3.1 Investigación descriptiva.....                            | 55        |
| 3.4.1 Población.....  | 55        |
| 3.5 Operacionalización de variables .....                       | 57        |
| 3.6 Plan de Recolección de la Información.....                  | 59        |
| 3.7 Plan de Procesamiento y análisis de la Información .....    | 59        |
| <b>CAPÍTULO IV.....</b>   | <b>61</b> |
| <b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b>             | <b>61</b> |
| 4.1 Datos informativos .....                                    | 61        |
| 4.1.1 Identificación de los puestos de trabajo existentes ..... | 61        |
| 4.1.2 Valuación de puestos.....                                 | 63        |
| 4.1.3 Factores del método de valuación por puntos .....         | 63        |
| 4.1.4 Escala de intervalos de valuación .....                   | 67        |
| 4.1.5 Puntos totales e individuales por cada subfactor.....     | 68        |
| 4.1.6 Puestos que requieren reestructuración.....               | 70        |
| 4.2 Resultados .....  | 71        |
| 4.2.1 Análisis de regresión .....                               | 73        |
| 4.5. Rendimiento laboral EVAL-03 .....                          | 76        |
| <b>CAPÍTULO 5 .....</b>   | <b>80</b> |
| <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>                      | <b>80</b> |
| 5.1 Conclusiones .....  | 80        |
| 5.2 Recomendaciones.....  | 81        |
| <b>CAPÍTULO VI.....</b>   | <b>83</b> |

|                            |    |
|----------------------------|----|
| PROPUESTA.....             | 83 |
| 6.1 Tema:.....             | 83 |
| 6.2 Modelo Operativo ..... | 85 |
| Bibliografía .....         | 87 |
| Anexos.....                | 91 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| <b>Tabla N° 1:</b> GADs Cantonales .....   | 6  |
| <b>Tabla N° 2:</b> Herramientas habituales de valoración.....                                    | 30 |
| <b>Tabla N° 3:</b> Factores situacionales .....  | 35 |
| <b>Tabla N° 4:</b> Operacionalización variable independiente: Valuación de Puestos .             | 57 |
| <b>Tabla N° 5:</b> Operacionalización variable dependiente: Rendimiento del Talento Humano ..... | 58 |
| <b>Tabla N° 6:</b> Recolección de información .....  | 59 |
| <b>Tabla N° 7:</b> Puestos de trabajo Dirección Financiera (GADMA).....                          | 61 |
| <b>Tabla N° 8:</b> Puestos de trabajo excluidos de la valuación.....                             | 62 |
| <b>Tabla N° 9:</b> Sustitución del cuadro del artículo 6 por el siguiente:.....                  | 64 |
| <b>Tabla N° 10:</b> Sustitución del cuadro del literal a, Art. 16. ....                          | 64 |
| <b>Tabla N° 11:</b> Criterios de valoración.....   | 65 |
| <b>Tabla N° 12:</b> Sustitución del cuadro del literal b, Art. 16.....                           | 65 |
| <b>Tabla N° 13:</b> Sustitución del cuadro del literal a, Asignación de puntos.....              | 66 |
| <b>Tabla N° 14:</b> Criterios de valoración de puestos.....                                      | 66 |
| <b>Tabla N° 15:</b> Intervalos de valuación.....   | 67 |
| <b>Tabla N° 16:</b> Puntos por cada subfactor.....   | 68 |
| <b>Tabla N° 17:</b> Puestos con requerimiento de reestructuración .....                          | 70 |
| <b>Tabla N° 18:</b> Puestos sin reestructuración.....  | 71 |
| <b>Tabla N° 19:</b> Puesto que requieren reestructuración.....                                   | 72 |
| <b>Tabla N° 20:</b> Estadística de la regresión .....  | 73 |
| <b>Tabla N° 21:</b> Análisis de varianza.....  | 73 |
| <b>Tabla N° 22:</b> Correlaciones de factores.....   | 74 |
| <b>Tabla N° 23:</b> Rendimiento laboral EVAL-03 .....  | 76 |



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| <b>Gráfico N° 1:</b> Indicador de relación mínima .....                   | 4  |
| <b>Gráfico N° 2:</b> Indicador de gasto administrativo. Municipios .....  | 4  |
| <b>Gráfico N° 3:</b> Árbol de problemas .....                             | 9  |
| <b>Gráfico N° 4:</b> Categorías fundamentales.....                        | 25 |
| <b>Gráfico N° 5:</b> Constelación de ideas (variable independiente) ..... | 26 |
| <b>Gráfico N° 6:</b> Constelación de ideas (variable dependiente) .....   | 27 |
| <b>Gráfico N° 7:</b> Ingredientes claves del talento.....                 | 34 |
| <b>Gráfico N° 9:</b> Rendimiento .....                                    | 78 |

## INDICE DE ANEXOS

|  |    |
|--|----|
| <b>Anexo N° 1:</b> Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del<br>GAD Municipal de Ambato ..... | 92 |
| <b>Anexo N° 2:</b> Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de puestos del<br>Servicio Civil .....            | 95 |

## **AGRADECIMIENTO**

Al Dr. Pablo Cisneros, Director de tesis, por su valiosa guía, dirección y tiempo de asesoramiento para poder concluir mi tesis.

A la Dra. Silvia Toaza, por la apertura a esta investigación en tan prestigiosa Institución como es el GADMA, por su valiosa amistad y sabiduría que la ha compartido conmigo, incentivando siempre a culminar esta etapa.

A Israel Salazar por las malas noches junto a mí, por su respaldo y compañía en todo el proceso de la Maestría, por su incentivo en cada módulo culminado.

A los Ingenieros Diego B., Diego S. y Freddy L., por su valioso aporte y guía para este proyecto.

A mis compañeros de curso, por su linda amistad y compañerismo, que hicieron de estos dos años especiales, dejando los mejores recuerdos en toda esta etapa.

## DEDICATORIA

Al creador de todo; el que me llena de fortaleza cada día para seguir, el que toma mi mano y camina conmigo sin dejar desfallecer; AL ETERNO.

A mí madre, quien incentivó a continuar formándome, la que me llenó de valor y fuerza en los días difíciles de esta maestría; la que con su ejemplo de lucha y perseverancia ha guiado este caminar; gracias a ella por ser el pilar más importante de mi vida.

A mis líderes espirituales Mercy Garcés y David Proaño por fortalecer y llenarme de palabras idóneas cuando desistía, por llenar mis días de valor, esfuerzo y mucho amor, por compartir su cariño conmigo y así ser valiente y esforzada.

*“Refugio mío y fortaleza mía, mi Dios, en quien confié” (Salmo 91:2)*

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**TEMA:**

“VALUACIÓN DE PUESTOS Y SU IMPACTO EN EL RENDIMIENTO DEL  
TALENTO HUMANO EN LA DIRECCIÓN FINANCIERA DEL GAD  
MUNICIPALIDAD DE AMBATO”

**AUTOR:** Ingeniera Andrea Giovanna Lozada Romo

**DIRECTOR:** Doctor Pablo Enrique Cisneros Parra, Magíster.

**FECHA:** Noviembre, 2017

**RESUMEN EJECUTIVO**

El objetivo general de la presente investigación fue determinar como la valuación de puestos de trabajo incide en el rendimiento del talento humano de la Dirección Financiera del GAD Municipal Ambato, para lo cual se empleó un enfoque mixto, con un alcance descriptivo y correlacional de corte transversal, valuando a 32 puestos de trabajo a través del método de puntos por un lado, y al rendimiento laboral determinado por el formulario Senres-Eval-03, estos dos establecidos por el Ministerio de Trabajo, en donde seis de los puestos encuentran reestructuración en su grado ocupacional, cuatro de los mismos tienen reducción de grado ocupacional y salario y, dos puestos ascienden de grado ocupacional y sueldo. Finalmente, se comprobó la hipótesis: *El grupo de variables incluidas que refleja la valuación de puestos resultan ser significativas en el rendimiento del talento humano*, donde a través de un análisis de regresión el *valor t* es superior al *t de tablas*, lo cual indica que únicamente dos de las variables del modelo de regresión múltiple resultan ser significativas, el resto de las variables no resultan ser estadísticamente significativas, aceptando la hipótesis nula, es decir, el grupo de variables de valuación de puestos *inciden* en el rendimiento laboral, analizando así que la propuesta debe ser la elaboración de perfiles de cargos para la estandarización de los puestos de trabajo y el reemplazo de la fuerza laboral por tecnología, automatizando las actividades en el puesto de trabajo.

**Palabras claves:** valuación de puestos, rendimiento, talento humano, formulario Senres-Eval-03, puestos de trabajo.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**THEME:**

“VALUATION OF WORKPLACES AND THEIR IMPACT ON THE PERFORMANCE OF HUMAN TALENT IN THE FINANCIAL DEPARTMENT AT AMBATO CITY HALL”

**AUTHOR:** Ing. Andrea Giovanna Lozada Romo

**DIRECTED BY:** Ing. Pablo Cisneros, Mg.

**DATE:** November 2017

**ABSTRACT**

The general objective of the actual research was to determine how the valuation of workplace affects the performance of the staff of the Financial Department of Ambato City Hall. A mixed approach was used, with a descriptive, correlational and cross sectional scope. It evaluated 32 workplaces through the points method, and the work performance was determined by the Senres-Eval-03 form. The Labor Ministry established these two parts from which six of the workplaces have a restructuring in their occupational grade; four of them have a reduction in their occupational grade and salary, and two workplaces have a promotion of the occupational grade and salary. Finally, the hypothesis was verified, the group of variables included that reflects the valuation of workplaces turns out to be significant in the performance of the human talent. Thus, through a regression analysis the *t value* is greater than the *t of tables*. It indicates that only two of the variables of the multiple regression model turn out to be significant, and the rest of the variables do not turn out to be statistically significant. Thereby, the null hypothesis is accepted, which means that the group of workplace valuation variables affects the work performance. Thus, with this analysis, the proposal must be the development of job position profiles for the standardization of workplaces and the replacement of the workforce by technology, automating activities in the workplace.

**Key words:** workplaces evaluation, performance, human talent, form Senres-Eval-03, workplaces

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación se desarrolló en el GAD Municipalidad Ambato, específicamente en el Departamento Financiero, con el objetivo de Valorar los puestos del diseño organizacional y la afectación en el rendimiento del Talento Humano. Aunque los términos “Valuación de puestos de trabajo” y “Valoración de puestos de trabajo” son sinónimos, son totalmente diferentes en estructura y aplicación. Para ello se estructuró los siguientes capítulos:

**Capítulo I:** Se describe el tema de estudio, se plantea el problema detallando sus particularidades, se procede a contextualizar el mismo a nivel macro, meso y micro, asimismo, se establece un análisis crítico en el que se determina las causas y efectos, se formuló el problema en forma global, la justificación y finalmente se planteó los objetivos.

**Capítulo II:** Incluye el “Marco Teórico”, que lo conforman los antecedentes investigativos, fundamentación legal, fundamentación teórica-científica, categorías fundamentales, planteamiento de hipótesis y señalamiento de variables.

**Capítulo III:** Comprende la “Metodología”, en la que se describe el enfoque, modalidad básica de la investigación, nivel o tipo de investigación, población y muestra, operacionalización de las variables, técnicas e instrumentos, recolección de la información, procesamiento de la información.

**Capítulo IV:** Describe el análisis e interpretación de resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos diseñados.

**Capítulo V:** Detalla las conclusiones y recomendaciones a las cuales se ha llegado una vez finalizado la investigación.

**Capítulo VI:** “La propuesta” misma que se fundamentó en el diseño de recategorización de puestos de trabajo en función de la escala salarial de servidores.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### 1.1. Tema

Valuación de puestos y su impacto en el rendimiento del talento humano en la Dirección Financiera del GAD Municipalidad de Ambato

### 1.2 Planteamiento del problema

#### 1.2.1 Contextualización

##### 1.2.1.1 Macro

En la actualidad, la valuación de puestos se convierte en una acción habitual para muchas empresas. Desde varios años atrás, en su gran mayoría muchas instituciones aplican algún tipo de metodología a fin de clasificar sus puestos de trabajo, en virtud de que lo necesitan para tomar una serie de decisiones necesarias para la gestión empresarial: determinar el nivel salarial de los puestos, el título que se debe asignar a los mismos, su jerarquía en la organización, etc. (Pérez Sámano, 2014)

A partir del 20 de octubre del 2008, el país cuenta con una nueva Constitución Política de la República, en la que se registran importantes cambios en la organización administrativa del Estado; así se establecen cinco niveles de Gobiernos Autónomos y Descentralizados -GADs-: Consejos Regionales, Consejos Provinciales, Concejos Metropolitanos, Concejos Municipales y Juntas Parroquiales Rurales. La Constitución Política de la República establece algunos criterios para la distribución de los recursos financieros del Estado a los GADs, los mismos que serán regulados por ley, y que considera algunos criterios como: a) densidad y tamaño de la población, b) necesidades básicas insatisfechas, ponderadas en consideración con la población residente dentro del territorio de cada uno de los Gobiernos Autónomos y Descentralizados, y c) beneficios en el mejoramiento de los niveles de vida, esfuerzo fiscal y administrativo; así como el cumplimiento de metas del Plan Nacional

de Desarrollo y de los planes de desarrollo de los Gobiernos Autónomos Descentralizados.

Por otra parte, la Constitución actual en el artículo 271 determinó que los GADs participarán de al menos el quince por ciento (15%) de los ingresos permanentes y de un monto no inferior al cinco por ciento (5%) de los ingresos no permanentes correspondientes al estado central, excepto los de endeudamiento público. (Pérez, 2013)

Por otro lado, se debe señalar que la información estadística disponible respecto de la gestión de los gobiernos seccionales beneficiarios de estas transferencias o de los gastos ejecutados por algunas instituciones públicas en beneficio de determinadas provincias o cantones, más allá de los problemas de prioridad y planificación, no facilita el análisis de eficiencia y efectividad económica y social producto de la utilización de estos recursos por parte de estos niveles de gobierno, lo cual constituye una limitación adicional al manejo de estos fondos por parte de los Municipios y de los Consejos Provinciales, e incluso por parte de algunas instituciones públicas. El debate político y social sobre el papel de los gobiernos seccionales dentro del desarrollo nacional se ha intensificado en los últimos años.

Bajo este contexto, los Municipios y Consejos Provinciales han presionado políticamente por la obtención de mayores recursos con el fin de dar más y mejores servicios a su población. Estas presiones han logrado que los montos transferidos tiendan a incrementarse a lo largo del tiempo (Gráfico 1). Se debe insistir en que dentro del grupo de transferencias consta lo que corresponde a la Ley del 15% hasta el 2008, el 21% en el 2009 y 2010 y 31% a partir del 2011 y otras que los gobiernos seccionales recibían, sean corrientes o de capital. (Pérez, 2013)

En cuanto se refiere al indicador de relación mínima mide la proporción de los gastos operativos permanentes (remuneraciones) con respecto a los ingresos propios. Se espera que este indicador sea menor a 100%, ya que de lo contrario se tendría una situación en la cual las recaudaciones propias, no lograrían ni siquiera pagar los sueldos de los empleados municipales. Por tanto, es un indicador que



busca medir la dependencia al límite, al probar si los gobiernos son capaces o no de cubrir el gasto de sus empleados por medio de recursos propios. (Pérez, 2013)

**Gráfico N° 1:** Indicador de relación mínima



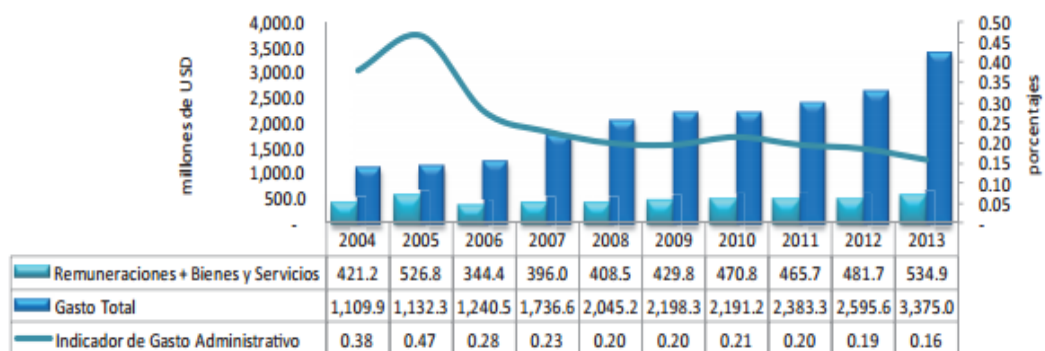
$$Ind. Relación Mínima = \frac{Remuneraciones}{Ingreso Propio}$$

**Fuente:** Adaptado de Pérez, F. (2013) “Estadísticas de los Gobiernos”

**Elaborado por:** Lozada, A. (2017)

Dentro del tema en cuestión se torna importante analizar el indicador de gasto administrativo dentro de los Municipios pues mide la proporción del gasto que es destinada a mantener las operaciones administrativas. Un indicador muy alto indicaría una baja eficiencia, que implica que se destinaría un monto significativo de recursos hacia gastos operativos y no hacia la ejecución de obras de infraestructura. (Pérez, 2013)

**Gráfico N° 2:** Indicador de gasto administrativo. Municipios



$$Ind. Gto. Adm. = \frac{Remuneraciones + suministros materiales}{Gasto Total}$$

**Fuente:** Adaptado de Pérez, F. (2013) “Estadísticas de los Gobiernos”

**Elaborado por:** Lozada, A. (2017)

### **1.2.1.2 Meso**

En la provincia de Tungurahua se registran un sinnúmero de empresas que disponen en su estructura el departamento de recursos humanos, en el cual los jefes de cada área suelen poseer a su cargo todos los aspectos referentes al personal. Todo esto debido a su familiaridad con las funciones que desempeñan las personas que están a su cargo, los gerentes de áreas específicas no requieren, por lo general, sistemas de información, al menos durante las primeras etapas de la actividad.

Sin embargo, a medida que aumenta el grado de complejidad dentro de una empresa, más funciones se delegan en el departamento, el cual no suele poseer información detallada sobre los puestos de otros departamentos; debido a que dicha información se obtiene a través del análisis de puestos, mismo se enmarca en la evaluación y organización de información sobre los puestos de trabajo dentro de una empresa.

Bajo estas características, el departamento de talento humano debería realizar el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan. Por otro lado, si la organización carece de un sistema adecuado de información, los responsables de la toma de decisiones no podrán ejecutarlo debido a que no disponen de toda la información, por ejemplo, encontrar candidatos que reúnan las características necesarias para un puesto, ni señalar niveles salariales de acuerdo con el mercado.

Ante esto, es indispensable que las organizaciones razonen sobre la gran importancia que amerita realizar un buen análisis y descripción de puestos de trabajo para que los trabajadores se sientan a gusto y se puedan desempeñarse mejor dentro del puesto de trabajo con base a sus conocimientos, habilidades y destrezas, pues el talento humano es el motor fundamental para el progreso y desarrollo constante de cualquier empresa.

Además, la competitividad a la que diferentes empresas se encuentran sujetas hoy en día, hace necesario que todas las personas se encuentren trabajando de acuerdo a su perfil profesional, pero sin olvidar la constante preparación y capacitación de acuerdo a las necesidades del puesto de trabajo tanto para el desarrollo personal como profesional.

También resulta de suma importancia destacar que tanto las instituciones privadas como públicas se encuentran en constante desarrollo, lo cual involucra procesos de cambios, tanto a nivel estructural como a nivel organizacional, por lo que es necesario realizar revisiones de forma periódica a los manuales de análisis y descripción de cargos de manera que se adapten a la realidad existente y al nivel exigido por la organización.

En la provincia de Tungurahua, según la página del INEC (2016) se registra 9 GADS Cantonales. A continuación, la Tabla N° 1, hace referencia a cada uno de ellos:

**Tabla N° 1: GADs Cantonales**

| <b>Descripción</b>        | <b>N°</b> |
|---------------------------|-----------|
| GAD Municipal de Ambato   | 1         |
| GAD Municipal de Baños    | 1         |
| GAD Municipal de Cevallos | 1         |
| GAD Municipal de Mocha    | 1         |
| GAD Municipal de Patate   | 1         |
| GAD Municipal de Quero    | 1         |
| GAD Municipal de Pelileo  | 1         |
| GAD Municipal de Píllaro  | 1         |
| GAD Municipal de Tisaleo  | 1         |
| <b>Total</b>              | <b>9</b>  |

**Fuente:** Adaptado de la página del INEC (2016)

**Elaborado por:** Andrea Lozada

De igual manera que en el resto del país, dentro de estos organismos se evidencia los diferentes fenómenos que se presentan por la falta de una adecuada valoración de puestos, la misma que se refleja en la inadecuada evolución del Talento Humano que ha frenado el desarrollo tanto del elemento humano como de la institución misma.

Es muy común escuchar muchas quejas de los usuarios que visitan las dependencias públicas pues son muchos los casos en donde las personas que se encuentran en contacto directo con los usuarios no cumplen los requisitos que el puesto demanda puesto que tanto su perfil profesional como su experiencia no están directamente ligadas con el cargo que desempeña en la institución pública.

### **1.2.1.3 Micro**

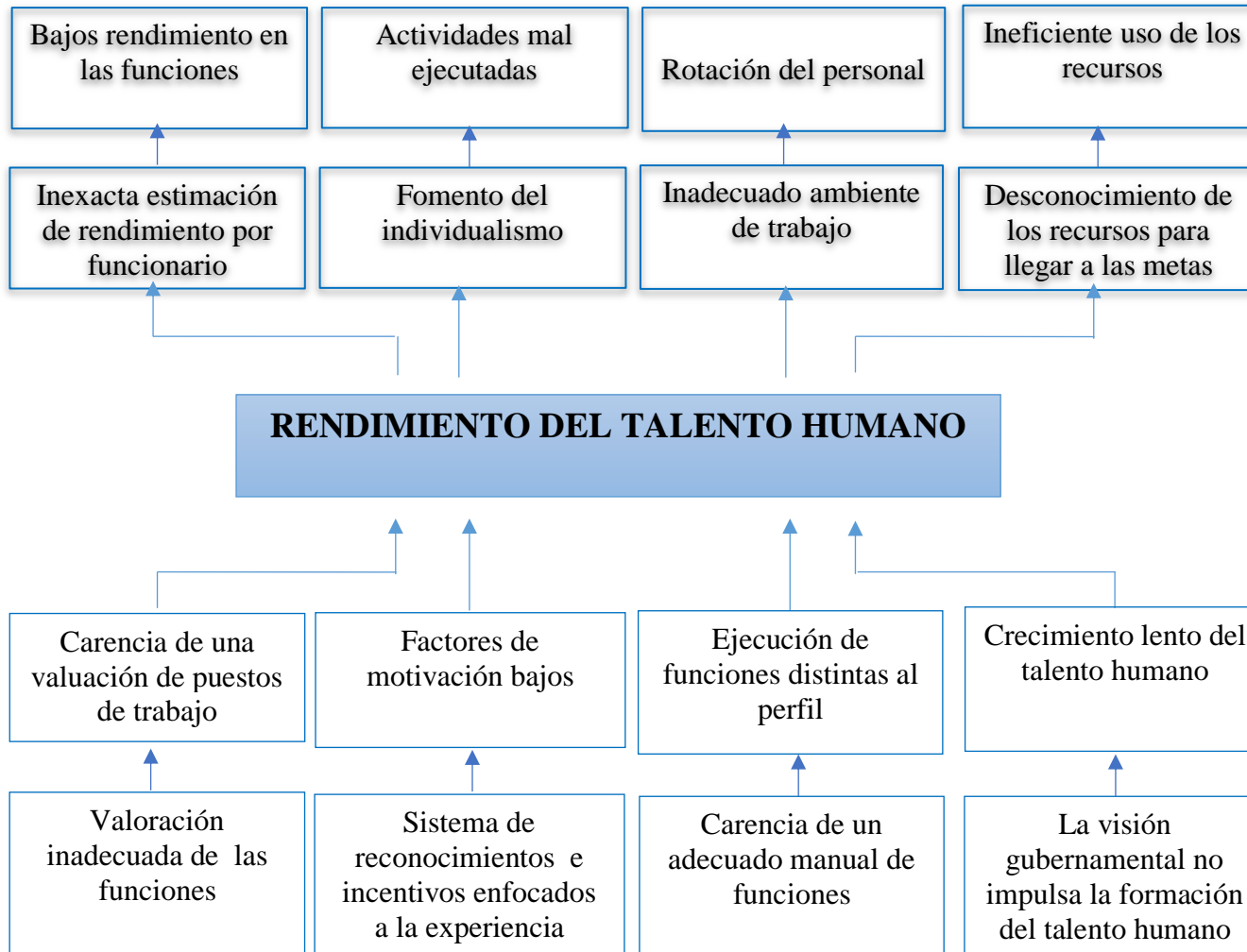
Actualmente, el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal, cuenta con 1.022 empleados de planta, sin considerar a los empleados de las empresas públicas anexas como Empresa Pública Municipal Cuerpo de Bomberos, Empresa Pública Municipal Mercado Mayorista, Empresa Pública Municipal de agua potable y alcantarillado y, a la Empresa Pública Municipal de Desechos Sólidos, quienes cuentan con su propia fuerza laboral. Considerando que, en el año 2002 existían mil trabajadores en el GADMA, el incremento en 10 años apenas ha sido de 22 persona, debido a las nuevas competencias que se exige a los gobiernos locales.

Dentro de las responsabilidades, el cabildo ambateño tiene a su cargo 26 competencias y 19 funciones, entre ellas la implementación del Sistema Municipal de Estacionamiento Rotativo Tarifado, más servicios dentro del Hospital Municipal Nuestra Señora de la Merced, implementación de tres centros recreacionales, actualización del catastro, renovación de la Terminal Terrestre de Ambato, implementación del Registro de la Propiedad y de la Unidad de Justicia, entre otras dependencias, que han significado el desarrollo municipal y, por ende, el de los ambateños. (La Hora, 2015)

Actualmente quien se encuentra al frente del GAD Municipal de Ambato es el Ing. Luis Amoroso Mora, ésta a su vez, se encuentra estructurado por diferentes departamentos, sin embargo, la base del presente estudio lo constituye el Departamento Financiero en donde en los últimos meses se ha detectado una problemática que, radica en la presencia de altos niveles de conflictos, la misma

que influye en el desarrollo de funciones,ç del talento humano, aspecto que se comprueba por el número de personas que ingresan a la institución y no despliegan en su totalidad sus funciones, lo que determina el apareamiento de malos comentarios que desprestigia a la institución como tal.

### Árbol de problemas



**Gráfico N° 3:** Árbol de problemas  
**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Lozada, A. (2017)

### **1.3 Análisis crítico**

La carencia de una valuación de puestos en el GAD Municipal de Ambato, provoca que los servidores del área financiera tengan un bajo desempeño laboral, a continuación presentamos las causas y efectos que ocasiona la inequidad en funciones, tareas, objetivos y metas planteadas en cada puesto de trabajo y por ende en cada dirección, ejemplo: el puesto de proyectos alcanza la meta pero con sobre carga laboral que ocasiona estrés, tensión, horas extras no remuneradas, que van afectando a la calidad de vida laboral y muchas veces al personal de recursos humanos, en cuanto a la medición de las funciones que se ejecutan día a día, el no contar con una estructura de metas y objetivos, afecta al rendimiento. De igual manera, la valuación de puestos auxilia con un grupo de procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto, donde se considera primordialmente las responsabilidades, habilidades, destrezas, nivel de compromiso, esfuerzos dentro y fuera de horario que condicionan el trabajo.

Se considera que las carencias de motivación laboral en cuanto a reconocimientos económicos o no económicos en la Dirección Financiera son inexistentes y, tampoco se dispone de incentivos que permitan motivar el rendimiento laboral. De igual manera no se cuenta con un plan de mejora para este proceso lo que provoca que exista cierto grado de un individualismo, es decir que, cada persona trabaja por sí sola, o en ocasiones no cumple sus actividades. Simplemente pierde el tiempo sin cumplir sus funciones ya que sabe que no recibirá ningún tipo de reconocimiento por cumplir las metas.

El sueldo de los colaboradores del Departamento Financiero se encuentra en función de las escalas de remuneraciones unificadas establecida por el Ministerio del Trabajo, pero el municipio implantó bajo su propio criterio la asignación de dichos salarios, más no con un debido análisis de puestos que conlleva a recabar información minuciosa de

cada puesto de trabajo como herramienta para poder valorar el mismo según cada una de las actividades individuales que realiza el servidor público.

Además, los procesos que se desarrollan dentro de esta área son empíricos pues no existe nada documentado acerca de la información y naturaleza del puesto, lo único que existe como guía para el departamento de talento humano es el distributivo, que se ha levantado de una manera (piloto) sin jerarquizar con la precisión e importancia conforme al área, responsabilidades y la significancia valorativa individual, aparte existen objetivos establecidos por la dirección, sin embargo los funcionarios hacen caso omiso al desarrollar sus funciones distintas a las del perfil del puesto de trabajo, al no disponer de un manual de funciones actualizado, los procesos y valoración de puestos dentro de esta área genera una baja calidad de vida laboral, las funciones no son valoradas acorde al puesto de trabajo y algunos funcionarios ejecutan más actividades que otros, provocado alta rotación de personal.

Si bien es cierto, se han dado consultorías en el año 2016 que solo fueron aplicadas una sola vez, más no hicieron un control, evaluación y seguimiento de las matrices propuestas, por lo que el sistema de valuación no existe en la Municipalidad, dado que se está levantando recientemente la información de los perfiles de puesto y los procesos a la vez, impidiendo que la valuación sea objetiva.

El mejor ejemplo, en el puesto de técnico profesional de proyectos se debería controlar los temas de financiamiento de proyectos con el Banco de Desarrollo llevando una sola persona el control contable, pero a la misma persona encargada se le asigna dos funciones adicionales, que no permiten desarrollar eficientemente la función principal, dando como resultado que el primordial objetivo del puesto se avance lentamente perdiendo así la naturaleza del puesto y apantallando determinadas funciones como método que influya en los puestos involucrados en el proceso práctico, que requiere de una manera simultánea concentración, análisis, planificación, control de cada una de las tareas que son primordiales para generar mejores resultados en el menor tiempo



posible, dicho en otras palabras, la evaluación no está conforme a la valoración según las necesidades y tareas que realmente es de naturaleza del puesto, generando que los resultados esperados conlleven más tiempo de lo acordado.

El sistema de trabajo actual conlleva un crecimiento lento en el personal, como se expuso en la anterior causa existen reconocimientos e incentivos a las personas que llevan una larga trayectoria en el Municipio, no más bien por los resultados y el crecimiento que ha fomentado en el área, por ende, existe un desconocimiento de los recursos físicos como intelectuales para lograr la consecución de las metas en el Departamento Financiero, por ejemplo: los jefes de área en lugar de gestionar al personal a su cargo, ponen más atención a las funciones y actividades de los trabajadores de las otras áreas, creando esto que se desperdicie tiempo y recursos en cosas que no ayudan a la consecución de las metas de las áreas de la cuales están encargados, dicho en otras palabras no existe diferenciación en las actividades más importantes y relevantes que generan mayores resultados, que los que generan casi nada de aporte a la consecución de la meta.

#### **1.4 Prognosis**

El no realizar una valuación de puestos puede generar una disminución de calidad en el servicio por parte de los servidores públicos y por ende, un mayor número de quejas, problemas en los consumidores, así como conflictos internos y externos. Cabe recordar que a nivel general, el sector público, ya ha sido catalogado por tener una mala atención al usuario lo que produce una mala imagen y ocasiona un ambiente de tensión. Por otro lado el GADMA está obteniendo grandes pérdidas de las capacidades de cada empleado, manteniéndolos por corto tiempo, invirtiendo en capacitación, inducción y aprendizaje del puesto, para que al término de uno o dos años que se ha desempeñado en el puesto el funcionario se desvincule de la institución.

Por el lado institucional el Municipio perderá eficiencia en relación con otros Gobiernos Descentralizados del país y no podrá cumplir sus metas, los procesos internos serán afectados por el hecho de no hacer un análisis previo a cada puesto de trabajo ocasionando un sinnúmero de cuellos de botella en los tramites generales, los servidores serán menos productivos y las brechas entre los departamentos serán más amplias por el agotamiento que ocasiona el desconocimiento de tareas de cada persona nueva que se integra a la institución. Es importante advertir que la institución ocasionará un daño futuro a la nueva administración en dos categorías básicas, la primera en la métrica del capital humano y la segunda en la métrica del recurso humano. La métrica del capital humano se encarga en la evolución de los aspectos de la fuerza de trabajo es decir, el personal con burnout debe recibir terapia organizacional, al no contar con ello los índices del síndrome de agotamiento profesional se incrementaran y segundo la métrica del recurso humano que evalúa el desempeño de la propia función, por ende la evaluación del eval 2016-1 serán calificadas por los funcionario, obteniendo información irrelevante que impida a los jefes de área y al departamento de talento humano tomar acciones correctivas, dicho en otras palabras la institución seguirá en departamentos colapsados de capacidades emocionales, intelectuales y físicas.

### **1.5 Formulación del Problema**

¿De qué manera incide la valuación de puestos en el rendimiento del talento humano en la Dirección Financiera del GAD Municipalidad de Ambato?

### **1.6 Preguntas Directrices**

¿Cómo valorar los puestos de trabajo de la Dirección Financiera del GAD Municipal de Ambato a través del método de puntos establecido por el Ministerio de Trabajo?

¿Cuál es el nivel del rendimiento del talento humano en la Dirección Financiera del GADMA?

¿Qué diseño es el adecuado como propuesta que aporte a la solución del problema planteado?

### **1.6.1 Delimitación**

**Campo:** Talento Humano

**Área:** Valuación de puestos

**Especialización:** Rendimiento del Talento Humano

**Espacial:** la presente investigación se desarrolló en el GAD Municipalidad de Ambato, específicamente en el departamento financiero de la institución.

**Temporal:** la presente investigación fue desarrollada en el periodo Febrero – Julio del 2017.

### **1.7 Justificación**

El presente estudio tiene como propósito recolectar información e investigar en fuentes internas y externas, para así, lograr una solución a la valuación de puestos en las instituciones públicas, principalmente todo en la Dirección Financiera del GAD Municipalidad de Ambato con el fin de obtener una adecuada satisfacción laboral y una correcta atención a los clientes. El aporte que brinda la investigación es generar un documento sobre la valuación de puestos en la afectación del rendimiento del talento humano.

También se puede hablar de una importancia social pues al realizar el estudio dentro del Departamento Financiero del GAD Municipal de Ambato se espera mejorar el servicio que presta; de esta manera ofrecer un servicio de calidad buscando incrementar el nivel de satisfacción del cliente tanto interno como externo dentro del departamento.

Se puede mencionar como beneficiario directo a los funcionarios de la Dirección Financiera del GAD Ambato, considerando a los clientes internos que esta conformado por el talento humano del GADMA, así como también la colectividad ambateña, pues con la investigación se podría poner a disposición recursos humanos altamente capacitados a su servicio, percibiendo que los procesos mejoran en tiempos y atención.

En cuanto al impacto que la investigación brinda, se genera el aporte a la misión del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipio de Ambato, es buscar el fortalecimiento de capacidades y destrezas del recurso humano en cuanto a su rendimiento mediante una adecuada valuación de puestos, el aporte que se desarrolla en la visión se ejecuta a través del fortalecimiento y posicionamiento del GAD en base a una estructura de personal calificado que permita atender los requerimientos de los usuarios.

## **1.8 Objetivos**

### **1.8.1 Objetivo General**

Determinar como la valuación de puestos de trabajo incide en el rendimiento del talento humano de la Dirección Financiera del GAD Municipal Ambato.

### **1.8.2 Objetivos Específicos**

- Valuar los puestos de trabajo de la Dirección Financiera del GAD Municipal de Ambato a través del método de puntos establecido por el Ministerio de Trabajo.

- Analizar el nivel del rendimiento del talento humano en la Dirección Financiera del GADMA a través de los resultados de la evaluación de rendimiento laboral EVAL-03.
- Diseñar una propuesta que aporte a la solución del problema planteado

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes Investigativos

Luego de haber revisado trabajos de investigación que guarden relación con el tema actual, se presenta a continuación los siguientes antecedentes.

Espín (2016), detalla en su trabajo titulado “Análisis y seguimiento de los resultados de la evaluación del desempeño de la Dirección de Administración de Recursos Humanos”, las siguientes conclusiones:

“Con la adopción de las acciones diseñadas, el instrumento de evaluación de la gestión del recurso humano del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, SENRES EVAL 01 será más eficiente.

Existen varios métodos para evaluar al personal, pero estos han evolucionado en función, de las necesidades de cada una de las instituciones públicas y de acuerdo al entorno del país. La calidad del personal con que cuenta el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, dependerá de una adecuada selección y evaluación del desempeño.

La Dirección para Administración de Recursos Humanos, presenta problemas internos generados por la falta de una evaluación objetiva como son: evaluación por jefe inmediato sin criterios técnicos, falta de retroalimentación con los colaboradores.

La Dirección de Administración de Recursos Humanos, es un departamento altamente activo que necesita una herramienta que le permita evaluar el desempeño de los colaboradores mediante un sistema organizado de actividades, para cumplir eficientemente con los objetivos, debe contar con el apoyo de una herramienta que sea un sistema de medición de

resultados, de información dentro del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables”

Bajo estas características, se ha considerado la valoración de puestos como una alternativa de mejora para la institución estudiada bajo una adecuada evaluación, se podrá ponderar los cargos desde los altos mandos hasta los operarios, con el fin de obtener resultados satisfactorios. Es decir, se puede mencionar como aporte al presente estudio la propuesta de mejora a la herramienta Eval 01 SENRES a fin de distribuir de forma más equitativa el peso de los aspectos evaluados, pues actualmente se carga excesivamente con el 60% a los indicadores de gestión del puesto, lo que genera sesgo en la evaluación.

Jaén (2010), en su trabajo titulado “Predicción del Rendimiento Laboral a partir de Indicadores de Motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales”, detalla las siguientes conclusiones:

“A la vista de los resultados obtenidos, ¿se podría decir que se han confirmado las hipótesis planteadas al comienzo de la presente investigación? En general, los resultados de este trabajo aportan apoyo parcial en algunos casos, mientras que en otros, nuestras predicciones no se han cumplido. Pasaremos a continuación a discutir cada una de las hipótesis establecidas.

**MOTIVACIÓN-RENDIMIENTO** La primera de nuestra hipótesis establecía la existencia de relación positiva y significativa entre las puntuaciones en motivación y la evaluación del rendimiento, es decir, que los individuos que obtuviesen puntuaciones más altas en motivación, tendrían un mejor rendimiento general en el trabajo. De manera más concreta, predecíamos que a mayores puntuaciones en el nivel de Ejecución de los distintos motivos, mejores evaluaciones del rendimiento obtendrían los trabajadores. En este caso, podríamos afirmar que nuestra predicción se cumple en un cierto grado, ya que encontramos una correlación significativa y en sentido positivo entre rendimiento y el nivel de Ejecución de 3 de los motivos evaluados: Reconocimiento Social, Autoestima y Autodesarrollo, aunque los valores de dichas relaciones sean muy bajos

(0.14 en el mejor de los casos). Curiosamente, aparecen otras correlaciones estadísticamente significativas que no habíamos previsto, aunque esta vez son negativas, entre el rendimiento y el nivel de Activación de los motivos de Aceptación Social, Autoestima y Seguridad.

**H2: PERSONALIDAD-RENDIMIENTO** Convencidos de la relación entre personalidad y rendimiento laboral por la fuerte evidencia empírica aportada por las numerosas investigaciones comentadas en este trabajo y otras muchas habíamos planteado una correlación positiva y estadísticamente significativa entre rendimiento y cuatro de los factores evaluados por el BFQ (Estabilidad, Tesón, Afabilidad y Apertura) y negativa en el caso de Energía. Finalmente, nuestra hipótesis se cumple parcialmente para Estabilidad Emocional (y su subfactor Control de las Emociones), aunque el valor de las correlaciones sea bajo.

**H3: FACTORES PSICOSOCIALES-RENDIMIENTO** La tercera de nuestras hipótesis establecía que aquellos vigilantes que tuvieran una puntuación más baja en los factores Apoyo, Control y Recompensas, o una puntuación más elevada en Demandas Cognitivas, tendrían un mejor rendimiento laboral. En este caso, las correlaciones obtenidas tienen valores llamativamente reducidos y sin significación estadística, aunque al menos, sí aparecen en el sentido esperado: relación negativa entre rendimiento y Apoyo Organizacional, Control y Recompensas (cuanto mayor puntuación en las mismas, o lo que es igual, cuanto peor percibidas estas dimensiones, peor rendimiento)” (p.176)

Bajo estos antecedentes y como aporte al presente estudio se resume en la importancia de tener dentro de la organización o institución indicadores altos en cuanto se refiere a la motivación, personalidad y factores psicosociales, pues mucho depende de esto el rendimiento de los trabajadores en cada una de las actividades que ejecutan en su lugar de trabajo.



Flores (2011), en su trabajo investigativo concluye:

“El objetivo fundamental de esta tesis era abordar el problema de la adopción de un sistema de compensaciones en base a competencias, clave para la equidad salarial en las pequeñas y medianas empresas mexicanas, y aportar una solución para sistematizar el proceso de asignación de salarios, con la intención de que sea más objetivo.

Así pues, la aportación principal de este trabajo consiste en el diseño e implementación de una metodología para la valuación de puestos a partir de la aplicación del método de valuación por puntos, en el que, desde que se asignan los puntos a los niveles o grados hasta que se realiza el tabulador de salarios, va disminuyendo gradualmente la subjetividad en la asignación salarial, debido a que la información cualitativa inicial pasa a tomar la forma de valores numéricos.

Por ello, este método se basa en la obtención de datos cuantitativos para obtener un valor numérico de los puestos, lo que nos facilita no solo saber el orden del puesto, sino las diferencias entre el valor relativo de los mismos gracias a la utilización de factores, que posteriormente, se pueden transformar en valores monetarios. Esta investigación hace aportaciones a la literatura enfocada a diseñar métodos de valuación de puestos más fiables y válidos para su aplicación en medianas y grandes empresas.

Las conclusiones que se derivan del trabajo de investigación que se presenta enlazan entre sí los temas tratados en el proceso de valuación de puestos por puntos y las que se exponen a continuación. En esta tesis se demuestra que mediante la metodología de valuación de puestos en base a competencias, presentada en el caso de estudio del capítulo seis, permite a la organización tener salarios más equitativos, ahorrar costos y aumentar la productividad, porque los trabajadores se van a sentir más satisfechos con sus trabajos, puesto que se les van a reconocer las nuevas competencias en el desempeño del puesto” (p.165).

Finalmente, mediante la metodología de valuación de puestos utilizada con base a competencias, permite a la institución tener salarios más equitativos, ahorrar

costos y aumentar la productividad, por lo que este trabajo constituye un modelo a seguir a fin de conseguir los objetivos planteados.

### **2.3 Fundamentación legal**

**LEY ÓRGANICA DEL SERVIDOR PÚBLICO**  
**TÍTULO III**  
**DEL RÉGIMEN INTERNO DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO**  
**HUMANO**  
**CAPÍTULO 1**  
**DE LOS DEBERES, DERECHOS Y PROHIBICIONES**

**Art. 22.-** Deberes de las o los servidores públicos: son deberes de las y los servidores públicos los siguientes literales:

- a) Respetar, cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República, leyes, reglamentos y más disposiciones expedidas de acuerdo con la Ley;
- b) Cumplir personalmente con las obligaciones de su puesto, con solicitud, eficiencia, calidez, solidaridad y en función del bien colectivo, con la diligencia que emplean generalmente en la administración de sus propias actividades;
- c) Cumplir de manera obligatoria con su jornada de trabajo legalmente establecida, de conformidad con las disposiciones de esta Ley;
- d) Cumplir y respetar las órdenes legítimas de los superiores jerárquicos. El servidor público podrá negarse, por escrito, a acatar las órdenes superiores que sean contrarias a la Constitución de la República y la Ley;
- e) Velar por la economía y recursos del Estado y por la conservación de los documentos, útiles, equipos, muebles y bienes en general confiados a su guarda, administración o utilización de conformidad con la ley y las normas secundarias;
- f) Cumplir en forma permanente, en el ejercicio de sus funciones, con atención debida al público y asistirlo con la información oportuna y

pertinente, garantizando el derecho de la población a servicios públicos de óptima calidad;

g) Elevar a conocimiento de su inmediato superior los hechos que puedan causar daño a la administración;

h) Ejercer sus funciones con lealtad institucional, rectitud y buena fe. Sus actos deberán ajustarse a los objetivos propios de la institución en la que se desempeñe y administrar los recursos públicos con apego a los principios de legalidad, eficacia, economía y eficiencia, rindiendo cuentas de su gestión;

i) Cumplir con los requerimientos en materia de desarrollo institucional, recursos humanos y remuneraciones implementados por el ordenamiento jurídico vigente;

j) Someterse a evaluaciones periódicas durante el ejercicio de sus funciones; y, Custodiar y cuidar la documentación e información que, por razón de su empleo, cargo o comisión tenga bajo su responsabilidad e impedir o evitar su uso indebido, sustracción, ocultamiento o inutilización.

**Art. 23.-** Derechos de las servidoras y los servidores públicos. - Son derechos irrenunciables de las servidoras y servidores públicos:

a) Gozar de estabilidad en su puesto;

b) Percibir una remuneración justa, que será proporcional a su función, eficiencia, profesionalización y responsabilidad. Los derechos y las acciones que por este concepto correspondan a la servidora o servidor, son irrenunciables;

c) Gozar de prestaciones legales y de jubilación de conformidad con la Ley;

**Art. 24.-** Prohibiciones a las servidoras y los servidores públicos. - Prohíbese a las servidoras y los servidores públicos lo siguiente:

a) Abandonar injustificadamente su trabajo;

b) Ejercer otro cargo o desempeñar actividades extrañas a sus funciones durante el tiempo fijado como horario de trabajo para el desempeño de sus labores,

c) Retardar o negar en forma injustificada el oportuno despacho de los asuntos o la prestación del servicio a que está obligado de acuerdo a las funciones de su cargo;

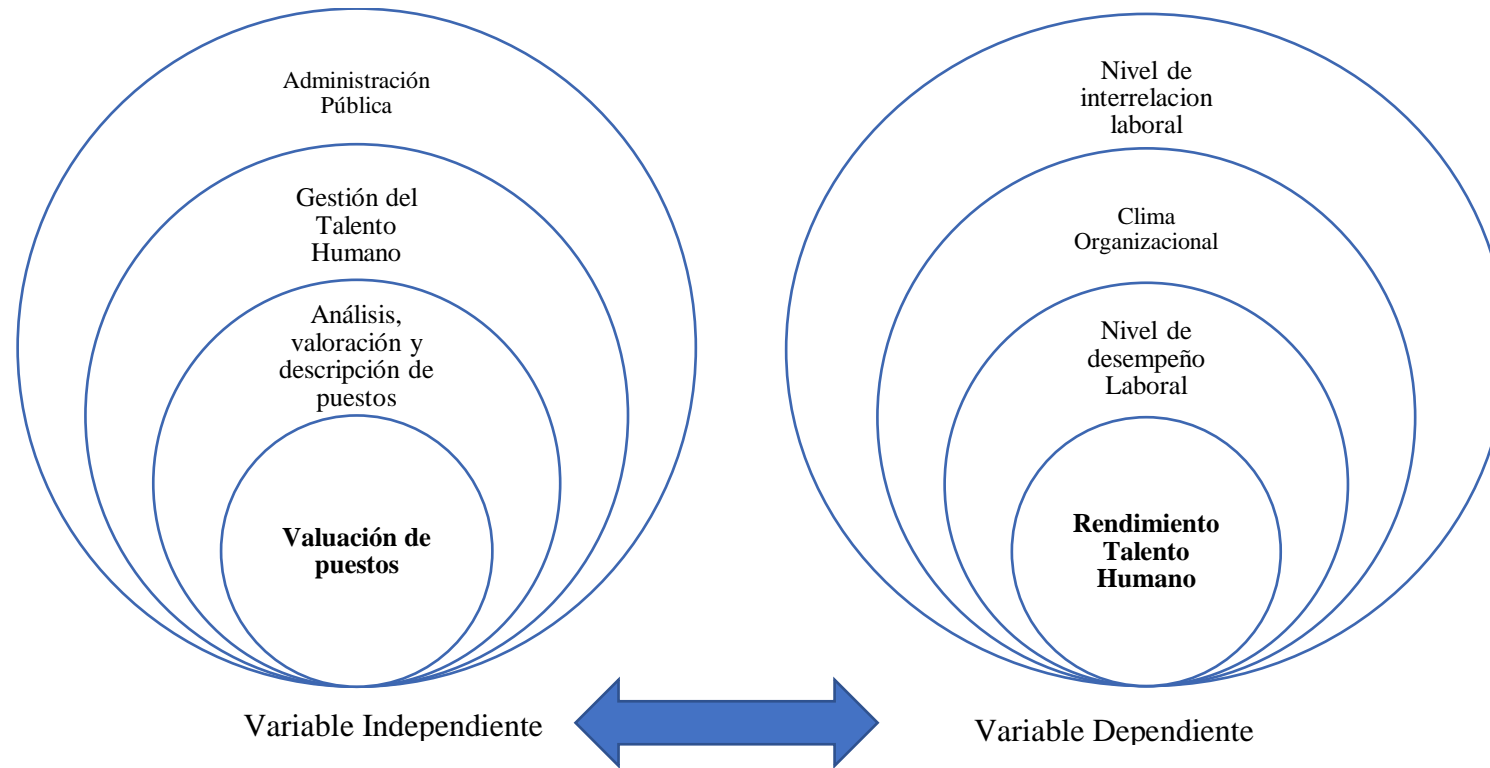
- d) Privilegiar en la prestación de servicios a familiares y personas recomendadas por superiores, salvo los casos de personas inmersas en grupos de atención prioritaria, debidamente justificadas;
- e) Ordenar la asistencia a actos públicos de respaldo político de cualquier naturaleza o utilizar, con este y otros fines, bienes del Estado;
- f) Abusar de la autoridad que le confiere el puesto para coartar la libertad de sufragio, asociación u otras garantías constitucionales;
- g) Paralizar a cualquier título los servicios públicos, en especial los de salud, educación, justicia y seguridad social; energía eléctrica, agua potable y alcantarillado, procesamiento, transporte y distribución de hidrocarburos y sus derivados; transportación pública, saneamiento ambiental, bomberos, correos y telecomunicaciones;
- h) Mantener relaciones comerciales, societarias o financieras, directa o indirectamente, con contribuyentes o contratistas de cualquier institución del Estado,
- i) Resolver asuntos, intervenir, emitir informes, gestionar, tramitar o suscribir convenios o contratos con el Estado, por sí o por interpuesta persona u obtener cualquier beneficio que implique privilegios para el servidor o servidora, su cónyuge o conviviente en unión de hecho legalmente reconocida, sus parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad.
- j) Solicitar, aceptar o recibir, de cualquier manera, dádivas, recompensas, regalos o contribuciones en especies, bienes o dinero, privilegios y ventajas en razón de sus funciones,
- k) Percibir remuneración o ingresos complementarios, ya sea con nombramiento o contrato, sin prestar servicios efectivos o desempeñar labor específica alguna, conforme a la normativa de la respectiva institución;

**Art. 25.-** En cuanto se refiere a las jornadas legales de trabajo: se establecen las siguientes modalidades de acuerdo con el art. 3 en entidades, organismos, instituciones y personas jurídicas:

**a) Jornada Ordinaria:** representa aquella que se cumple por el lapso de 8 horas diarias efectivas y continuas, de lunes a viernes y durante los cinco días de cada semana, con cuarenta horas semanales, con períodos de descanso desde treinta minutos hasta dos horas diarias para el almuerzo, que no estarán incluidos en la jornada de trabajo; y,

**b) Jornada Especial:** representa aquella que por la misión que cumple la institución o sus servidores, no puede sujetarse a la jornada única y requiere de horarios, jornadas o turnos considerados como especiales; debiendo ser fijada para cada caso, observando el principio de continuidad, equidad y optimización del servicio, acorde a la norma que para el efecto emita el Ministerio de Relaciones Laborales.

## 2.4 Categorías fundamentales

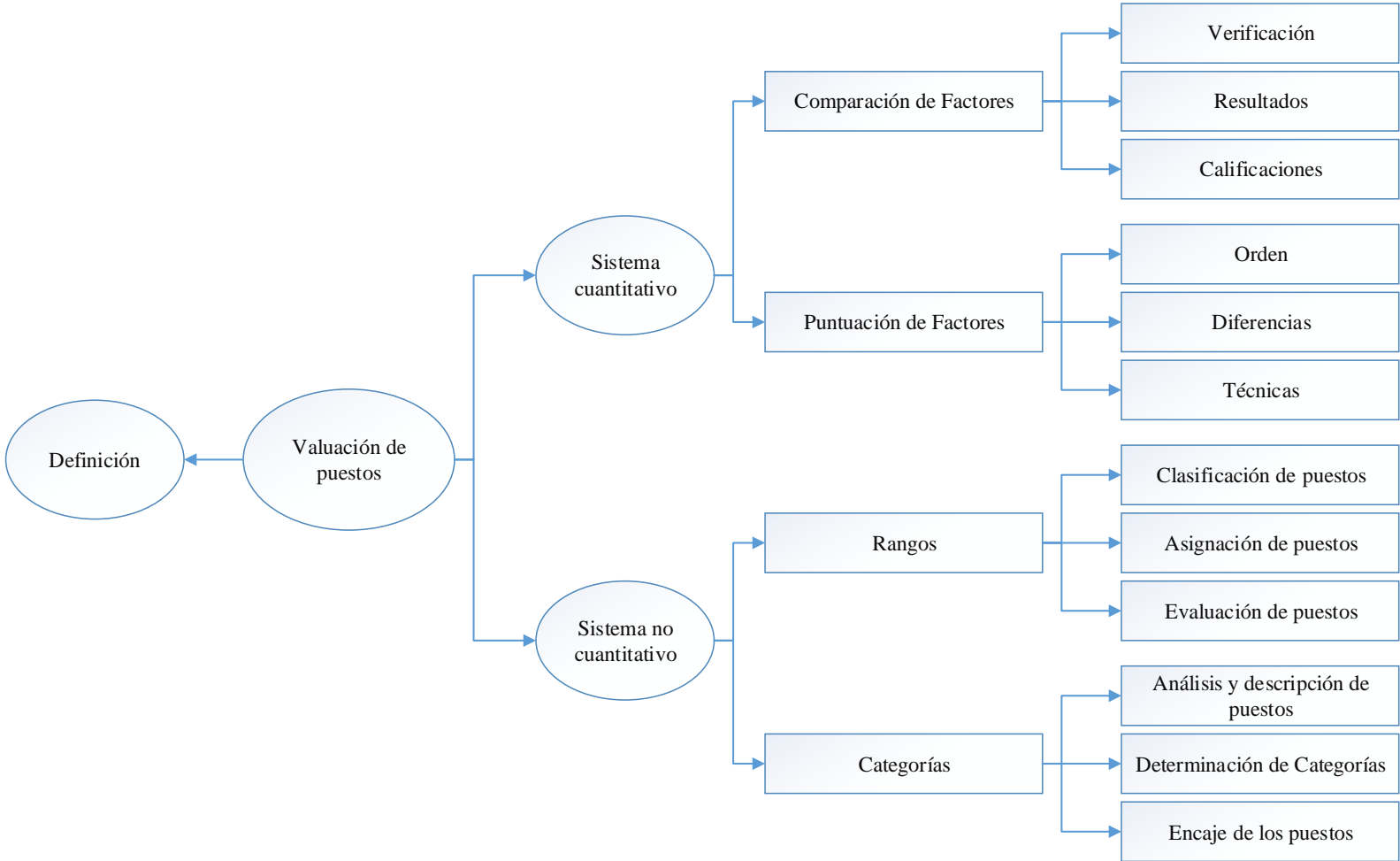


**Gráfico N° 4:** Categorías fundamentales

**Fuente:** Investigación bibliográfica

**Elaborado por:** Lozada, A. (2017)

**Constelación de ideas Variable Independiente**



**Gráfico N° 5:** Constelación de ideas (variable independiente)  
**Fuente:** Investigación bibliográfica  
**Elaborado por:** Lozada, A. (2017)

**Constelación de ideas Variable dependiente**



**Gráfico N° 6:** Constelación de ideas (variable dependiente)

**Fuente:** Investigación bibliográfica

**Elaborado por:** Lozada, A. (2017)



## **Administración Pública**

La administración pública encuentra su anclaje en el ciudadano y en el funcionario, mas no en el poder de otros tiempos. El ciudadano y el funcionario público asumen el papel central del derecho administrativo, y del mismo modo asumen un papel activo en el logro de los objetivos marcados por la administración. La administración planteada ahora es democrática y abierta, adoptando decisiones de calidad enmarcando los intereses de ambas partes (Hernández, 2012)

La administración de recursos humanos (personal), es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. El proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades. (Cardy, 2004)

## **Valuación de puestos**

La valuación de puestos, así como el análisis de puestos, tiene como propósito fundamental lograr las buenas relaciones humanas dentro de la empresa. La valuación de puestos es un proceso que se auxilia de un conjunto de técnicas especiales, para determinar el valor individual de un puesto dentro de una empresa con relación a los demás puestos de la misma (Orue-Echeverría, 2010).

Además, la valuación de puestos, es una técnica que consiste en un conjunto de procedimientos sistemáticos que ayudan a identificar el valor referente de cada puesto de trabajo. En donde se toma en consideración tanto los esfuerzos, las habilidades, las responsabilidades y las condiciones propias del lugar de trabajo.

Es recomendable que la valuación sea realizada por personal con capacitación especial, que recibe el nombre de analista de puestos. Cuando se emplea un grupo de personas (gerentes) o especialistas, el grupo recibe el nombre de comité de valuación de puestos.

La misma tiene como principales objetivos proporcionar las bases científicas para lograr una buena administración de sueldos y salarios, implantar datos precisos para alcanzar una correcta planeación y control sobre los costos de fuerza y trabajo, reducir quejas y rotación de personal, alcanzar la realización de los objetivos para la empresa y para los trabajadores mejorando la moral y las relaciones y mejorar la imagen externa que tenga la empresa (Varela Juárez, 2009, p. 263).

Si se cuenta con un sistema de valuación bien definido que permita identificar las funciones de los puestos de acuerdo a su valor e imposición dentro de la organización, se logrará mantener la equidad interna, así como la competitividad externa a través de una buena administración de sueldos y salarios. Los Sistemas de Valuación ayudan a definir la posición de los diferentes puestos, en cuanto a su valor o importancia dentro de la organización. Para poder llevar a cabo la valuación, se necesita llevar a cabo el análisis de puestos.

Por otro lado, Reyes (2011) indica que se entiende por valuación del puesto, un sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una empresa, a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal.

A continuación, se explica cada uno de los elementos que forman parte de la definición anterior:

**Sistema técnico.** Como tal, establece un conjunto ordenado de principios y reglas que se funda, en cuanto es posible, en elementos objetivos y científicos.

**Puesto.** Se trata de un elemento personal, que no tiene relación alguna con el individuo concreto que lo ocupa en un momento dado.

**Determinación de su importancia relativa.** El fin inmediato de la valuación es establecer la situación de cada puesto, superior o inferior, respecto de los demás.

**De una empresa.** La relación de importancia que indica una valuación, sólo vale para la empresa en la que se realizó esta técnica, ya que un cambio cualquiera en el contenido de los puestos, puede alterar su jerarquía, aunque de ordinario una secretaria tiene menor importancia que un contador, en alguna empresa concreta puede tener obligaciones que hagan su puesto de mayor categoría que el de éste.

**La correcta jerarquización y remuneración del personal.** Estos son los dos objetivos esenciales, inmediatos e imprescindibles en la valuación de puestos. (p. 40)

La Valoración de puesto dentro de la organización, mediante esta técnica se realiza una comparación sistemática y formal de cada uno de los puestos de trabajo, permitiendo determinar el valor relativo (valor de uno en relación con los otros) de cada uno de ellos (Oltra, 2009).

### **Valoración de las funciones**

Para Gómez Mejía, Balkin y Cardy (2014) la fase de valoración para el desarrollo personal implica actividades que van desde la valoración propia hasta la valoración realizada por la organización. El objetivo de esta valoración, ya sea del propio empleado o de la organización consiste en identificar las fortalezas o debilidades del trabajador. Esta clarificación ayuda a los trabajadores en primer lugar a elegir una carrera que, desde un punto de vista realista es alcanzable y se ajusta bien y segundo determinar las debilidades que habrá que superar para lograr los objetivos profesionales. A continuación, en el gráfico se mostrará una lista de algunas herramientas que se suelen utilizar durante la valoración personal y de la organización.

**Tabla N° 2:** Herramientas habituales de valoración

| <b>Valoración personal</b>           | <b>Valoración de la organización</b>          |
|--------------------------------------|---|
| Libros sobre una carrera profesional | Centros de evaluación<br>Pruebas psicológicas |

|   |   |
|---|---|
| Seminarios de planificación profesional | Evaluación del desempeño<br>Previsiones de promoción<br>Planificación de sucesiones |
|---|---|

**Fuente:** Adaptado de Gómez, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2014) “Gestión de recursos humanos”

**Elaborado por:** Lozada, A. (2017)

Bajo la perspectiva de Jiménez (2015) la valoración de puestos es la técnica mediante la cual se determina el valor de un puesto dentro de la organización, mediante esta técnica se realiza una comparación sistémica y formal de cada uno de los puestos de trabajo, permitiendo determinar el valor relativo (valor de uno en relación con los otros) de cada uno de ellos. Al efecto de distinguir esta técnica de otras utilizadas en el área de recursos humanos se define los siguientes términos:

**Descripción del puesto de trabajo:** como el conjunto de finalidades y tareas que se realizan en cada puesto, previa elaboración del inventario.

**La valoración del puesto de trabajo:** como la importancia del puesto en relación al conjunto de puestos que forman parte de la organización.

**La evaluación del desempeño/rendimiento:** como la ecuación definida por la eficiencia-eficacia de un trabajador, en el desarrollo de su puesto de trabajo dentro de un determinado periodo de tiempo.

La valoración de puestos requiere completar ciertas condiciones técnicas para la obtención de los resultados planeados en el proyecto:

La valoración de puestos debe considerar a la industria como un todo. No existe concordancia al valorar un puesto de trabajo excluyendo al entorno que lo rodea, además es imposible olvidar que el puesto de trabajo es un componente más de la empresa.

La valoración de puestos acoge a los valores organizacionales en un momento dado, por lo que es primordial un mantenimiento permanente dentro de la organización.

La valoración de puestos se efectúa con la idea inicial de manejar un desempeño óptimo para el ocupante del mismo. No resulta objetivo la valoración de un puesto si el titular de este realiza funciones acordes o no, si no hay que valorar lo que dicho puesto contribuye a la organización (Jímenez, 2015)

### **Bajo rendimiento laboral**

Para Granda (2011), el rendimiento laboral se define como:

“la eficiencia de los trabajadores, medida en volúmenes de producción satisfactoria, por empleado, por hora/hombre o por jornada trabajo/ hombre” (p. 119).

Bajo la perspectiva de Chiavenato (2009), el deficiente desempeño del colaborador está marcado por una incongruencia entre sus expectativas. Al no cumplir dichas expectativas, se denota un claro caso de deficiente rendimiento que se encuentra totalmente relacionado con el estrés y sus implicaciones laborales.

La insatisfacción laboral tiene una estrecha relación con el rendimiento del colaborador en dependencia de ciertos factores que apoyan dicha insatisfacción (edad, sexo, antigüedad, puesto), así como el rendimiento se ve afectado directamente por factores físicos (destreza, resistencia, limitación física), factores de entrenamiento (instrucción, capacitación, experiencia), factores psicológicos (nivel intelectual, personalidad, motivación, moral) (Granda, 2011)

### **El Talento Humano**

Se define a Talento Humano como:

“aquella gente cuyas capacidades están comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados en la organización. Asimismo, define al profesional con talento como un profesional comprometido que pone

en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en su entorno y organización. En lo personal, interpreto talento como la capacidad con la que cuentan las personas para resolver problemas inteligentemente, aplicando todas sus habilidades, conocimientos, destrezas, experiencias y aptitudes, comprometidos hacia el progreso de organización” (Jerico, 2008, p. 172)

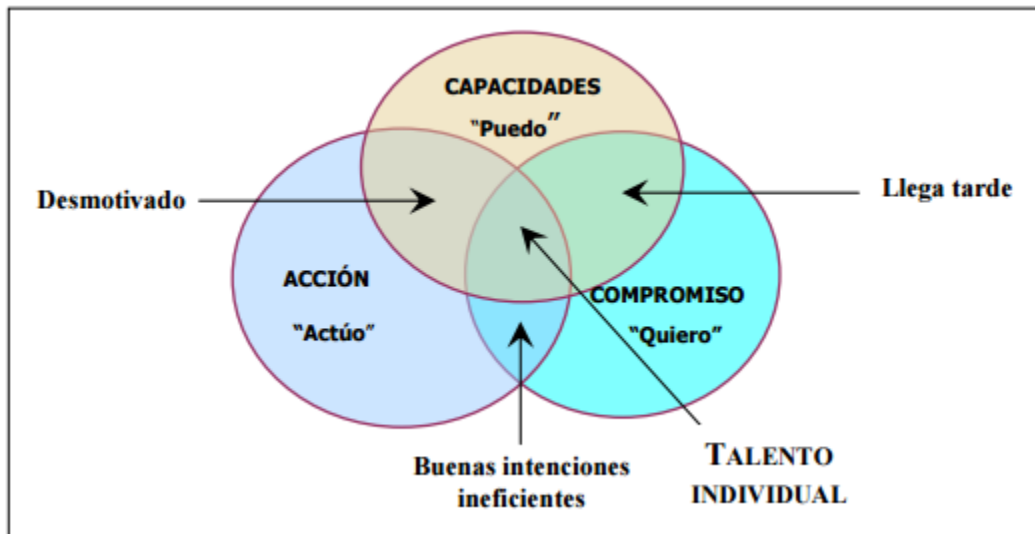
Para Moreno (2012), el principal elemento del talento humano se encuentra representado por el capital humano, que se define como:

“todos los activos en los cuales la organización invierte y se evidencia en: experiencia, salud, salarios, vivienda, calidad de trabajo, y educación” (p.64)

### **Los ingredientes claves del talento**

Los ingredientes claves que se necesitan para la existencia de talento son: Capacidades, compromiso y acción. Estos ingredientes deben de ser siempre visibles en los profesionales competentes, ya que sin éstos sería difícil demostrar que en ellos existe algún tipo de talento. Cuando se habla de capacidades, se refiere a los conocimientos, habilidades y actitudes o competencias, que se desarrollan dentro de la empresa. En cuanto al compromiso, se entiende como el grado máximo de involucramiento hacia la empresa para la cual se opera, ya que de esto depende que el profesional aporte su mejor esfuerzo. (Jerico, 2008, p.175)

**Talento = Capacidades + Compromiso + Acción**, Para lograr resultados superiores dentro de una organización, es realmente importante que existan los tres ingredientes, ya que, en la ausencia de por lo menos uno de esos ingredientes, se puede afirmar que no existe talento



**Gráfico N° 7:** Ingredientes claves del talento

**Fuente:** Adaptado de Jericó, P. (2008) "Gestión del Talento Humano" Madrid, Pearson Educación, p. 68.

**Elaborado por:** Lozada, A. (2017)

## Rendimiento Laboral

De manera operativa, también se suele definir el rendimiento laboral como una función de la capacidad y la motivación del trabajador. En este sentido, si la motivación es el estado psicológico de activación hacia el trabajo, su resultado conductual (y por esto, observable) es el rendimiento (Granda, 2011)

Las consecuencias y los resultados en el trabajo no están bajo el control total y exclusivo del empleado, sino que pueden existir muchas otras causas de un mal rendimiento que no dependen del trabajador en sí como, por ejemplo:

Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales - mala comunicación interna, formación escasa, destino no apropiado, falta de atención a las necesidades del trabajador, directrices de trabajo poco claras, etc.

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

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

Factores externos: sector con mucha competencia, conflicto entre los valores éticos del trabajador y las demandas del puesto, conflictos entre sindicatos y dirección, etc. (Campbell, 2010)

### **Modelo del Rendimiento**

El rendimiento laboral contiene características personales y de situación, tratando de reunir los dos puntos de vista del rendimiento comentados al principio: el de los resultados y el de las conductas. Se distinguen entre lo que el trabajador hace, produce o entrega (resultados del trabajo) y las conductas relevantes para ello, considerando ambos aspectos como dos categorías del rendimiento. Así, los resultados del trabajo vienen determinados conjuntamente por los factores del sistema y por las conductas relevantes: la relación entre los factores personales y los resultados del trabajo no es directa, sino que opera a través de las conductas relevantes para el trabajo. (Jaén, 2010)

### **Factores Situacionales**

Los principales factores situacionales que influyen en el rendimiento se detallan a continuación.

**Tabla N° 3:** Factores situacionales

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| Características de las tareas:    | Consistencia de la tarea<br>Fase de adquisición de habilidades para la misma<br>Cantidad de estructura de tarea<br>Tiempo invertido en la tarea<br>Presión de plazos para completarla<br>Variedad de habilidades, identidad y significado de la tarea, autonomía, feedback |
| Características de los objetivos: | Especificidad<br>Complejidad<br>Dificultad<br>Gratificación asociada a la consecución de objetivos   |



|                                    |   |
|------------------------------------|---|
|                                    | Conflicto con otros objetivos<br>Rendimiento frente al objetivo por excelencia  |
| Características del entorno físico | Condiciones ambientales (luz, ruido, temperatura)<br>Momento del día<br>Peligro de daño físico<br>Organización del lugar de trabajo (elementos estructurales)<br>Lugar de trabajo (oficina/teletrabajo)         |
| Características de la función:     | Ambigüedad<br>Sobrecarga<br>Conflicto de funciones  |
| Características de entorno social  | Compañeros de trabajo (de todos los niveles)<br>Estilo de gestión del superior<br>Cohesión del grupo de trabajo<br>Apoyo social (trabajo, amigos, familia)<br>Trabajo en equipo vs. Trabajo independiente       |
| Características de la organización | Valores<br>Sistemas de gratificaciones<br>Nivel de participación de los empleados<br>Nivel de inestabilidad organizativa<br>Naturaleza de políticas y procedimientos administrativos<br>Estructura organizativa |

**Fuente:** Adaptado de Sheehy (1987) "International Review of Industrial and Organizational Review

**Elaborado por:** Lozada, A. (2017)

En conclusión, no parece haber duda de que tanto los factores personales como los del sistema influyen en las conductas y los resultados del trabajo, es decir, en el rendimiento laboral (Granda, 2011)

### **Organización laboral**

La organización laboral es un "grupo corporativo", entendiéndose como una estrecha dependencia social que puede estar cerrada o delimitada por medio de normas y reglas que admiten personas externas a la organización. El cumplimiento de este parámetro se lleva a cabo mediante la decisión de personal específico, por ejemplo, un jefe, un director, un grupo administrativo. (Werther, 2000)

## **Elementos de la organización**

Chiavenato, define a la organización como “el conjunto de interacciones y relaciones establecido por los diversos elementos humanos de una organización” (p. 254). Según el mismo autor la organización presenta las siguientes características:

Relaciones de cohesión y antagonismo, que surgen como consecuencia de la simpatía o antipatía existente entre ciertas personas.

Estatus independiente a su posición en el organigrama.

Colaboración espontánea entre los miembros de los grupos de la organización. Esta energía debe ser canalizada a favor de la empresa.

Patrones de relaciones y actitudes que son aceptados por los empleados y que pueden reflejar los intereses del grupo.

Cambios de nivel y modificaciones de los grupos, lo que quiere decir que éstos pueden cambiar sus integrantes cuando alguno de ellos cambia de nivel funcional o cuando llegan nuevos compañeros.

Estándares de desempeño en los grupos que no siempre se corresponden con los establecidos desde la administración. (Chiavenato, 2011)

## **Compromiso organizacional**

Se describe el compromiso organizacional como la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización. Este se caracteriza por la creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización, la disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y el deseo de pertenecer a la organización. (Robbins, 2010)

## **Tres dimensiones del compromiso organizacional en relación a otros elementos**

Tras realizar una exhaustiva revisión de trabajos sobre el compromiso indican que las diferentes medidas y definiciones del término tienen en común el considerar que es un vínculo o lazo del individuo con la organización.

El término general de compromiso organizacional aglutina diferentes aspectos relacionados con el apego afectivo a la organización, con los costes percibidos por el trabajador asociados a dejar la organización y con la obligación de permanecer en la misma. Así surgen tres componentes del compromiso: (1) Identificación: (aceptación de las metas organizacionales) tener las mismas creencias, propósitos, ideas, objetivos, que los de la empresa, (2) Membresía: (deseo de permanecer como miembro) sentimiento de pertenencia hacia la organización (ser parte de), (3) Lealtad: cumplimiento y respeto hacia la organización mediante acciones dirigidas a defenderla. (Robbins, 2010, p. 156).

### **Desempeño laboral**

Se define al desempeño laboral como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. (García, 2010)

El desempeño laboral según (Chiavenato, 2011), es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos

### **Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo. Estos son:

La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.

Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.

Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.

El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores

El papel de juez del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras, sin embargo, de este proceso, con frecuencia, no se alcanzan resultados satisfactorios en razón de que en su desarrollo suelen aparecer distanciamientos, ya sea por sentimientos de explotación, indiferencia o infrautilización; conflictos, por resultados malentendidos, choque de intereses o pocas muestras de aprecio; errores en la utilización de las técnicas y herramientas; problemas de aplicación por deficiencias en normas y procedimientos y otros. (Romero, 2016)

## **La Motivación**

Bajo la perspectiva de Bohlander y Snell (2013), la principal característica de la administración es llevar un equipo motivado y dispuesto a la consecución de los objetivos por ende se hace un énfasis en la administración por objetivos (APO). La APO es una filosofía de la administración que propuso Peter Drucker en 1954, que consiste en que, asesorados por sus superiores, los empleados establezcan objetivos, pero la función de la administración es que estos planteen una metodología que genere motivación para la consecución de los objetivos. El éxito es el resultado del desarrollo personal, es decir es el combustible que le da energía al personal para hacer realidad las metas haciendo que el plan de acción sea más simple.

Por otro lado, Renton (2014) una forma de generar motivación en la administración actual es diseñando coaching para el liderazgo las fortalezas que tiene la organización tiene dos grandes problemas, aprender a vivir con uno mismo y con los demás y este es el reto que conlleva la alta dirección dado que la dirección y el liderazgo que apliquen es un acto público y los defectos de personalidad y las vulnerabilidades no examinadas puede tener consecuencias destructivas, por ende el liderazgo fallido y el descarrilamiento de la carrera profesional que aborda la alta

dirección es la causa primordial de estas debilidades, en síntesis lo que se trata de explicar es que sin una alta dirección motivada no se podrá tener un esquema de trabajo que fomente la motivación en las actividades diarias.

### **Medios para diagnosticar y evaluar la motivación**

El departamento de recursos humanos, utilizan diferentes herramientas para diagnosticar y evaluar la motivación de los trabajadores también su clima laboral de la empresa los instrumentos más utilizados son los siguientes:

“Observación y valoración de las actitudes de los trabajadores. La observación, siempre que se realice en unas condiciones que garanticen la fiabilidad, se puede diagnosticar si los trabajadores manifiestan una actitud positiva o negativa en sus actividades y funciones en su puesto de trabajo.

Entrevistas. El proceso de la entrevista se aplica a los trabajadores, para detectar los factores que generan insatisfacción. La información recopilada en la entrevista se queda dentro de la empresa.

Análisis de las condiciones de trabajo: Si las condiciones no favorecen o no se ajustan a unos estándares mínimos en la empresa, habrá un mal clima de trabajo y muy baja motivación, con la consiguiente disminución del rendimiento en las actividades de su trabajo, las buenas condiciones de trabajo ayudan a mejorar y a tener una mejor productividad y rendimiento en sus actividades.

Buzones de reclamos quejas y sugerencias: Es importante que los colaboradores estén informados que su opinión es necesaria para la mejora del ambiente laboral, es por ello que las reclamaciones y sugerencia deben ser contestadas en un breve periodo de tiempo, así ellos sabrán que sus opiniones son atendidas con mayor atención.

Plan de sugerencias: Se deben dar las gracias a todas las sugerencias y expresar las razones por las que van ser expuestas o no en práctica”. (Ruiz, 2013, p. 194)

## **Motivación de los empleados mediante el diseño de puestos**

Con base al estudio de Herzberg se desarrolla la teoría bifactorial o de los dos factores, más conocidos como modelo de factores higiénicos y motivadores, el cual propone que dos conjuntos de factores son causas básicas de satisfacción y la insatisfacción en el puesto.

Factores motivadores: Son el trabajo mismo, en este factor se puede encontrar el reconocimiento, el avance y la responsabilidad. Ya que se relacionan con los sentimientos positivos que el individuo siente respecto a su contenido y a su puesto. Los términos establecidos por la organización solo tendrían un factor indirecto en ellos. Sin embargo, al definir un desempeño excepcionalmente bien.

Factores higiénicos: Incluyen la política y la administración de la empresa, la supervisión técnica, el sueldo, las prestaciones, las condiciones de trabajo son los beneficios y las relaciones interpersonales, estos factores se asocian con los sentimientos negativos que el individuo siente respecto a sus actividades de trabajo y se relacionan con el texto en el cual lo desempeña. Los factores higiénicos son, externos al trabajo. Ya que estos sirven como recompensa para un alto. (Slocum, 2009)

## **Reconocimiento**

El reconocimiento es uno de los diversos tipos de incentivos no económicos. El término programa de reconocimiento se refiere a programas formales, como el del empleado del mes. Un programa de reconocimiento social incluye intercambios más informales entre gerentes y empleados, como elogios, aprobación o expresiones de aprecio por un trabajo bien hecho. La retroalimentación del desempeño es similar al reconocimiento social; significa “proporcionar información cuantitativa o cualitativa sobre el desempeño de las tareas, con el propósito de modificar o mantener el desempeño y los estilos específicos. (Dessler, 2009)

## **Incentivos no económicos**

Los investigadores también capacitan a los gerentes para entregar incentivos no económicos en forma de retroalimentación del desempeño y reconocimiento social. Por ejemplo, en el caso de la retroalimentación del desempeño, los gerentes elaboraban gráficas que mostraban el tiempo de trabajo en la ventanilla, al final de cada día, y los colocaban en los relojes checadores para que todos los empleados observaran su desempeño en las variables. (Dessler, 2009)

## **Combinación de incentivos económicos y no económicos**

La mayor parte de las empresas utilizan incentivos económicos y no económicos. En una encuesta de 235 gerentes, realizada por investigadores de Northwestern University, se pueden mencionar los siguientes: reconocimiento del empleado, certificados de regalo, eventos especiales, retribuciones en efectivo, incentivos de mercancías, comunicaciones impresas o por correo electrónico, programas de capacitación, prestaciones laborales o de vida, salario variable, viajes en grupo, viajes individuales (Dessler, 2009, p. 354)

## **Plan de Incentivos**

De acuerdo con Romero (2016) el plan de incentivos puede ser definido como un incentivo ofertado a un individuo o grupo de personas con la finalidad de potenciar su nivel de rendimiento, y por consiguiente maximizar la producción.

Por otro lado, desde la perspectiva de Romero (2016) establece que el estímulo es la fuerza que empuja a realizar una determinada acción, pudiendo ser éste un estímulo material existente (ej. dinero), o a su vez tener un valor figurativo (ej. reconocimiento social).

De acuerdo con Caso (2012) se identifican dos planes de incentivos a su haber constan: **los planes de compensación individual** que pueden ser conceptualizados como cualquier tipo de plan que una trabajadores con salarios, mientras que los **planes de recompensa y reconocimiento** pueden ser definidos como el reconocimiento de un trabajo individual realizado de forma correcta y se concede una vez que se haya producido el hecho.

### **Tipos de incentivos laborales**

Dentro de los incentivos laborales que se pueden ofrecer dentro de las diferentes empresas u organizaciones para mejorar el nivel de rendimiento en los empleados y bajo la perspectiva de Romero (2016) constan los siguientes:

**Económicos o salariales:** consiste en el pago que efectúa la organización hacia el empleado y esta se puede dar en diferentes formas, por ejemplo, bonos, cheques, regalos materiales, etc.

**No económicos o morales:** consiste en el beneficio que recibe el trabajador de manera no monetaria. Entre los incentivos no económicos o morales destacan vacaciones, reconocimientos por el trabajo realizado, poner a su disposición horarios flexibles que se adapten a sus necesidades, etc. (Romero, 2016)

### **Principales ventajas de la implementación de un programa de incentivos**

Bajo la perspectiva de Romero (2016) se identifican cinco ventajas que obtiene la empresa u organización al momento de ejecutar un programa de incentivos entre sus colaboradores, a continuación, se detalla cada una de estas:

**Motivación:** crea una motivación adicional en los trabajadores, pues al cumplir con determinadas metas u objetivos impuestos por la empresa, la o las personas son propensas a recibir un premio que ayudara a mejorar su motivación personal y por ende la productividad.



**Evaluación del desempeño:** consiste en conocer el rendimiento de cada uno de los trabajadores en relación a los objetivos planteados identificando a los trabajadores más comprometidos con la organización a través de la curva de desempeño.

**Detección de los futuros responsables de departamento:** con base a lo estipulado en el numeral 2, una vez identificado lo mejor de la empresa en cuanto al personal se refiere, es necesario asignar planes de desarrollo dentro de la organización.

**Retención de talento:** la empresa u organización que sea capaz de identificar el talento innato de cada una de las personas que forman parte de la empresa y a la vez, recompensar estos méritos cuenta con una estrategia importante en la retención del talento.

**El coste se compensa con resultados/beneficios:** definitivamente los incentivos para los empleados suelen estar directamente relacionados con la consecución de los objetivos planteados por las empresas, es decir, si el programa de incentivos está direccionado correctamente el coste será bajo en relación a los resultados y beneficios obtenidos.

## **Individualismo**

El individualismo, así como el colectivismo es una manifestación cultural que consiste en manifestar a la sociedad creencias, normas, actitudes personales caracterizadas por dar valor a la autonomía del individuo y su emocional independencia de los grupos sociales con los que convive (Omar, 2014).

Por otro lado, Chiavenato, (2009) indica que el individualismo no es más que el modelo que las personas manifiestan ante sí mismas y ante su sociedad sobre como concentrarse sobre si mismas y en la protección familiar.

## **Trabajo en equipo**

Según (Quintero & Africano, 2008), cuando los empleados se reúnen y producen un dialogo de necesidades con un sistema estable de interacciones dan origen a lo que se denomina equipo de trabajo, dentro de esta estructura se produce fenómenos y se desarrollan ciertos procesos como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre los más importantes. Todas estas acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.

## **Ambigüedad y conflicto en el rol**

La ambigüedad del rol se define como la carencia de información claramente especificada sobre las expectativas del desempeño, las metas, las tareas, las responsabilidades, la autoridad, y otras diversas condiciones laborales que tienen estrecha relación con el desempeño del rol en la unidad o la organización, producida a través de la falta de percepción sobre las necesarias actividades para llevar a cabo un correcto desempeño (Díaz, Pecino, y Mañas, 2016).

Por otro lado, para Daza Martín y Bilbao Pérez (1995), mediante la Norma Técnica de Prevención NTP 388 del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT) se conoce a la ambigüedad del rol como la incertidumbre y la no claridad del rol del colaborador en la empresa. La ambigüedad del rol hace referencia a la situación que experimenta el individuo cuando no posee suficientes puntos de referencia para desempeñar su rol. Es decir, dispone de información inadecuada para hacerse una idea del rol que se le asigna, bien por ser incompleta, por su diferente interpretación, o bien por ser muy cambiante. La ambigüedad del rol es un factor predeterminante para la aparición del estrés en los colaboradores, además

de su íntima relación con el descontento en el trabajo, ansiedad, baja autoestima, y varios síntomas somáticos de depresión.

### **Diseño de trabajo**

El diseño de trabajo también considerado “enriquecimiento de trabajo”, cobra esencial importancia por el interés actual sobre la calidad de vida en el trabajo, en síntesis significa agregar motivadores adicionales a un empleo para hacerlo más gratificante, entre los beneficios del diseño de trabajo se puede contrastar los problemas que generalmente afectan la calidad de vida del trabajo como el inadecuado ambiente de trabajo, la rotación del personal, el tiempo improductivo, incremento de conflictos entre las áreas, entre otras. Generando un resultado general con enriquecimiento de la función en el puesto de trabajo o área a desempeñarse que estimula el crecimiento y la autorrealización, por otro lado, el trabajador desempeña mejor su tarea, se siente más satisfecho y realizado, por lo que está capacitado para participar en todas las actividades vitales con mayor eficacia (Guízar Montúfar, 2013).

Además Bohlander y Snell (2013) manifiestan que la administración actual de recursos humanos debe tener un enfoque comparativo entre la administración de recursos humanos nacional frente a la administración de recursos humanos internacional, la internacional se deferencia de la nacional porque pone más énfasis en las funciones y actividades tales como: reubicación, orientación y servicios de traducción para ayudar a los empleados a adaptarse a nuevos y diferentes ambiente, por otro lado las empresas lamenta sus políticas de recursos humanos pues no se ha avanzado al ritmo que las demandas de la competencia global. En la actualidad, la administración de recursos humanos global se ha convertido en una cuestión de primer plano para un gran número de empresas.

Otro aspecto que genera que las funciones se estandaricen y se alineen al perfil son los sistemas de información del recurso humano que ayuda a mejorar su

coordinación y facilita su comunicación, a mantener registros y almacenar una gran cantidad de otras actividades en el trabajo.

### **Adaptación laboral**

Bajo la perspectiva de Calle, (2011) la adaptación laboral representa la acción y efecto de adaptarse o acomodarse, ajustarse a diversas circunstancias condiciones de una manera flexible que sea susceptible de cambios o variaciones según las circunstancias o necesidades laborales. Es importante entender este concepto después de la evaluación de desempeño dado que en la mayoría de casos luego de la evaluación se genera cambios importantes lo cual va a ser difícil para unos y fácil para otros, por ende, es importante entender el concepto de adaptación.

La adaptación varía de una persona a otra y puede variar de un momento a otro en la misma persona, esta variación de la adaptación se evidencia dentro de un *continnum* y corresponde más a grados que a tipos. Una eficiente adaptación demuestra “salud mental” que se ve reflejada en la integridad tanto individual como de personalidad del individuo. Un equilibrio en los aspectos mencionados determina una constante y posible mejora en el rendimiento del trabajador.

### **Clima organizacional**

Para Quintero, Africano y Faría, (2008) el clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaños de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la organización, entre otros. Por otro lado, (Calle, 2011) manifiesta que el compromiso con la organización refleja la relación del empleado con la misma y tiene que implicaciones en su decisión de continuar formando parte de ella. Es probable que los trabajadores comprometidos continúen en la organización más que los trabajadores no comprometidos. Finalmente (Rodríguez,

Retamal, Lizana, & Cornejo, 2011) establecen que la relación entre el clima organizacional y desempeño organizacional implica considerar tanto las repercusiones del clima sobre las actitudes y comportamientos, como en el desempeño organizacional, ya que en las percepciones que forman los individuos de su ambiente de trabajo juegan un papel importante la manera en que está estructurada la tarea, el sistema de recompensas, el modo en que las decisiones se controlan, el tipo de comunicación, etc. Por ende, han aparecido numerosos modelos teóricos que buscan gratificar la mediación de las actitudes en el empleo, en especial la satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional, partiendo de esta visión la satisfacción laboral debe tener un efecto mucho más directo sobre el desempeño, mientras que el clima tendría más bien indirecto mediado por las actitudes.

La importancia de este concepto (Quintero & Africano, 2008) radica en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, si no que dependen de las percepciones que él tenga de estos factores.

### **Gestión de Talento Humano en las instituciones públicas**

Según la perspectiva de Sánchez y Arévalo (2016), el capital humano es el componente principal en el crecimiento y desarrollo de dichas entidades. Dichas organizaciones denominadas -organizaciones inteligentes- consideran a su fuerza laboral como socios de la industria y no solo como simples empleados. Instituciones internacionales reconocen al capital humano dentro de sus estados financieros con la finalidad de proyectar su innovación y la sinergia de sus colaboradores.

Una de las principales formas de desarrollar al capital humano en la organización es la capacitación. Bohlander y Snell (2013), mencionan que el éxito de las organizaciones esta fundamentado en las competencias, es decir, el conjunto esencial de conocimientos y experiencias que le proporciona a la organización una

ventaja sobre sus competidores. La capacitación proporciona un papel fundamental en el cultivo y fortalecimiento de estas competencias, por lo que se ha convertido en parte de la columna vertebral de la implementación estratégica.

Por otro lado, Guízar Montúfar (2013), plantea que la planeación y desarrollo de la carrera es fundamental para las organizaciones actuales, los individuos que la integran es necesario que cumplan etapas profesionales, con el fin de desarrollar la capacidad requerida para satisfacer las necesidades humanas en varios niveles y tipo de trabajo. Esta cita plantea claramente que la importancia que las organizaciones deben dar a la planeación de la carrera profesional de sus empleados y su relación con el comportamiento de estos. Practicamente, todo individuo se plantea ciertas interrogantes al respecto: ¿Qué futuro me espera?, ¿Qué oportunidades están reservadas para mí?, ¿Cómo podre progresar en el ámbito profesional?

Se podría orientar al empleado sobre ello mencionándole que una carrera profesional está constituida por todas las tareas laborales desempeñadas durante la vida laboral de una persona. Sin embargo, no hay que confundirla con una carrera académica constituida por varios años de estudio y preparación en la universidad. Además, es importante advertir que el mero hecho de planear una carrera no garantiza el éxito profesional.

Implementar el cambio en las áreas de trabajo es una forma de gestionar el crecimiento laboral. En este esquema, se plantea una metodología que conlleva cuatro puntos importantes:

La jerarquización. Las ideas que se desean introducir en el método de trabajo, se deben empezar poniendo en una lista con orden de prioridad. Para esto se prioriza los criterios de evaluación en dependencia de las ideas que se proponen

Planeación. Las ideas anteriores deben tener un inicio y un fin de implementación, es claro que estos cambios son importantes y, por tanto, no

sería prudente hacerlos sin plasmarlos de una manera correcta y con un método sostenible para la mejora del equipo de trabajo. Reflexionar acerca de la situación particular y planear cuidadosamente los cambios son los requisitos principales para fomentar buenas prácticas de planeación.

Lidiar con problemas. En el transcurso de la ejecución se presentarán problemas que es importante registrarlos de una manera semanal y presentarlos al equipo de trabajo para su respectiva socialización, análisis y resolución con los involucrados, cabe recordar que no basta tener una buena planeación para que se cumpla. Las palabras claves son la acción y la implementación así que se recomienda tres elementos necesarios para dirigirlos: Plan (tareas y sincronización), personas (mantener motivados a los interesados para evitar digresiones), y desempeño (realización de los objetivos del proyecto)

Factores decisivos del proyecto. A medida que empieza a implementar formas de mejorar el desempeño se debe reflexionar sobre los factores que pueden impulsar el éxito. Dado que no es posible concentrarse en todos a la vez. (Ross, 2013)

## **Productividad**

El cumplimiento de objetivos marca la productividad de una organización transformado su información, insumos o energía en resultados al menor costo posible y, de la misma forma, se convierte en una herramienta de medición del desempeño mostrando la eficacia y eficiencia con la que se le realiza. La eficacia es hacer las cosas bien, la eficiencia es hacer lo mismo, pero optimizando recursos y tiempo disponible (Chiavenato, 2009).

## **Cultura corporativa**

De acuerdo con Guizar (2013) cuando una empresa posee una cultura corporativa se le facilita implantar acciones dinámicas para adaptarse con más facilidad a las situaciones cambiantes del medio, además, estas series de modificaciones no tendrían carácter impositivo, sino que se basarían en el pleno convencimiento de quienes están involucrados en el proceso de cambio

## **Cultura organizacional**

La cultura organizacional involucra las creencias acerca de todo lo que acontece en una empresa, es preciso recordar que nunca está completamente codificada en una guía formal o un manual de políticas corporativas, en lugar de ello, se trata de un conjunto de normas invisibles que definen como las personas deben comportarse dentro de la organización. La cultura establece los “SI” (lo que se espera que uno haga) y los “NO” (lo que está prohibido implícitamente) (Schneider, 2015).

Además, Guizar (2013) asegura que es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización. Es el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. Una cultura puede existir en toda la organización o en una división, filial, planta o departamento de ella. Esta idea de cultura organizacional es algo intangible puesto que no se puede ver ni tocar, pero siempre está presente, se puede decir que la cultura organizacional es la “huella digital de la empresa”.

## **2.5 Hipótesis**

La importancia de la valuación de puestos impacta significativamente en el rendimiento del talento humano de la Dirección Financiera del GAD Municipal de Ambato.



## **2.6 Señalamiento de Variables**

### **Variable Independiente:**

Valuación de puestos

### **Variable dependiente:**

Rendimiento del talento humano

### **Unidades de observación**

Puestos de la Dirección Financiera del GAD Municipalidad de Ambato.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Enfoque**

##### **Enfoque cualitativo**

El enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos permanentes sobre los atributos de las variables toma de decisiones y procesos para afinar las preguntas de investigación y revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación (Hernández Sampieri , 2014, p. 7).

Es decir, la presente investigación tiene un enfoque cualitativo porque contribuye a la descripción de las cualidades de un determinado fenómeno, en este caso el problema de investigación, además trata de buscar un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad, es decir buscar la percepción que tienen los funcionarios del departamento financiero sobre el diseño de organización del GAD Municipalidad de Ambato.

##### **Enfoque cuantitativo**

Por otro lado, el enfoque cuantitativo “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base a la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas para el comportamiento y probar teorías” (Hernández Sampieri , 2014, p. 4).

Bajo estas características, dentro del presente estudio también se aplicó un enfoque cuantitativo porque se realizó la recolección de datos a través de la guía de valuación de puestos trabajos para la variable independiente, mientras que el formulario SENRES-EVAL 03 para la variable dependiente posteriormente se

realizó la tabulación e interpretación de resultados donde se emplearon herramientas estadísticas.

## **3.2 Modalidad básica de la investigación**

### **3.2.1 Investigación bibliográfica**

La investigación bibliográfica puede ser definido como “un procedimiento científico y sistemático de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de información o datos en torno a un determinado tema, mismo que conduce a la construcción de conocimientos” (Briceño, Lobo, Rangel, y Trujillo, 2010, p. 79).

Bajo esta perspectiva se buscó información en libros, textos, documentos electrónicos que permitieron sustentar la información y validez de contenido para poder asignar valores a las variables y poder medir la problemática de estudio.

### **3.2.2 Investigación de campo**

De acuerdo con García (2006) la investigación de campo consiste en “la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna” (p. 35).

Bajo estas características, se puede concluir que se trata del análisis que el investigador lo realiza en el lugar de los hechos, es decir donde realmente palpa la verdad de los acontecimientos siempre con la visión del porque se realiza dicha investigación, con este pequeño preámbulo en el presente estudio la investigación de campo se efectuó en el GAD Municipalidad de Ambato, específicamente en el Departamento Financiero donde actualmente ocurre la problemática en estudio.

### **3.3 Nivel o tipo de investigación**

En cuanto se refiere al nivel de investigación, dentro del presente estudio se planteó un nivel descriptivo mismo que se detalla a continuación.

#### **3.3.1 Investigación descriptiva**

Se puede determinar que “la investigación descriptiva persigue enlistar las propiedades, particularidades y perfiles que sobresalen en los individuos, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un determinado análisis” (Salinas, 2012, p. 120).

### **3.4 Población y Muestra**

#### **3.4.1 Población**

Al hablar del término población se relaciona directamente con el conjunto de elementos de un lugar determinado es por ello que Cuesta indica lo siguiente:

Es todo conjunto de elementos, finito o infinito, definido por una o más características, de las que gozan todos los elementos que lo componen, y sólo ellos. No obstante, cuando se realiza un trabajo puntual, conviene distinguir entre población teórica: conjunto de elementos a los cuales se quiere extrapolar los resultados, y población estudiada: conjunto de elementos accesibles en nuestro estudio (Herrero & Cuesta , 2015).

En este caso, la población son los puestos de trabajo de la Dirección Financiera de GAD Municipal de Ambato con un total de 32 personas. Para la presente investigación se trabajó con la totalidad de la población pues ésta es considerada como población finita, por lo que se optó por trabajar con la totalidad de puestos.

## **Muestra**

Al ser la población finita limitada y muy pequeña para aplicar la fórmula de la muestra, se procedió a trabajar con la totalidad de la población, es decir los 32 puestos de trabajo. La necesidad de trabajar con toda la población se ve por qué al valorar los puestos de trabajo, es necesario conocer la opinión y criterios de los servidores públicos, para obtener datos más reales que permitan dar una solución al problema.

### 3.5 Operacionalización de variables

**Tabla N° 4:** Operacionalización variable independiente: Valuación de Puestos

| CONCEPTUALIZACIÓN  | DIMENSIONES   | INDICADORES  | ÍTEMS  | TÉCNICAS E INSTRUMENTOS  |
|--|---|--|--|--|
| La valuación de puestos es un proceso que se auxilia de un conjunto de técnicas especiales, para determinar el valor individual de un puesto dentro de una empresa con relación a los demás puestos de la misma (Orue-Echeverría, 2010). | Procedimientos sistemáticos<br><br>Puestos de trabajo | Habilidad<br><br>Responsabilidad<br><br>Esfuerzo<br><br>Condiciones de trabajo | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación</li> <li>• Experiencia</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Precisión</li> </ul><br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo</li> <li>• Supervisión personal</li> </ul><br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Físico</li> <li>• Mental</li> </ul><br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente</li> <li>• Riesgos</li> </ul> | de<br><br><b>Técnica</b><br><br>Guía de valuación de puestos trabajos<br><br><b>Instrumento</b><br><br>Cuestionario estructurado |

**Elaborado por:** Lozada, A. (2017)

**Tabla N° 5:** Operacionalización variable dependiente: Rendimiento del Talento Humano

| CONCEPTUALIZACIÓN  | DIMENSIONES   | INDICADORES  | ÍTEMES  | TÉCNICAS E INSTRUMENTOS   |
|--|---|--|---|---|
| <p>“Son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las Competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa” (García, 2010)</p> | <p><b>Competencias Individuales</b></p> <p><b>Competencias organizacionales</b></p> | <p>Desempeño</p> <p>Valoración de Puesto</p> <p>Recompensa</p> <p>Motivación</p> | <p>Indicadores de gestión del puesto</p> <p>Conocimientos</p> <p>Competencias técnicas del puesto</p> <p>Competencias Universales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje continuo</li> <li>• Relaciones Humanas</li> <li>• Actitud al cambio</li> <li>• Orientación a los resultados</li> <li>• Orientación de servicio</li> </ul> <p>Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Iniciativa</li> </ul> <p>Evaluación del ciudadano</p> | <p><b>Técnica</b></p> <p>Formulario SENRES-EVAL 03</p> <p><b>Instrumento</b></p> <p>Cuestionario estructurado</p> |

**Elaborado por:** Lozada, A. (2017)

### 3.6 Plan de Recolección de la Información

**Tabla N° 6:** Recolección de información

| <b>Preguntas básicas</b>        | <b>Explicación</b>  |
|---------------------------------|---|
| <b>1. ¿Para qué?</b>            | Para solucionar el problema de investigación.                                 |
| <b>2. ¿A qué personas?</b>      | Funcionarios públicos del Departamento Financiero del GAD Municipal de Ambato |
| <b>3. ¿Sobre qué aspectos?</b>  | Valuación de puestos  |
|                                 | Rendimiento talento humano  |
| <b>4. ¿Quién?</b>               | Andrea Lozada   |
| <b>5. ¿Cuándo?</b>              | Periodo Febrero – Julio 2017  |
| <b>6. ¿Cuántas veces?</b>       | La recolección de la información se realizará según el caso lo amerite.       |
| <b>7. ¿Con que técnicas?</b>    | Encuesta  |
| <b>8. ¿Con que instrumento?</b> | Cuestionario  |
| <b>9. ¿En qué situación?</b>    | Se buscará el mejor momento para resultados reales.                           |

Elaborado por: Lozada, A. (2017)

### 3.7 Plan de Procesamiento y análisis de la Información

**Revisión y Codificación de la información:** luego del análisis de la información obtenida se procederá a la codificación que comprende en señalar un número para cada una de las categorías incluidas en cada una de las preguntas que se realizó a través de las encuestas, sirviendo de gran ayuda al momento de proceder a la tabulación correspondiente.

**Tabulación de la Información:** para proceder a realizar la tabulación de datos se la realizó a través del programa Excel y SPSS, lo que permitió verificar las respuestas e interpretar de mejor manera los resultados de la investigación.

**Graficar:** para esta presentación se utilizó la gráfica de pasteles.



**Analizar gráficos estadísticos:** para proceder a analizar los datos se realizó por medio de porcentajes que permitió interpretar los resultados que se proyectó.

**Interpretación:** la interpretación de resultados se elaborará bajo la síntesis de los mismos para poder encontrar la información necesaria para dar la posible solución al problema del objeto de estudio. Bajo esas características para verificar la hipótesis se utilizó la curva de regresión de acuerdo con la siguiente fórmula.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + u$$

**Donde:**

**Y** = variable dependiente

**$\beta_0$**  = parámetro beta cero

**$\beta_1$**  = parámetro beta uno

**X** = variable independiente o explicativa de Y.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1 Datos informativos

##### 4.1.1 Identificación de los puestos de trabajo existentes

Los puestos de trabajo (32) que se encuentran operativos y fueron valuados en la Dirección Financiera del GADMA en función del grupo ocupacional se detallan a continuación:

**Tabla N° 7:** Puestos de trabajo Dirección Financiera (GADMA)

|                     |                                  |    |
|---------------------|----------------------------------|----|
| DIRECTOR            | DIRECTORA FINANCIERA             | 1  |
| SP9                 | JEFE DE RENTAS                   | 2  |
|                     | JEFE DE GESTIÓN FINANCIERA       | 3  |
|                     | JEFE DE PRESUPUESTOS             | 4  |
|                     | TESORERA GENERAL                 | 5  |
|                     | CONTADOR GENERAL                 | 6  |
| SP5                 | TÉCNICO ESPECIALISTA EN RENTAS   | 7  |
|                     | CONTADOR 3                       | 8  |
|                     | TÉCNICO PROFESIONAL DE PROYECTOS | 9  |
|                     | DELEGADO SANCIONADOR             | 10 |
| SP4                 | ASISTENTE DE RENTAS              | 11 |
|                     | ANALISTA JURÍDICO TRIBUTARIO     | 12 |
| SP3                 | ANALISTA DE TESORERÍA            | 13 |
|                     | SECRETARIO DE COACTIVAS          | 14 |
|                     | ANALISTA DE TRANSFERENCIAS       | 15 |
|                     | ANALISTA JURÍDICO TRIBUTARIO     | 16 |
|                     | ANALISTA DE PRESUPUESTO 1        | 17 |
|                     | ANALISTA FINANCIERO 1            | 18 |
| TÉCNICO DE RENTAS 3 | 19                               |    |

|      |                                   |    |
|------|-----------------------------------|----|
| SP2  | TÉCNICO DE RENTAS 2               | 20 |
|      | TÉCNICO CONTABLE                  | 21 |
| SP1  | SUPERVISOR DE RECAUDACIÓN         | 22 |
|      | RECAUDADOR                        | 23 |
|      | TÉCNICO EN CONCILIACIÓN BANCARIA  | 24 |
|      | TÉCNICO CONTABLE                  | 25 |
|      | TÉCNICO DE RENTAS 1               | 26 |
|      | APOYO ADMINISTRATIVO DE DIRECCIÓN | 27 |
| SPA4 | RECAUDADOR                        | 28 |
|      | INSPECTOR DE RENTAS               | 29 |
|      | ASISTENTE TÉCNICO DE TESORERÍA    | 30 |
|      | ASISTENTE ATENCIÓN AL CLIENTE     | 31 |
| SPA2 | ASISTENTE ADMINISTRATIVO          | 32 |

**Fuente:** GAD Municipalidad Ambato

**Elaborado por:** Lozada, A. (2017)

Los siguientes puestos de trabajo (4) fueron excluidos del proceso de valuación por encontrarse vacantes.

**Tabla N° 8:** Puestos de trabajo excluidos de la valuación

|   |   |
|---|---|
| ANALISTA FINANCIERO 2                     | 1 |
| ASISTENTE TÉCNICO DE CONTROL DE GARANTÍAS | 2 |
| APOYO ADMINISTRATIVO DE SECCIÓN           | 3 |
| ASISTENTE DE RENTAS                       | 4 |

**Fuente:** GAD Municipalidad Ambato

**Elaborado por:** Lozada, A. (2017)

El anexo No. 2, contiene el modelo de valuación de los puestos de trabajo por el método de puntos que se aplicó a todos los trabajadores del Departamento Financiero del GADMA, apegándose dicho documento a la Ley del Servidor Público, con el fin de conocer los requerimientos del puesto de trabajo en función de los factores detallados en el mismo.

#### **4.1.2 Valuación de puestos**

El presente estudio de valuación de puestos de trabajo se fundamenta en la utilización del método de valuación por puntos determinado por el Ministerio de trabajo bajo el ACUERDO MINISTERIAL No. MDT – 2016 – 0152 que, reforma la NORMATIVA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DEL SERVICIO CIVIL, emitido por la SECRETARIA NACIONAL TÉCNICA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS Y REMUNERACIONES DEL SECTOR PÚBLICO (antiguamente SENRES, actual MINISTERIO DE TRABAJO) mediante RESOLUCIÓN No. SENRES-RH-2005-42, que todavía se mantiene vigente por medio de la reforma anteriormente mencionada.

#### **4.1.3 Factores del método de valuación por puntos**

De forma general, el método de valuación por puntos empleado para determinar el valor de cada puesto de trabajo del Departamento Financiero del GADMA evalúa los siguientes parámetros:

- a) Las competencias que requiere el puesto (instrucción formal, experiencia, habilidades de gestión, habilidades de comunicación),
- b) La complejidad del mismo (condiciones de trabajo, toma de decisiones)
- c) La responsabilidad que el sitio de trabajo necesita (rol del puesto, control de resultados)

A continuación, se detallan los factores que fueron reformados de la RESOLUCIÓN No. SENRES-RH-2005-42, mediante el ACUERDO MINISTERIAL No. MDT – 2016 – 0152 y que, sirven para la aplicación de la valuación de los puestos del Departamento Financiero del GADMA.

### Reforma Artículo 6.

**Tabla N° 9:** Sustitución del cuadro del artículo 6 por el siguiente:

| <b>NIVEL</b>          | <b>ROLES</b>                         |
|-----------------------|--------------------------------------|
| <b>NO PROFESIONAL</b> | Servicio                             |
|                       | Administrativo                       |
|                       | Técnico                              |
|                       | Ejecución de procesos de apoyo       |
| <b>PROFESIONAL</b>    | Ejecución de procesos                |
|                       | Ejecución y supervisión de procesos  |
|                       | Ejecución y coordinación de procesos |

**Fuente:** Reforma Acuerdo Ministerial No. MDT-2016-152

**Elaborado por:** Lozada, A. (2017)

### Reforma Artículo 14.

Sustituir dicho artículo por el siguiente:

- a) Series de puestos asociados a cada proceso o subproceso interno establecido en la estructura orgánica,
- b) Grupos Ocupacionales,
- c) Grado de la Escala.

### Reforma Artículo 16.

**Tabla N° 10:** Sustitución del cuadro del literal a, Art. 16.

| <b>NIVEL</b>   | <b>PUNTAJE</b> |
|--|----------------|
| <b>No Profesional</b>  |                |
| Educación Básica   | 15             |
| Bachiller  | 45             |
| Técnico  | 85             |
| Tercer año aprobado - Certificado de culminación de educación superior | 125            |

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| <b>Profesional</b>        |     |
| Profesional de 2 a 4 años | 140 |
| Profesional - 5 años      | 155 |
| Profesional - 6 años      | 170 |
| Diplomado Superior        | 180 |
| Especialidad              | 190 |
| Maestría o PhD            | 200 |

**Fuente:** Reforma Acuerdo Ministerial No. MDT-2016-152

**Elaborado por:** Lozada, A. (2017)

**Tabla N° 11:** Criterios de valoración

| <b>NIVEL</b>              | <b>DESCRIPCIÓN</b>  |
|---------------------------|---|
| <i>EDUCACIÓN BÁSICA</i>   | <i>Nivel de instrucción básica</i>  |
| <i>BACHILLER</i>          | <i>Estudios formales de educación media</i>                                   |
| <i>TÉCNICO</i>            | <i>Estudios técnicos de rama u oficio</i>                                     |
| <i>TÍTULO PROFESIONAL</i> | <i>Estudios adquiridos en instituciones de educación superior</i>             |
| <i>DIPLOMADO</i>          | <i>Conocimiento de una rama científica adicional</i>                          |
| <i>ESPECIALISTA</i>       | <i>Suficiencia y dominio de una rama científica especializada</i>             |
| <i>MAESTRÍA O MÁS</i>     | <i>Dominio en una disciplina organizacional administrativa y/o científica</i> |

**Fuente:** Reforma Acuerdo Ministerial No. MDT-2016-152

**Elaborado por:** Lozada, A. (2017)

**Tabla N° 12:** Sustitución del cuadro del literal b, Art. 16.

| <b>NIVEL</b>          | <b>ROL</b>                                  | <b>INSTRUCCIÓN FORMAL</b>   | <b>AÑOS DE EXPERIENCIA</b> | <b>PUNTAJE</b> |
|-----------------------|---|---|----------------------------|----------------|
| <b>NO PROFESIONAL</b> | <i>SERVICIOS</i>                            | <i>N/A</i>  | <i>No requerida</i>        | <i>14</i>      |
|                       | <i>ADMINISTRATIVO</i>                       | <i>BACHILLER</i>  | <i>No requerida</i>        | <i>28</i>      |
|                       | <i>TÉCNICO</i>                              |   | <i>3 meses</i>             | <i>42</i>      |
|                       | <i>EJECUCIÓN DE PROCESOS DE APOYO</i>       | <i>TERCER AÑO APROBADO - CERTIFICADO DE CULMINACIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR</i> | <i>6 meses</i>             | <i>56</i>      |
| <b>PROFESIONAL</b>    | <i>EJECUCIÓN DE PROCESOS</i>                | <i>TÉCNICO SUPERIOR</i>   | <i>Hasta 6 años</i>        | <i>70</i>      |
|                       |   | <i>TECNOLÓGICO SUPERIOR</i>   | <i>Hasta 5 años</i>        |                |
|                       |   | <i>TERCER NIVEL</i>   | <i>Hasta 2 años</i>        |                |
|                       | <i>EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS</i>  | <i>TERCER NIVEL</i>   | <i>3 años</i>              | <i>84</i>      |
|                       | <i>EJECUCIÓN Y COORDINACIÓN DE PROCESOS</i> |   | <i>4 años</i>              | <i>100</i>     |

**Fuente:** Reforma Acuerdo Ministerial No. MDT-2016-152

**Elaborado por:** Lozada, A. (2017)

**Reforma Artículo 18.**

**Tabla N° 13:** Sustitución del cuadro del literal a, Asignación de puntos.

| <b>GRUPO OCUPACIONAL</b> | <b>NIVEL</b>                                | <b>PUNTAJE</b> |
|--------------------------|---|----------------|
| <b>NO PROFESIONAL</b>    | <i>SERVICIOS</i>                            | 25             |
|                          | <i>ADMINISTRATIVO</i>                       | 70             |
|                          | <i>TÉCNICO</i>                              | 75             |
|                          | <i>EJECUCIÓN DE PROCESOS DE APOYO</i>       | 100            |
| <b>PROFESIONAL</b>       | <i>EJECUCIÓN DE PROCESOS</i>                | 125            |
|                          | <i>EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS</i>  | 150            |
|                          | <i>EJECUCIÓN Y COORDINACIÓN DE PROCESOS</i> | 175            |

**Fuente:** Reforma Acuerdo Ministerial No. MDT-2016-152

**Elaborado por:** Lozada, A. (2017)

**Tabla N° 14:** Criterios de valoración de puestos.

| <b>NIVEL</b>                                | <b>DESCRIPCIÓN</b>  |
|---|---|
| <b>SERVICIOS</b>                            | <i>Integran los puestos que ejecutan actividades de servicios generales y/o complementarios.</i>  |
| <b>ADMINISTRATIVO</b>                       | <i>Integran los puestos que ejecutan actividades que facilitan la operatividad de los procesos mediante la ejecución de labores de apoyo administrativo.</i>    |
| <b>TÉCNICO</b>                              | <i>Integran los puestos que proporcionan soporte técnico en una rama u oficio determinada de acuerdo a los requerimientos de los procesos organizacionales.</i> |
| <b>EJECUCIÓN DE PROCESOS DE APOYO</b>       | <i>Integran los puestos que ejecutan actividades de soporte profesional con incidencia directa a la gestión de los procesos.</i>                                |
| <b>EJECUCIÓN DE PROCESOS</b>                | <i>Integran los puestos que ejecutan actividades profesionales agregando valor a los productos y/o servicios que genera la unidad o proceso organizacional.</i> |
| <b>EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS</b>  | <i>Integran los puestos que ejecutan actividades de supervisión de equipos de trabajo, unidades y/o procesos organizacionales.</i>                              |
| <b>EJECUCIÓN Y COORDINACIÓN DE PROCESOS</b> | <i>Integran los puestos que ejecutan actividades de coordinación de unidades y/o procesos organizacionales.</i>   |

**Fuente:** Reforma Acuerdo Ministerial No. MDT-2016-152

**Elaborado por:** Lozada, A. (2017)

Los factores y subfactores restantes del método de evaluación empleado se encuentran establecidos en los artículos no reformados de la **NORMATIVA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DEL SERVICIO CIVIL** bajo la **RESOLUCIÓN No. SENRES-RH-2005-42**. (Anexo No. 2)

#### 4.1.4 Escala de intervalos de valuación

En dependencia del resultado obtenido en la valuación de los puestos de trabajo se determina el grupo ocupacional al que corresponde, en función de la siguiente escala:

**Tabla N° 15:** Intervalos de valuación

| GRADO | GRUPO OCUPACIONAL               |       | INTERVALOS |       | RMU USD |
|-------|---------------------------------|-------|------------|-------|---------|
|       |                                 |       | DE         | HASTA |         |
| 1     | Servidor Público de Servicios 1 | SPS 1 | 153        | 213   | 527     |
| 2     | Servidor Público de Servicios 2 | SPS 2 | 214        | 273   | 553     |
| 3     | Servidor Público de Apoyo 1     | SPA 1 | 274        | 334   | 585     |
| 4     | Servidor Público de Apoyo 2     | SPA 2 | 335        | 394   | 622     |
| 5     | Servidor Público de Apoyo 3     | SPA 3 | 395        | 455   | 675     |
| 6     | Servidor Público de Apoyo 4     | SPA 4 | 456        | 516   | 733     |
| 7     | Servidor Público 1              | SP 1  | 517        | 576   | 817     |
| 8     | Servidor Público 2              | SP 2  | 577        | 637   | 901     |
| 9     | Servidor Público 3              | SP 3  | 638        | 697   | 986     |
| 10    | Servidor Público 4              | SP 4  | 698        | 758   | 1086    |
| 11    | Servidor Público 5              | SP 5  | 759        | 819   | 1212    |
| 12    | Servidor Público 6              | SP 6  | 820        | 879   | 1412    |

**Fuente:** Resolución No. SENRES-RH-2005-42

**Elaborado por:** Lozada, A. (2017)



#### 4.1.5 Puntos totales e individuales por cada subfactor

Tabla N° 16: Puntos por cada subfactor

| GRUPO OCUPACIONAL | PUESTOS                           | COMPETENCIAS       |             |                        |                             | COMPLEJIDAD DEL PUESTO |                    | RESPONSABILIDAD |                       | TOTAL DE PUNTOS |
|-------------------|-----------------------------------|--------------------|-------------|------------------------|-----------------------------|------------------------|--------------------|-----------------|-----------------------|-----------------|
|                   |                                   | Instrucción formal | Experiencia | Habilidades de gestión | Habilidades de comunicación | Condiciones de trabajo | Toma de decisiones | Rol del puesto  | Control de resultados |                 |
| DIRECTOR          | DIRECTORA FINANCIERA              | 200                | 100         | 100                    | 100                         | 80                     | 100                | 175             | 100                   | 955             |
| SP9               | JEFE DE RENTAS                    | 200                | 100         | 100                    | 100                         | 80                     | 80                 | 150             | 80                    | 890             |
|                   | JEFE DE GESTIÓN FINANCIERA        | 200                | 100         | 100                    | 100                         | 80                     | 80                 | 150             | 80                    | 890             |
|                   | JEFE DE PRESUPUESTOS              | 200                | 100         | 100                    | 100                         | 80                     | 80                 | 150             | 80                    | 890             |
|                   | TESORERA GENERAL                  | 200                | 100         | 100                    | 100                         | 80                     | 80                 | 150             | 80                    | 890             |
|                   | CONTADOR GENERAL                  | 200                | 100         | 100                    | 100                         | 80                     | 80                 | 150             | 80                    | 890             |
| SP5               | TÉCNICO ESPECIALISTA EN RENTAS    | 155                | 70          | 80                     | 100                         | 60                     | 80                 | 125             | 60                    | 730             |
|                   | CONTADOR 3                        | 155                | 70          | 80                     | 100                         | 60                     | 80                 | 125             | 60                    | 730             |
|                   | TÉCNICO PROFESIONAL DE PROYECTOS  | 155                | 70          | 80                     | 100                         | 60                     | 80                 | 125             | 60                    | 730             |
|                   | DELEGADO SANCIONADOR              | 155                | 70          | 80                     | 100                         | 60                     | 80                 | 125             | 60                    | 730             |
| SP4               | ASISTENTE DE RENTAS               | 155                | 70          | 60                     | 80                          | 60                     | 60                 | 125             | 60                    | 670             |
|                   | ANALISTA JURÍDICO TRIBUTARIO      | 155                | 70          | 60                     | 100                         | 60                     | 60                 | 125             | 60                    | 690             |
| SP3               | ANALISTA DE TESORERÍA             | 155                | 70          | 60                     | 60                          | 60                     | 60                 | 125             | 60                    | 650             |
|                   | SECRETARIO DE COACTIVAS           | 155                | 70          | 60                     | 60                          | 60                     | 60                 | 125             | 60                    | 650             |
|                   | ANALISTA DE TRANSFERENCIAS        | 155                | 70          | 60                     | 60                          | 60                     | 60                 | 125             | 60                    | 650             |
|                   | ANALISTA JURÍDICO TRIBUTARIO      | 155                | 70          | 60                     | 100                         | 60                     | 60                 | 125             | 60                    | 690             |
|                   | ANALISTA DE PRESUPUESTO 1         | 155                | 70          | 60                     | 60                          | 60                     | 60                 | 125             | 60                    | 650             |
|                   | ANALISTA FINANCIERO 1             | 155                | 70          | 60                     | 60                          | 60                     | 60                 | 125             | 60                    | 650             |
|                   | TÉCNICO DE RENTAS 3               | 155                | 70          | 60                     | 60                          | 60                     | 60                 | 125             | 60                    | 650             |
| SP2               | TÉCNICO DE RENTAS 2               | 155                | 70          | 60                     | 60                          | 60                     | 60                 | 125             | 40                    | 630             |
|                   | TÉCNICO CONTABLE                  | 155                | 70          | 60                     | 60                          | 60                     | 60                 | 125             | 40                    | 630             |
| SP1               | SUPERVISOR DE RECAUDACIÓN         | 155                | 70          | 60                     | 60                          | 60                     | 40                 | 125             | 60                    | 630             |
|                   | RECAUDADOR                        | 125                | 56          | 60                     | 40                          | 40                     | 40                 | 25              | 40                    | 426             |
|                   | TÉCNICO EN CONCILIACIÓN BANCARIA  | 155                | 70          | 60                     | 60                          | 60                     | 40                 | 125             | 40                    | 610             |
|                   | TÉCNICO CONTABLE                  | 155                | 70          | 60                     | 60                          | 60                     | 60                 | 125             | 40                    | 630             |
|                   | TÉCNICO DE RENTAS 1               | 155                | 70          | 60                     | 60                          | 60                     | 60                 | 125             | 40                    | 630             |
|                   | APOYO ADMINISTRATIVO DE DIRECCIÓN | 140                | 70          | 40                     | 60                          | 60                     | 40                 | 125             | 40                    | 575             |
| SPA4              | RECAUDADOR                        | 85                 | 42          | 60                     | 40                          | 40                     | 40                 | 25              | 40                    | 372             |
|                   | INSPECTOR DE RENTAS               | 45                 | 42          | 60                     | 40                          | 60                     | 40                 | 50              | 20                    | 357             |
|                   | ASISTENTE TÉCNICO DE TESORERIA    | 140                | 70          | 60                     | 40                          | 60                     | 40                 | 125             | 40                    | 575             |
|                   | ASISTENTE ATENCIÓN AL CLIENTE     | 85                 | 42          | 40                     | 40                          | 60                     | 40                 | 25              | 20                    | 352             |
| SPA2              | ASISTENTE ADMINISTRATIVO          | 45                 | 28          | 40                     | 40                          | 60                     | 40                 | 50              | 40                    | 343             |
| TOTAL PUESTOS     | 32                                |                    |             |                        |                             |                        |                    |                 |                       |                 |

Fuente: Evaluación realizada

Elaborado por: Lozada, A. (2017)

## **Análisis e interpretación**

De los 32 puestos que fueron sometidos a la valuación de puestos de trabajo, se detallan las siguientes características que determinan la permanencia o cambio de grupo ocupacional para los diferentes puestos de trabajo. En base a la Tabla No. 15, donde se exponen los intervalos de puntos para la asignación del puesto a un grupo ocupacional específico, se reestructuran los puestos de trabajo.

A continuación, se exponen los parámetros establecidos mediante el ACUERDO MINISTERIAL No. MDT – 2016 – 0152 donde se fija que:

En su Art. 6, sección segunda se expone, *“Los manuales de puestos institucionales que hayan sido aprobados por el Ministerio de Trabajo con grados superiores al grado 13 de la Escala de 20 grados, no requerirán ser ajustados”*.

Del mismo modo, los puestos que cuenten con la condición de NOMBRAMIENTO, independientemente de su grupo ocupacional, están exentos de cualquier reestructuración. Por el contrario, los puestos que cuenten con la condición de CONTRATO, NOMBRAMIENTO PROVISIONAL Y LIBRE REMOCIÓN podrán ser reestructurados, siempre y cuando cumplan con el requisito de no pertenecer a la escala salarial superior al grado 13.

Lo expuesto, se evidencia a continuación:

#### 4.1.6 Puestos que requieren reestructuración

Tabla N° 17: Puestos con requerimiento de reestructuración

| GRUPO OCUPACIONAL | GRADO    | PUESTOS |                                   | CONDICIÓN |              |                          |                | OCUPANTE | TOTAL DE PUNTOS | SUELDO ACTUAL | CAMBIO        | SUELDO ESPERADO |
|-------------------|----------|---------|-----------------------------------|-----------|--------------|--------------------------|----------------|----------|-----------------|---------------|---------------|-----------------|
|                   |          |         |                                   | CONTRATO  | NOMBRAMIENTO | NOMBRAMIENTO PROVISIONAL | LIBRE REMOCIÓN |          |                 |               |               |                 |
| DIRECTOR          | DIRECTOR | 1       | DIRECTORA FINANCIERA              |           |              |                          | 1              | 1        | 955             | 3.250         | NO            | NO HAY CAMBIO   |
| SP9               | 15       | 2       | JEFE DE RENTAS                    | 1         |              |                          |                | 1        | 890             | 2.034         | NO            | NO HAY CAMBIO   |
|                   |          | 3       | JEFE DE GESTIÓN FINANCIERA        |           |              | 1                        |                | 1        | 890             |               | NO            | NO HAY CAMBIO   |
|                   |          | 4       | JEFE DE PRESUPUESTOS              |           |              | 1                        |                | 1        | 890             |               | NO            | NO HAY CAMBIO   |
|                   |          | 5       | TESORERA GENERAL                  |           |              |                          | 1              | 1        | 890             |               | NO            | NO HAY CAMBIO   |
|                   |          | 6       | CONTADOR GENERAL                  |           |              | 1                        |                | 1        | 890             |               | NO            | NO HAY CAMBIO   |
| SP5               | 11       | 7       | TÉCNICO ESPECIALISTA EN RENTAS    |           |              | 1                        |                | 1        | 730             | 1.212         | SP4           | 1.086           |
|                   |          | 8       | CONTADOR 3                        |           | 1            |                          |                | 1        | 730             |               | NO            | NO HAY CAMBIO   |
|                   |          | 9       | TÉCNICO PROFESIONAL DE PROYECTOS  |           |              | 1                        |                | 1        | 730             |               | SP4           | 1.086           |
| SP4               | 10       | 10      | DELEGADO SANCIONADOR              |           | 1            |                          |                | 1        | 730             | 1086          | NO            | NO HAY CAMBIO   |
|                   |          | 11      | ASISTENTE DE RENTAS               |           | 1            |                          |                | 1        | 670             |               | NO            | NO HAY CAMBIO   |
| SP3               | 9        | 12      | ANALISTA JURÍDICO TRIBUTARIO      | 1         |              |                          |                | 1        | 690             | 986           | SP3           | 986             |
|                   |          | 13      | ANALISTA DE TESORERÍA             |           |              | 1                        |                | 1        | 650             |               | NO            | NO HAY CAMBIO   |
|                   |          | 14      | SECRETARIO DE COACTIVAS           |           | 1            |                          |                | 1        | 650             |               | NO            | NO HAY CAMBIO   |
|                   |          | 15      | ANALISTA DE TRANSFERENCIAS        |           | 2            |                          |                | 2        | 650             |               | NO            | NO HAY CAMBIO   |
|                   |          | 16      | ANALISTA JURÍDICO TRIBUTARIO      |           |              | 1                        |                | 1        | 690             |               | NO            | NO HAY CAMBIO   |
|                   |          | 17      | ANALISTA DE PRESUPUESTO 1         |           | 1            | 2                        |                | 3        | 650             |               | NO            | NO HAY CAMBIO   |
|                   |          | 18      | ANALISTA FINANCIERO 1             |           | 1            |                          |                | 1        | 650             |               | NO            | NO HAY CAMBIO   |
| SP2               | 8        | 19      | TÉCNICO DE RENTAS 3               |           | 1            |                          |                | 1        | 650             | NO            | NO HAY CAMBIO |                 |
|                   |          | 20      | TÉCNICO DE RENTAS 2               |           | 1            |                          |                | 1        | 630             | NO            | NO HAY CAMBIO |                 |
| SP1               | 7        | 21      | TÉCNICO CONTABLE                  | 1         | 4            | 1                        |                | 6        | 630             | 817           | NO            | NO HAY CAMBIO   |
|                   |          | 22      | SUPERVISOR DE RECAUDACIÓN         |           | 1            |                          |                | 1        | 630             |               | NO            | NO HAY CAMBIO   |
|                   |          | 23      | RECAUDADOR                        |           | 1            |                          |                | 1        | 426             |               | NO            | NO HAY CAMBIO   |
|                   |          | 24      | TÉCNICO EN CONCILIACIÓN BANCARIA  |           | 1            |                          |                | 1        | 610             |               | NO            | NO HAY CAMBIO   |
|                   |          | 25      | TÉCNICO CONTABLE                  |           |              | 2                        |                | 2        | 630             |               | SP2           | 901             |
|                   |          | 26      | TÉCNICO DE RENTAS 1               | 2         | 3            | 1                        |                | 6        | 630             |               | SP2           | 901             |
| SPA4              | 6        | 27      | APOYO ADMINISTRATIVO DE DIRECCIÓN |           | 1            |                          |                | 1        | 575             | 733           | NO            | NO HAY CAMBIO   |
|                   |          | 28      | RECAUDADOR                        | 6         | 16           | 2                        |                | 24       | 372             |               | SPA2          | 622             |
|                   |          | 29      | INSPECTOR DE RENTAS               |           | 3            |                          |                | 3        | 357             |               | NO            | NO HAY CAMBIO   |
|                   |          | 30      | ASISTENTE TÉCNICO DE TESORERIA    |           | 2            |                          |                | 2        | 575             |               | NO            | NO HAY CAMBIO   |
| SPA2              | 4        | 31      | ASISTENTE ATENCIÓN AL CLIENTE     | 11        |              |                          |                | 11       | 352             | NO            | NO HAY CAMBIO |                 |
|                   |          | 32      | ASISTENTE ADMINISTRATIVO          |           |              | 2                        |                | 2        | 343             | 622           | NO            | NO HAY CAMBIO   |

Fuente: Evaluación realizada

Elaborado por: Lozada, A. (2017)

## 4.2 Resultados

De los 32 puestos de trabajo valuados, 24 puesto no requieren reestructuración de grupo ocupacional, debido a que cumplen con los requisitos de pertenecer a una escala salarial superior a grado 13 determinada en la Escala de Remuneración del Sector Público, y también por cumplir con la condición contractual interna del GAD Municipalidad de Ambato con denominación NOMBRAMIENTO. Los puestos que no reestructuran su grupo ocupacional son:

**Tabla N° 18: Puestos sin reestructuración**

| GRUPO OCUPACIONAL | PUESTOS |                                   |
|-------------------|---------|-----------------------------------|
| <b>DIRECTOR</b>   | 1       | DIRECTORA FINANCIERA              |
| <b>SP9</b>        | 2       | JEFE DE RENTAS                    |
|                   | 3       | JEFE DE GESTIÓN FINANCIERA        |
|                   | 4       | JEFE DE PRESUPUESTOS              |
|                   | 5       | TESORERA GENERAL                  |
|                   | 6       | CONTADOR GENERAL                  |
| <b>SP5</b>        | 8       | CONTADOR 3                        |
|                   | 10      | DELEGADO SANCIONADOR              |
| <b>SP4</b>        | 11      | ASISTENTE DE RENTAS               |
| <b>SP3</b>        | 13      | ANALISTA DE TESORERÍA             |
|                   | 14      | SECRETARIO DE COACTIVAS           |
|                   | 15      | ANALISTA DE TRANSFERENCIAS        |
|                   | 16      | ANALISTA JURÍDICO TRIBUTARIO      |
|                   | 17      | ANALISTA DE PRESUPUESTO 1         |
|                   | 18      | ANALISTA FINANCIERO 1             |
|                   | 19      | TÉCNICO DE RENTAS 3               |
| <b>SP2</b>        | 20      | TÉCNICO DE RENTAS 2               |
|                   | 21      | TÉCNICO CONTABLE                  |
| <b>SP1</b>        | 22      | SUPERVISOR DE RECAUDACIÓN         |
|                   | 23      | RECAUDADOR                        |
|                   | 24      | TÉCNICO EN CONCILIACIÓN BANCARIA  |
|                   | 27      | APOYO ADMINISTRATIVO DE DIRECCIÓN |
| <b>SPA4</b>       | 29      | INSPECTOR DE RENTAS               |
|                   | 30      | ASISTENTE TÉCNICO DE TESORERIA    |
|                   | 31      | ASISTENTE ATENCIÓN AL CLIENTE     |
| <b>SPA2</b>       | 32      | ASISTENTE ADMINISTRATIVO          |

Del mismo modo, de los 32 puestos de trabajo que fueron valuados, 6 puestos requieren reestructuración de grupo ocupacional en función de los puntos obtenidos, así como por cumplir los requisitos de pertenecer a la escala salarial igual o inferior a grado 13 determinada en la Escala de Remuneración del Sector Público, y también por cumplir con la condición contractual interna del GAD Municipalidad

de Ambato con denominación LIBRE REMOCIÓN, NOMBRAMIENTO PROVISIONAL O CONTRATO. Los puestos que reestructuran su grupo ocupacional son:

**Tabla N° 19:** Puesto que requieren reestructuración

| GRUPO OCUPACIONAL | PUESTOS |                                  |
|-------------------|---------|----------------------------------|
| SP5               | 7       | TÉCNICO ESPECIALISTA EN RENTAS   |
|                   | 9       | TÉCNICO PROFESIONAL DE PROYECTOS |
| SP4               | 12      | ANALISTA JURÍDICO TRIBUTARIO     |
| SP1               | 25      | TÉCNICO CONTABLE                 |
|                   | 26      | TÉCNICO DE RENTAS 1              |
| SPA4              | 28      | RECAUDADOR                       |

Para los puestos TÉCNICO ESPECIALISTA EN RENTAS (7) y TÉCNICO PROFESIONAL DE PROYECTOS (9), su reestructura responde a un cambio de grupo ocupacional de Servidor Público 5 (SP5) con un sueldo de \$ 1.212, a Servidor Público 4 (SP4) con un sueldo de \$1.086. En el caso del puesto ANALISTA JURÍDICO TRIBUTARIO (12) su reestructura responde a un cambio de grupo ocupacional de Servidor Público 4 (SP4) con un sueldo de \$1.086, a Servidor Público 3 (SP3) con un sueldo de \$ 986. Para los puestos TÉCNICO CONTABLE (25) y TÉCNICO DE RENTAS 1 (26), su reestructura responde a un cambio de grupo ocupacional de Servidor Público 1 (SP1) con un sueldo \$817, a Servidor Público 2 (SP2) con un salario de \$901. Por último, en el caso del puesto RECAUDADOR (28), su reestructura responde a un cambio de grupo ocupacional de Servidor Público de Apoyo 4 (SPA4) con un sueldo de \$ 733, a Servidor Público de Apoyo 2 (SPA2) con un sueldo de \$ 622.

#### 4.2.1 Análisis de regresión

A continuación, se prueba la hipótesis:

El grupo de variables incluidas que refleja la valuación de puestos resultan ser significativas en el rendimiento del talento humano de la Dirección Financiera del GAD Municipal de Ambato.

En esta investigación se emplea el análisis de regresión para identificar la relación entre una variable dependiente y una o más variables independientes. Se inicia analizando la relación entre variables mediante el R (cuadrado) que, nos indica la correlación entre dos variables. En nuestro modelo, la R (cuadrada) se encuentra por encima de 0.99, es decir, está cercano a uno, lo cual determina que, las variables explicativas (X's) incluidas en el modelo, explican fuertemente el comportamiento de la variable dependiente Y, que en este caso es la variable rendimiento laboral.

#### Resumen

**Tabla N° 20:** Estadística de la regresión

| <i>Estadísticas de la regresión</i>          |             |
|--|-------------|
| Coefficiente de correlación múltiple         | 0,995433561 |
| Coefficiente de determinación R <sup>2</sup> | 0,990887974 |
| R <sup>2</sup> ajustado                      | 0,946563633 |
| Error típico                                 | 0,100849501 |
| Observaciones                                | 32          |

**Tabla N° 21:** Análisis de varianza

| <b>ANÁLISIS DE VARIANZA</b> |                           |                          |                                  |             |                           |
|-----------------------------|---------------------------|--------------------------|----------------------------------|-------------|---------------------------|
|                             | <i>Grados de libertad</i> | <i>Suma de cuadrados</i> | <i>Promedio de los cuadrados</i> | <i>F</i>    | <i>Valor crítico de F</i> |
| Regresión                   | 8                         | 26,54412028              | 3,318015035                      | 326,2352194 | 8,41119E-22               |
| Residuos                    | 24                        | 0,244094923              | 0,010170622                      |             |                           |
| Total                       | 32                        | 26,7882152               |                                  |             |                           |

**Tabla N° 22:** Correlaciones de factores

|                                    | Coeficientes | Error típico | Estadístico t | Probabilidad | Inferior 95% | Superior 95% | Inferior 95.0% | Superior 95.0% |
|------------------------------------|--------------|--------------|---------------|--------------|--------------|--------------|----------------|----------------|
| <b>Intercepción</b>                | 0            | #N/A         | #N/A          | #N/A         | #N/A         | #N/A         | #N/A           | #N/A           |
| <b>Instrucción formal</b>          | 0,009585242  | 0,002208636  | 4,339891518   | 0,000222553  | 0,005026841  | 0,014143644  | 0,005026841    | 0,014143644    |
| <b>Experiencia</b>                 | -0,021639147 | 0,007182193  | -3,01288853   | 0,006018458  | -0,036462466 | -0,006815829 | -0,036462466   | -0,006815829   |
| <b>Habilidades de gestión</b>      | 0,001979965  | 0,003570649  | 0,55451114    | 0,584360042  | -0,005389493 | 0,009349422  | -0,005389493   | 0,009349422    |
| <b>Habilidades de comunicación</b> | -0,000949943 | 0,001624972  | -0,584590557  | 0,564278708  | -0,00430372  | 0,002403834  | -0,00430372    | 0,002403834    |
| <b>Condiciones de trabajo</b>      | 0,021290746  | 0,002334847  | 9,118688342   | 2,88588E-09  | 0,016471858  | 0,026109634  | 0,016471858    | 0,026109634    |
| <b>Toma de decisiones</b>          | -0,001330884 | 0,003150885  | -0,422384194  | 0,676504724  | -0,00783399  | 0,005172222  | -0,00783399    | 0,005172222    |
| <b>Rol del puesto</b>              | -0,001953906 | 0,001262122  | -1,548111644  | 0,134682088  | -0,004558798 | 0,000650986  | -0,004558798   | 0,000650986    |
| <b>Control de resultados</b>       | -0,001464019 | 0,002160339  | -0,677680062  | 0,504455844  | -0,005922739 | 0,002994702  | -0,005922739   | 0,002994702    |

**Interpretación:**

Se realiza la lectura de la prueba t y de la prueba F, la primera hace referencia a la prueba estadística de significancia de los parámetros estimados; mientras que la segunda prueba, la de F-de Fischer sirve para ver la significancia global del modelo de regresión múltiple, ambas pruebas resultan de utilidad para el propósito fundamental en de este apartado que es la prueba y contrastación de hipótesis.

La prueba de significancia estadística de los estimadores de los parámetros de la regresión, considerando las  $t$  de tablas para  $n-k$  grados de libertad (32 observaciones – 9 parámetros estimados) es  $gl= 23$ . A un nivel de significancia del 5%, la prueba de significancia  $t$  es superior al  $t$  de tablas, lo cuál indica que únicamente dos de las variables del modelo de regresión múltiple resultan ser significativas: 1) instrucción formal y 2) condiciones de trabajo. Para estas dos variables, el  $t$  estadístico calculado indica que ambas variables resultan ser significativas para la variable dependiente (Y) rendimiento laboral, el resto de las variables **no** resultan ser estadísticamente significativas de acuerdo con la prueba  $t$ .

Por su parte, la prueba estadística global del modelo nos indica que si el  $F$  calculado excede el valor tabulado a un nivel de significancia especificado y con ciertos

grados de libertad, entonces, se acepta la hipótesis de que los parámetros de la regresión no son todos iguales a cero y que R (cuadrada) es significativamente diferente de cero. Para este modelo estimado,  $F$  calculado con  $k-1$  y  $n-k$ , grados de libertad, donde  $n$  es el número de observaciones (32) y  $k$  el número de parámetros estimados que es uno ( $k=9$ ). El  $F$ - de Fischer calculado (326.235) excede el  $F$  de tabla, esto indica que el modelo tiene una significancia global y que los parámetros diferentes de cero pueden tener una explicación econométrica.

### **Análisis:**

Ecuación estimada e interpretación de parámetros estimados.

$$\begin{aligned}
 Y \text{ (gorro)} = & 0 + 0.00958 \text{ Instrucción formal} - 0.0216 \text{ Experiencia} + 0.00197 \\
 & \text{Habilidades de Gestión} - 0.00094 \text{ Habilidades de Comunicación} + 0.02129 \\
 & \text{Condiciones de Trabajo} - 0.00133 \text{ Toma de Decisiones} - 0.001953 \text{ Rol del} \\
 & \text{Puesto} - 0.00146 \text{ Control de Resultados} + u
 \end{aligned}$$

$$R \text{ (cuadrado)} = 0.9954$$

$$R \text{ (cuadrado ajustado)} = 0.9465$$

$$F \text{ (calculado)} = 326.235$$

Los parámetros estimados “betas” muestran el cambio marginal en la variable dependiente  $Y$  (*ceteris-paribus*) por cambios unitarios en cada variable independiente y explicativa  $X$ 's. Se acepta la hipótesis nula que nos dice que el grupo de variables de valuación de puestos de trabajo inciden en el rendimiento laboral. De este grupo de nueve variables, dos de ellas resultan ser significativas, mostrar una estrecha correlación que es fuerte y es positiva con el rendimiento laboral. En otras palabras, en la medida en que haya mejoras en las condiciones de trabajo y en la instrucción formal del empleado, en esa medida se esperan cambios significativos para mejorar el rendimiento laboral en la Dirección Financiera del GAD Municipal de Ambato.



#### 4.5. Rendimiento laboral EVAL-03

La evaluación del rendimiento laboral del Departamento Financiero del GADMA está determinado por la evaluación FORMULARIO SENRES-EVAL-03 realizado a toda la población de dicho departamento, explicando los siguientes resultados:

**Tabla N° 23: Rendimiento laboral EVAL-03**

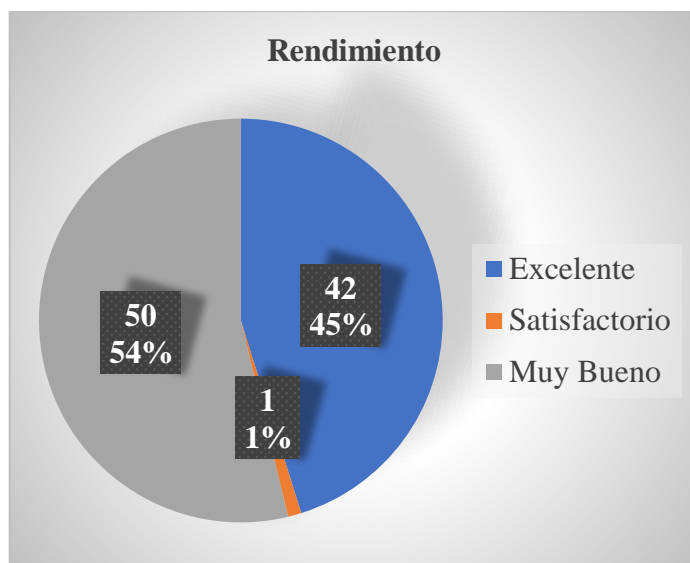
| APELLIDOS            | NOMBRES             | DENOMINACIÓN DEL PUESTO  | CALIFICACIÓN TOTAL | ESCALA DE CALIFICACIÓN |
|----------------------|---------------------|--------------------------|--------------------|------------------------|
| ACOSTA PÉREZ         | MÓNICA ALEXANDRA    | SERVIDOR PUBLICO 1       | 87,90%             | MUY BUENO              |
| AGUILAR CORTEZ       | ALEXANDRA DEL PILAR | SERVIDOR PÚBLICO 2       | 91,90%             | EXCELENTE              |
| ALARCÓN GUIZADO      | JONATHAN RAMIRO     | SERVIDOR PUBLICO 2       | 86,40%             | MUY BUENO              |
| ALBÁN QUEVEDO        | LORENA MARGOTH      | SERVIDOR PÚBLICO 3       | 92,70%             | EXCELENTE              |
| ALMEIDA PALACIOS     | DANIELA ALEJANDRA   | SERVIDOR PÚBLICO APOYO 4 | 92,80%             | EXCELENTE              |
| ANDOCILLA CASTILLO   | EDWARD GEOVANNY     | SERVIDOR PUBLICO APOYO 2 | 90,70%             | EXCELENTE              |
| ANDRADE GAVILANES    | KATHERINE ABIGAIL   | SERVIDOR PÚBLICO 1       | 91,00%             | EXCELENTE              |
| ARMENDARIS VALVERDE  | MÓNICA AMPARITO     | SERVIDOR PUBLICO APOYO 4 | 88,23%             | MUY BUENO              |
| ÁVILA ORDOÑEZ        | EDWIN GEOVANNY      | SERVIDOR PÚBLICO 3       | 95,50%             | EXCELENTE              |
| AYALA PACHECO        | ANDRÉS EDUARDO      | SERVIDOR PUBLICO 3       | 94,50%             | EXCELENTE              |
| BALLESTEROS PÉREZ    | HÉCTOR PATRICIO     | SERVIDOR PUBLICO APOYO 4 | 83,30%             | MUY BUENO              |
| BARRENO GUERRERO     | DORIS ISABEL        | SERVIDOR PÚBLICO 3       | 93,00%             | EXCELENTE              |
| BARRIONUEVO GRIJALVA | PAOLA MARÍA         | SERVIDOR PUBLICO APOYO 4 | 88,00%             | MUY BUENO              |
| BETANCOURT CUEVA     | MÓNICA DEL ROCÍO    | SERVIDOR PUBLICO 1       | 88,30%             | MUY BUENO              |
| CAIZA NAVARRETE      | ANGEL VINICIO       | SERVIDOR PUBLICO 5       | 91,00%             | EXCELENTE              |
| CARRASCO ALTAMIRANO  | JHON ALEJANDRO      | SERVIDOR PUBLICO APOYO 4 | 85,40%             | MUY BUENO              |
| CARVAJAL PAREDES     | CLARA NARCISA       | SERVIDOR PUBLICO 1       | 90,60%             | EXCELENTE              |
| CHANGO MASABANDA     | FRANKLIN GEOVANNY   | SERVIDOR PUBLICO APOYO 2 | 90,20%             | MUY BUENO              |
| CHANGO TOALOMBO      | ENMA LUCIA          | SERVIDOR PÚBLICO APOYO 4 | 87,90%             | MUY BUENO              |
| CORTEZ GALARZA       | JULIA GABRIELA      | SERVIDOR PUBLICO APOYO 4 | 90,00%             | MUY BUENO              |
| CULQUI EUGENIO       | NELLY CLEOTILDE     | SERVIDOR PUBLICO APOYO 4 | 89,70%             | MUY BUENO              |
| DÍAZ LALALEO         | JOSÉ WILFRIDO       | SERVIDOR PÚBLICO APOYO 4 | 86,80%             | MUY BUENO              |
| DÍAZ MARAÑÓN         | JUAN SEBASTIAN      | SERVIDOR PUBLICO APOYO 4 | 92,40%             | EXCELENTE              |
| DÍAZ NÚÑEZ           | NELSON GUILLERMO    | SERVIDOR PÚBLICO APOYO 4 | 85,70%             | MUY BUENO              |
| ESCALANTE TULCANAZA  | PEDRO BLADIMIR      | SERVIDOR PUBLICO APOYO 4 | 83,40%             | MUY BUENO              |
| ESCOBAR LEÓN         | GUADALUPE VIOLETA   | SERVIDOR PÚBLICO 8       | 95,00%             | EXCELENTE              |
| ESCOBAR PAREDES      | MARLENE GUADALUPE   | SERVIDOR PÚBLICO 1       | 89,60%             | MUY BUENO              |
| GAMBOA GUAMANQUISPE  | NELLY JUDITH        | SERVIDOR PÚBLICO 5       | 92,70%             | EXCELENTE              |
| GARCÉS GARCÉS        | EDGAR PATRICIO      | SERVIDOR PUBLICO APOYO 4 | 87,70%             | MUY BUENO              |
| GARCÉS PÉREZ         | WILFRIDO VLADIMIR   | SERVIDOR PÚBLICO APOYO 2 | 85,20%             | MUY BUENO              |
| GAVILANES MERINO     | JAVIER RAÚL         | SERVIDOR PÚBLICO 4       | 92,40%             | EXCELENTE              |
| GUADALUPE PEÑAFIEL   | MARIO ROBERTO       | SERVIDOR PÚBLICO 5       | 81,40%             | MUY BUENO              |

|                     |                         |                          |        |               |
|---------------------|-------------------------|--------------------------|--------|---------------|
| GUAMÁN GUACHAMBOZA  | CARLOS FABRICIO         | SERVIDOR PÚBLICO 5       | 86,90% | MUY BUENO     |
| GUANGATAL ASIS      | LUCILA MARÍA            | SERVIDOR PUBLICO 1       | 84,90% | MUY BUENO     |
| GUERRERO ORTIZ      | HILDA MARLENE           | SERVIDOR PUBLICO 3       | 94,80% | EXCELENTE     |
| GUEVARA OLEAS       | FRANCIA MARU            | SERVIDOR PUBLICO APOYO 4 | 82,90% | MUY BUENO     |
| GUZMÁN NARANJO      | ROSA MAGDALENA          | SERVIDOR PUBLICO 3       | 92,60% | EXCELENTE     |
| JÁCOME LOPEZ        | GERSSY DEL ROCÍO        | SERVIDOR PUBLICO APOYO 4 | 80,40% | SATISFACTORIO |
| JARAMILLO ÁLVARO    | LUIS ALFREDO            | SERVIDOR PUBLICO 4       | 93,50% | EXCELENTE     |
| JIMÉNEZ ACOSTA      | BYRON HERNÁN            | SERVIDOR PUBLICO 1       | 90,20% | MUY BUENO     |
| JURADO MERA         | PAULO ROBERTO           | SERVIDOR PÚBLICO 3       | 91,80% | EXCELENTE     |
| LEMUS CARRILLO      | MARCO ANTONIO           | SERVIDOR PÚBLICO APOYO 4 | 88,70% | MUY BUENO     |
| LEÓN CARRILLO       | NANCY CECILIA           | SERVIDOR PUBLICO 2       | 90,60% | EXCELENTE     |
| LEÓN RODRÍGUEZ      | EDUARDO ALEJANDRO       | SERVIDOR PÚBLICO 2       | 91,00% | EXCELENTE     |
| LOZADA ROMO         | ANDREA GIOVANNA         | SERVIDOR PÚBLICO 5       | 95,10% | EXCELENTE     |
| MANCHENO ORTIZ      | ADRIANA DE LOS ÁNGELES  | SERVIDOR PUBLICO APOYO 4 | 87,80% | MUY BUENO     |
| MARTÍNEZ ESPÍN      | SAMANTHA DE LOS ÁNGELES | SERVIDOR PUBLICO 3       | 92,60% | EXCELENTE     |
| MAYA YUCAILLA       | JENNY PAULINA           | SERVIDOR PUBLICO APOYO 4 | 83,40% | MUY BUENO     |
| MAYORGA CARRILLO    | JENNY ELIZABETH         | SERVIDOR PUBLICO 1       | 92,60% | EXCELENTE     |
| MONTERO COBO        | MYRIAM ALEJANDRA        | CONTADORA GENERAL        | 95,00% | EXCELENTE     |
| MORALES CRIOLLO     | MAYRA ELIZABETH         | SERVIDOR PÚBLICO 1       | 90,30% | MUY BUENO     |
| MORALES NARANJO     | EDITH GRACIELA          | SERVIDOR PUBLICO 2       | 92,40% | EXCELENTE     |
| MORILLO POVEDA      | DANIELA ELOISA          | SERVIDOR PUBLICO APOYO 4 | 95,00% | EXCELENTE     |
| NARANJO LOPEZ       | SILVIA JANETH           | SERVIDOR PÚBLICO 4       | 91,80% | EXCELENTE     |
| OLMEDO SALAZAR      | WILSON JAVIER           | SERVIDOR PUBLICO APOYO 4 | 85,50% | MUY BUENO     |
| ORTIZ ESCOBAR       | DIANA ISABEL            | SERVIDOR PUBLICO 1       | 92,30% | EXCELENTE     |
| ORTIZ ORTIZ         | JHONNY ELÍAS            | SERVIDOR PÚBLICO 3       | 92,10% | EXCELENTE     |
| PACHA SÁNCHEZ       | ALEXANDRA               | SERVIDOR PUBLICO 1       | 87,00% | MUY BUENO     |
| PALATE CRIOLLO      | MARIO ROBERTO           | SERVIDOR PUBLICO 3       | 90,70% | EXCELENTE     |
| PAZMIÑO ANDRADE     | JUAN FRANCISCO          | SERVIDOR PUBLICO APOYO 4 | 87,90% | MUY BUENO     |
| PÉREZ LARA          | ANA ROSAURA             | SERVIDOR PÚBLICO 2       | 94,50% | EXCELENTE     |
| PÉREZ NARANJO       | HERNÁN WILFRIDO         | SERVIDOR PUBLICO APOYO 2 | 90,00% | MUY BUENO     |
| PICO PICO           | MARTHA FERNANDA         | SERVIDOR PUBLICO APOYO 4 | 85,10% | MUY BUENO     |
| POAQUIZA CHICAIZA   | JOHANA RAQUEL           | SERVIDOR PUBLICO 1       | 86,75% | MUY BUENO     |
| PONCE SÁNCHEZ       | MAURICIO ALEJANDRO      | SERVIDOR PÚBLICO 4       | 92,50% | EXCELENTE     |
| QUINTIGUIÑA DURAN   | LILIA MARGOTH           | SERVIDOR PUBLICO APOYO 4 | 86,80% | MUY BUENO     |
| REQUENE MERCADO     | NARCISA                 | SERVIDOR PUBLICO APOYO 4 | 87,90% | MUY BUENO     |
| RIVERA ASANZA       | ÁNGELA MARÍA            | SERVIDOR PÚBLICO APOYO 4 | 87,90% | MUY BUENO     |
| RODRÍGUEZ BARZALLO  | LIDICE MARBELLA         | JEFA DE RENTAS ENCARGADA | 94,30% | EXCELENTE     |
| SALAZAR MEJÍA       | LEONARDO RICARDO        | SERVIDOR PÚBLICO 1       | 86,70% | MUY BUENO     |
| SÁNCHEZ BONILLA     | MYRIAM JANETH           | SERVIDOR PUBLICO 4       | 86,45% | MUY BUENO     |
| SANDOVAL TORRES     | EDISON OMAR             | SERVIDOR PUBLICO APOYO 4 | 87,80% | MUY BUENO     |
| SEGARRA VALENCIA    | ADRIANA JAZMÍN          | SERVIDOR PÚBLICO 2       | 91,00% | EXCELENTE     |
| SEGOVIA RIBADENEIRA | DIANA GABRIELA          | SERVIDOR PUBLICO 3       | 93,60% | EXCELENTE     |

|                        |                        |                             |        |           |
|------------------------|------------------------|-----------------------------|--------|-----------|
| SOLANO ESTRADA         | RUBÉN MARCELO          | SERVIDOR PUBLICO APOYO 4    | 88,40% | MUY BUENO |
| SOLORZANO GONGORA      | CARMEN AMELIA          | SERVIDOR PÚBLICO APOYO 4    | 90,20% | MUY BUENO |
| TENECOTA YUCAILLA      | GLADYS KATALINA        | SERVIDOR PÚBLICO 1          | 94,90% | EXCELENTE |
| TENESACA ALLALICA      | DORA MARIBEL           | SERVIDOR PÚBLICO APOYO 4    | 91,80% | EXCELENTE |
| TOASA TOAZA            | ROSA INÉS              | SERVIDOR PUBLICO APOYO 4    | 88,40% | MUY BUENO |
| TOSCANO GUERRERO       | NELSON GUSTAVO         | SERVIDOR PUBLICO APOYO 4    | 87,90% | MUY BUENO |
| VALDEZ LÓPEZ           | GINA ELIZABETH         | SERVIDOR PUBLICO APOYO 4    | 88,40% | MUY BUENO |
| VÁSQUEZ ZURITA         | SILVANA PATRICIA       | TESORERA GENERAL            | 95,60% | EXCELENTE |
| VELASTEGUI ÁLVAREZ     | CARMEN INÉS            | SERVIDOR PUBLICO 1          | 87,90% | MUY BUENO |
| VILCAGUANO CHANGOLUISA | FÁTIMA MIRELLA         | SERVIDOR PUBLICO APOYO 1    | 87,40% | MUY BUENO |
| VILLACIS DAMACELA      | LEONOR CRISTINA        | SERVIDOR PÚBLICO 1          | 91,00% | EXCELENTE |
| VILLACRÉS MEDRANO      | LAURA MARINA           | SERVIDOR PUBLICO 1          | 88,70% | MUY BUENO |
| VILLARROEL NUELA       | LUIS DAVID             | SERVIDOR PUBLICO APOYO 4    | 86,90% | MUY BUENO |
| CORONEL RECALDE        | GUSTAVO ERNESTO        | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 4 | 85,40% | MUY BUENO |
| SÁNCHEZ ECHEVERRÍA     | SANDRA DE LAS MERCEDES | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 4 | 88,30% | MUY BUENO |
| RUANO SUAREZ           | CHRISTIAN ÁLVARO       | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 4 | 90,20% | MUY BUENO |
| LOPEZ VACA             | SONIA OLIVIA           | SERVIDOR PUBLICO 2          | 92,40% | EXCELENTE |
| GUTIÉRREZ JEREZ        | KEVIN ANDRÉS           | SERVIDOR PUBLICO DE APOYO 4 | 93,80% | EXCELENTE |

**Fuente:** GAD Municipalidad Ambato

**Elaborado por:** Lozada, A. (2017)



**Gráfico N° 8:** Rendimiento

**Fuente:** Instrumento SENRES-EVAL 03

**Elaborado por:** Lozada, A. (2017)

## **Análisis e Interpretación**

Del total de trabajadores evaluados (92) en el Departamento Financiero del GADMA mediante el instrumento SENRES-EVAL 03, 50 colaboradores que representan el 54% del total obtuvieron una calificación en su rendimiento de EXCELENTE, 42 colaboradores que representan el 45% del total de la evaluación obtuvieron una calificación en su rendimiento de MUY BUENO y finalmente, 1 colaborador que representa el 1% del total obtuvo una calificación en su rendimiento de SATISFACTORIO.

## CAPÍTULO 5

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones

Una vez concluida la presente investigación y de acuerdo a los objetivos planteados en el capítulo 1 se han llegado a las siguientes conclusiones:

1. En cuanto a la reducción/aumento de los salarios de los funcionarios, dicha reducción/aumento se encuentra en función del grupo ocupacional, determinado por la cantidad de puntos obtenidos a través de la valuación de puestos de trabajo por el método de puntos para cargos públicos establecido por el Ministerio de Trabajo en su Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil, con reforma ministerial No. MDT-2016-152.
2. De los 32 puestos valuados, 6 de los puestos ven reestructurado su salario y experimentan un ascenso/descenso de su grupo ocupacional. En primera instancia, 4 de los puestos ven reducidos sus sueldos originales por su descenso de grupo ocupacional, mientras que los 2 puestos restantes de los 6 incrementan su salario y ascienden a un nuevo grupo ocupacional. La reducción/aumento de sueldo parcial o sustancial de los puestos de trabajo va en dependencia de las exigencias y requerimientos de los mismos. Cabe recalcar que la valuación se la realizó al puesto de trabajo, y no al colaborador.
3. Del total de trabajadores evaluados (93 personas) en el Departamento Financiero del GADMA a través del instrumento SENRES-EVAL 03, se tienen los siguientes resultados, el 54% que representa 50 colaboradores obtuvieron una calificación en su rendimiento de excelente, mientras que el 45% que representa 42 colaboradores obtuvieron una calificación en su

rendimiento de muy bueno y posteriormente, el 1% que representa 1 colaborador obtuvo una calificación en su rendimiento de satisfactorio.

4. Finalmente, en función a los resultados obtenidos se propone diseñar un modelo de recategorización de puestos de trabajo en función del grado ocupacional y la escala salarial de funcionarios públicos.

## **5.2 Recomendaciones**

1. Se recomienda al departamento encargado de la asignación de puestos y administración de remuneraciones del GADMA tomar en consideración el estudio de valuación de puestos de trabajo del Departamento Financiero para una futura reestructuración y reubicación del personal en los diferentes y restantes departamentos.

Es recomendable que el departamento encargado de la asignación de puestos y administración de remuneraciones del GADMA realice una adecuada y oportuna descripción y análisis de cargos que permita definir las actividades esenciales y específicas de cada puesto y que sirva como herramienta de apoyo para la valuación de puestos de trabajo, con la finalidad de obtener una mejor asignación de personal a los puestos de trabajo.

2. A pesar que el rendimiento de los trabajadores del Departamento Financiero del GAD Municipalidad de Ambato es aceptable se recomienda reemplazar la herramienta de evaluación del desempeño debido a que la herramienta SENRES-EVAL -03 determinada por el Ministerio de Trabajo para la evaluación del rendimiento, sólo permite una autoevaluación del colaborador y más no una evaluación por parte del grupo directivo del departamento hacia sus colaboradores. La recomendación se la realiza con el fin de evitar distorsiones en los resultados obtenidos que pueda arrojar dicha herramienta.

3. Se recomienda diseñar un modelo de recategorización de puestos de trabajo en función de la asignación de puntos mediante el método de puntos del Ministerio de Trabajo para determinar el grado ocupacional del servidor público en base a los requerimientos de los puestos de trabajo de la Dirección Financiera del GADMA.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1 Tema:**

#### **MODELO DE RECATEGORIZACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO EN FUNCIÓN DE LA ESCALA SALARIAL DE SERVIDORES PÚBLICOS**

El presente modelo parte de toda la valuación de puestos de trabajo del Departamento Financiero del GADMA. Los 32 puestos clasificados en dependencia del grupo ocupacional y escalas salariales unificadas establecidas por Ministerio de Trabajo, no se encuentran establecidos ni normados de forma eficiente, por eso es necesario diseñar un modelo de recategorización de puestos de trabajo en función de la escala salarial de servidores públicos que inventen estrategias indirectas para mejorar la calidad de vida de los colaboradores que se ve afectada por la sobrecarga laboral, la supra valoración/infravaloración de capacidades, y la desorganización laboral.

La primera fase, denominada levantamiento de perfiles, empezaría con el levantamiento de información de cada uno de los 32 puestos que conforman la Dirección Financiera del GADMA determinando información primordial y esencial del puesto de trabajo como responsabilidades, instrucción, destrezas, habilidades, funciones del cargo, tareas habituales, tareas periódicas, tareas ocasionales, competencias técnicas, competencias conductuales. Todo este proceso de levantamiento de información será realizado por especialistas de Talento Humano que aborden las temáticas de Análisis y Descripción de Cargos.

La segunda fase, denominada elaboración de perfiles de cargo, recogerá toda la información actualizada y pertinente que se expuso en el párrafo anterior. Mediante dicha información se elaborarán los perfiles de cargo de los 32 puestos de trabajo que conforman la Dirección Financiera. Se conoce de forma veraz que el



Departamento Financiero no cuenta con ningún perfil de cargo para ningún puesto operativo o vacante. Es de vital importancia contar con los servicios de profesionales especializados en Talento Humano para el levantamiento de dichos perfiles. El resultado de dicha información se podrá utilizar para un nuevo proceso de valuación de puestos de trabajo con la finalidad de corroborar o realizar una nueva recategorización de los grupos ocupacionales que los funcionarios ocupan actualmente.

Finalmente, en la tercera fase, denominada optimización de recursos y personal, se hará énfasis en la implementación de tecnología y servicios automatizados que reemplacen las actividades de funcionarios que, a consideración del estudio, no devengan su salario en relación a las actividades que efectúan. El puesto que requiere atención prioritaria se encuentra bajo la denominación de RECAUDADOR. Las actividades que dicho puesto contiene pueden ser reemplazadas mediante la implementación de tecnología en los diferentes puntos de cobro en los diversos establecimientos municipales que contienen a esto colaboradores (quintas, parqueaderos, mercados). Se considera necesario prescindir de los servicios de los recaudadores debido a la simplicidad de su tarea en relación al salario que perciben. Mediante un estudio técnico comparativo con otras entidades públicas similares de la misma ciudad o fuera de ella, se puede establecer el tipo de tecnología y automatización que se debería implementar en todos los puntos que requieren el pago de una tasa. Los empleados que puedan quedarse fuera de sus funciones deberán acceder a un conversatorio con el GAD Municipal de Ambato para su debida liquidación e indemnización, en base a la compra de su renuncia en función al Art. 47 literal K de la LOSEP, o en su caso, su debida y oportuna jubilación.

## 6.2 Modelo Operativo



Elaborado por: Lozada, A. (2017)

En conclusión, el presente modelo pretende de primera mano, optimizar los recursos del GAD Municipal Ambato mediante el correcto establecimiento de las funciones, tareas y competencias de los diferentes puestos de trabajo que conforman la Dirección Financiera del GADMA para su correcta asignación salarial, así como el reemplazo de funcionarios que a consideración personal, cuentan con funciones que pueden ser reemplazadas por tecnología en busca de la eficiencia y eficacia de los procesos de GAD Municipalidad de Ambato.

## Bibliografía

- Armijos, P. S. (2015). *Análisis De Los Sistemas De Evaluación De Desempeño Laboral en los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la Provincia del Azuay*,. Cuenca: Universidad De Cuenca, Facultad De Ciencias Económicas Y Administrativas.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. México: Cengage Learning.
- Borbor Saona, R. A. (2016). Diseño Organizacional para la compañía de taxis convencional Penintaxi S.A. La Libertad, Santa Elena, Ecuador.
- Briceño, J., Lobo, H., Rangel, R., & Trujillo, E. (2010). La holística y su aticulación con la generación de teorías. *Educere*, 14(48), 73–83. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/356/35616720008.pdf>
- Calle, O. V. (2011). Adaptación laboral: factor clave para el rendimiento y la satisfacción en el trabajo, (1), 2145–9258.
- Campbell, J. M. (2010). *A theory of performance*. San Francisco: CA. Jossey-Bass. .
- Cárdenas, V. E. (2012). *Diseño del Sistema de Clasificación y Valoración de Puestos para el Personal Operativo Del Cuerpo De Bomberos Del Distrito Metropolitano De Quito*”. Quito: Universidad Central Del Ecuador, Carrera de Adiministracion de Empresas.
- Cardy, R. y. (2004). *Performance Appraisal: alternative perspectives*, . Cincinnati, Oh: South-Western.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGRAW-HILL.
- COBUEC, U. d. (2017). *Consortio de Bibliotecas de Universidades del Ecuador*. Obtenido de COBUEC: [www.bibliotecasdeecuador.com](http://www.bibliotecasdeecuador.com)
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. México D.F.: Cengage Learning.
- Daza Martín, F., & Bilbao Pérez, J. (1995). NTP 443. Factores psicosociales: metodología de evaluación. *Instituto Nacional de Seguridad E hHgiene En El Trabajo*, 1–5. Retrieved from <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:NTP+443+:+Factores+psicosociales+:+metodolog?a+de+evaluaci?n#0>
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson Educación.
- Díaz, P. A., Pecino, V., & Mañas, M. A. (2016). Ambigüedad de rol , satisfacción laboral y ciudadanía organizacional en el sector público : un estudio de mediación multinivel. *Revista de Psicología*, 34(2), 26. <https://doi.org/10.18800/psico.201602.007>
- Dolan, S. V. (2013). *La Gestion de los Recursos Humanos*. Mc Graw Hill, Madrid: 2da.
- ERSAPS, P. &. (2016). *Manual Tipo De Clasificación Y Valuación De Puestos, Funciones Y Salarios Para Entes*. Quito: PROMOSAS.

- Espín Flores, G. W. (2016). Análisis y seguimiento de los resultados de la evaluación del desempeño de la dirección de Administración de Recursos Humanos. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Fernández, G. M. (2009). *La Descripción y Valoración de cargos influye en el desarrollo de las funciones del Talento Humano en El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social De Tungurahua en el Periodo Enero a Mayo de 2009*. Ambato: Universidad Tecnica de Ambato.
- Flores, P. (2011). *METODOLOGÍA PARA LA VALUACIÓN DE PUESTOS COMO PARTE DE UN SISTEMA DE COMPENSACIONES BASADO EN COMPETENCIAS: EN UNA MEDIANA EMPRESA MEXICANA*.
- GAD-Mira, G. A. (2012). *Manual de Descripción Clasificación y Valoración*. Carchi: GAD-MIRA.
- García, D. S. (2010). *La Dirección por Valores*. España: Ed. McGraw-Hill.
- Gómez Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2014). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Pearson Educación.
- Gonzales, D. (2008). *Psicología de la Motivación*. La habana: Ciencias Médicas.
- Granda, E. (2011). La insatisfacción laboral como factor del bajo rendimiento del trabajador. *Quipukamayok*.
- Guízar Montúfar, R. (2013). *Desarrollo organizacional*. México: McGrawHill.
- Hernández, J. (2012). Desde La Buena Gobernanza Y El Derecho Administrativo Global . Su Impacto En Los Sistemas De La América Española. *AFDUC 16*, 197–223.
- Hernández Sampieri , R. (2014). *Metodología de la Investigación* . México D.F.: McGraw-Hill.
- Herrero , F., & Cuesta , M. (09 de Marzo de 2015). Introducción al muestreo . Oviedo , España .
- Hodge, B., & Gales, W. (2003). *Teoría organizacional, un enfoque estratégico*. Madrid: Prentice Hall.
- Hora, D. L. (10 de 03 de 2015). Municipio de Ambato con 1.022 empleados. *La Hora*.
- INEC. (2016). *Fasciculos provinciales Tungurahua*. Obtenido de [http://www.inec.gob.ec/cpv/descargables/fasciculos\\_provinciales/tungurahua.pdf](http://www.inec.gob.ec/cpv/descargables/fasciculos_provinciales/tungurahua.pdf)
- Jaén, M. (2010). *Predicción del Rendimiento laboral a partir de Indicadores de Motivación, Personalidad y Percepción de Factores Psicosociales*.
- Jerico, P. (2008). *Gestión del Talento Humano*. España- Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Jiménez, D. P. (2009). *Manual de recursos humanos*. Madrid: Esic.
- Jimenez, D. P. (2015). *Manual de recursos humanos*. Madrid: Esic.
- Mintzberg, H. (1995). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Moorhead, G. y. (1998). *Organizational behavior: managing people*.

- Moreno, F. (2012). El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las Organizaciones. *International Journal of Good Conscience.*, 7(1), 57–67.
- Motowidlo, J. W. (2003). *Manual de La Psicología industrial y organizacional*. Nueva York:: W.C. Borman.
- Oltra, V. (2009). *Desarrollo del factor humano*. Barcelona: UOC.
- Omar, A. (2014). Justicia organizacional, individualismo-colectivismo y estrés laboral. *Psicología Y Salud*, 16(2), 207–217.
- Orue-Echeverría, J. (2010). *Manual de valoración de puestos y calificación de méritos*. Madrid: Deusto.
- Parra Moreno, C. F., & Liz, A. d. (2013). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. México D.F., México.
- Pérez Sámano, E. (2014). Mitos y alcances del método Hay de valuación de puestos. México D.F., México.
- Pérez, R. F. (2013). Estadísticas de los Gobiernos. *Apuntes de la Economía*, 10-56.
- Quintero, N., & Africano, N. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresas vigilantes asociados costa oriental del lago. *Negotium*, 3(9), 33–51. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78230903>
- Renton, J. (2014). *Coaching y Mentoring Técnicas para el desarrollo de los RRHH*. Quito: The Economist.
- Reyes Ponce, A. (2011). *Administración de Personla*. México D.F.: Limusa.
- Rico, R., Fernández, M., Rascado, P., & Sánchez, M. (2012). Teorías implícitas, diseño organizacional y eficacia. *Revista internacional de Psicología/Interamerican Journal of Psychology*, 121.
- Robbins, P. (2010). *Comportamiento Organizacional*. México: PEARSONEDUCACIÓN.
- Rodríguez, A., Retamal, M. P., Lizana, J., & Cornejo, F. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. *Salud & Sociedad*, 2(2), 219–234. <https://doi.org/10.22199/S07187475.2011.0002.00007>
- Romero, M. (24 de 02 de 2016). *Blog de Ideas Empresariales*. Obtenido de <http://www.felicidadeneltrabajo.es/ideas-para-empresarios/plan-de-incentivos-laborales-ejemplos/>
- Ross, D. (2013). *Administración de personal y del desempeño*. México: Trillas.
- Ruiz, E. G. (2013). *Recuros Humanos y Responsabilidad Social Corporativa*. . España: McGraw-Hill/ Interamericana de Espana S.A. .
- Salinas, P. J. (2012). *Metodología de la Investigación Científica*. Mérida: Pontificia Universidad Javeriana.
- Sánchez, A., & Arévalo, M. (2016). La gestión del talento humano en la economía del conocimiento: análisis del caso de corea del sur y ecuador en el período 2001 – 2015. *Revista Científica Y Tecnológica UPSE*, III, 59–70.

- Schneider, B. (2015). *Resiliencia*. Bogotá: Norma.
- Sheehy, N. y. (1987). *International Review of Industrial and Organizational Review*. Industrial Accidents. En C. Cooper y I. Robertson.
- Slocum, H. (2009). *Comportamiento Organizacional*. . México D.F.: Cengage Learning Editores S.A.
- Varela Juárez, R. (2009). *Administración de la compensación*. México D.F.: Pearson Educación.
- Werther, W. B. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw-Hill .
- Yagual Rivera, F. A. (2013). *Diseño Organizacional para la empresa operadora de turismo Carol Tour S.A*. La Libertad , Santa Elena, Ecuador.

# **Anexos**



## Anexo N° 1: Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del GAD Municipal de Ambato

ING. MSC. LUIS AMOROSO MORA  
ALCALDE DE AMBATO

### CONSIDERANDO

Que, el Art. 226 de la Constitución de la República dispone a los organismos del Estado ejercer solamente las competencias y facultades que les sean atribuidas en la Constitución

Que, el artículo 227, de la Constitución de la República del Ecuador dispone: "La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación."

Que, el Art. 238 de la Constitución de la República del Ecuador garantiza a los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales el goce de autonomía política, administrativa y financiera, regidos por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana. Que, el artículo 240 de la Constitución de la República establece que todos los gobiernos autónomos descentralizados ejercerán facultades ejecutivas en el ámbito de sus competencias y jurisdicciones territoriales.

Que, el artículo 242, de la Constitución de la República del Ecuador manifiesta: "El Estado se organiza territorialmente en regiones, provincias, cantones y parroquias rurales..."

Que, el artículo 264, de la Constitución de la República del Ecuador, establece las competencias exclusivas de los gobiernos municipales, en el ámbito de sus competencias y territorio.

Que, el artículo 275 de la Constitución de la República indica que el régimen de desarrollo es el conjunto organizado, sostenible y dinámico de los sistemas económicos, políticos, socio-culturales y ambientales, que garantizan la realización del buen vivir, del sumak kawsay; y en su inciso segundo dice que el Estado planificará el desarrollo del país para garantizar el ejercicio de los derechos, la consecución de los objetivos del régimen de desarrollo y los principios consagrados en la Constitución. La planificación propiciará la equidad social y territorial, promoverá la concertación, y será participativa, descentralizada, desconcentrada y transparente.

Que, el artículo 280 de la Constitución de la República señala que el Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores.

Que, el Art. 5 del Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización establece: "Autonomía.- La autonomía política, administrativa y financiera de los gobiernos autónomos Descentralizados..." "...La autonomía administrativa consiste en el pleno ejercicio de la facultad de organización y de gestión de sus talentos humanos y recursos materiales para el ejercicio de sus competencias y cumplimiento de sus atribuciones, en forma directa o delegada, conforme a lo previsto en la Constitución y la ley..."

Que, el Art. 53 del Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización COOTAD define al gobierno autónomo descentralizado municipal como persona jurídica de derecho público.

1

Que, el Reglamento General a la LOSEP, en su Capítulo III, Sección 3ra., define las estructuras institucionales y posicionales y de la supresión de puestos.

Que, el 200-02 de las Normas de Control Interno, señalan en la Administración estratégica.- Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional.

Que, mediante Resolución Administrativa DA-15-568, del 22 de diciembre del 2015, se estableció la nueva estructura orgánico funcional, y en su Disposición Transitoria primera se establece que: "La Dirección de Desarrollo Institucional y del Talento Humano, actualizara el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional y por Procesos, en base a lo dispuesto en la presente resolución hasta el 30 de diciembre del 2015."

Que, el progreso social, el desarrollo personal y el cumplimiento de los fines del Gobierno se facilita por la adecuada definición y establecimiento de su Modelo de Gestión y Estructura Orgánica del Gobierno Autónomo Descentralizado, posibilitando mejorar la prestación de servicios, la organización interna, la comunicación interna y externa, e incremento de la participación, y mantenimiento de la mejora continua con espíritu emprendedor. La gestión pública está obligada a un enfoque sistémico para comprender y satisfacer los requerimientos del cliente ciudadano.

Que, el GAD Municipalidad de Ambato tiene definida la planificación para el desarrollo orientada por la estrategia integral denominada Plan 2020, y para periodos quinquenales define el plan estratégico de la municipalidad.

Que, habiéndose cumplido con el Art. 57 literal f) del COOTAD que dice: es atribución del Concejo Municipal conocer la estructura orgánica funcional del gobierno autónomo descentralizado municipal.

Que, en el Art. 60 literal i) del COOTAD autoriza al alcalde a resolver administrativamente todos los asuntos correspondientes a su cargo; y expedir, previo conocimiento del concejo, la estructura orgánico - funcional del gobierno autónomo descentralizado municipal.

Que, las funciones, atribuciones y competencias que les han sido asignadas a los gobiernos autónomos descentralizados cantonales, implican la necesidad de diseñar una estructura diferente a la que correspondía a los municipios al tenor de las leyes que anteriormente regían a los organismos seccionales cantonales.

Que, por las razones expuestas anteriormente, esta Alcaldía dispuso la conformación de una comisión multidisciplinaria para que, mediante el análisis de las realidades y necesidades que impone el nuevo marco regulatorio de los gobiernos municipales, proponga una estructura que le permita a la Municipalidad el ejercicio eficiente de las funciones y responsabilidades que les han sido confiadas.

Resuelve:

**Expedir el REGLAMENTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DEL GAD MUNICIPALIDAD DE AMBATO:**

**Art. 1.- Objeto del Reglamento:** El presente reglamento promueve el desempeño y desarrollo del GAD Municipalidad de Ambato, determina los ámbitos y los procesos de cada una de las funciones y organismos Legislativo, Ejecutivo y de Participación Ciudadana y Control Social; define en el ámbito

3



*[Handwritten signatures]*  
Dirección, Edificio Centro: Calle Bolívar 5-23 y Castillo.  
Dirección, Edificio Matriz: Avenida Atahualpa entre Pallatanga y Río Cutuchi.  
Telfs.: (03)2 997800 • 2 997802 • 2 997803/ Ambato - Ecuador



El modelo se basa en la satisfacción de la ciudadanía y cumplimiento de los planes planteados.



Anexo N° 2: Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de puestos del Servicio Civil

|  |  |
|--|--|
|   | Secretaría Nacional Técnica de<br>Desarrollo de Recursos Humanos y<br>Remuneraciones del Sector Público  |
| RESOLUCION No. SENRES-RH-2005 000042   |  |
| <b>EL SECRETARIO NACIONAL TECNICO DE DESARROLLO DE RECURSOS<br/>HUMANOS Y REMUNERACIONES DEL SECTOR PUBLICO</b>  |  |
| <b>CONSIDERANDO:</b>   |  |
| <p>Que, el Artículo 124 de la Constitución Política de la República, en su inciso segundo dispone que la Ley garantizará los derechos y establecerá las obligaciones de los servidores públicos y regulará su ingreso, estabilidad, evaluación, ascenso y cesación;</p>  |  |
| <p>Que, la Codificación de Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público - LOSCCA, publicada en el Registro Oficial No. 18 de 12 de mayo del 2005, establece que el sistema integrado de desarrollo de recursos humanos del servicio civil estará conformado, entre otros, por el subsistema de clasificación de puestos;</p>   |  |
| <p>Que, mediante Decreto Ejecutivo No. 2474 publicado en el suplemento del Registro Oficial No. 505 de 17 de enero del 2005, fue expedido el Reglamento de la LOSCCA, instrumento legal que norma la clasificación de puestos;</p>   |  |
| <p>Que, los artículos 3 y 101 de la LOSCCA y artículo 1 de su Reglamento, precisan las instituciones, entidades, organismos y empresas que se encuentran comprendidas en su ámbito;</p>  |  |
| <p>Que, de acuerdo con el literal b) del artículo 6, y literal b) del artículo 24 de la LOSCCA, para ingresar al Servicio Civil se requiere cumplir con los requerimientos de preparación académica, experiencia y demás competencias exigibles, previstas en el Manual Genérico de Clasificación de puestos del Servicio Civil y en los manuales de clasificación de puestos de cada entidad. Y que, de acuerdo con la misma norma, uno de los deberes de los servidores públicos es desempeñar personalmente las obligaciones de su puesto, con solitud, eficiencia y con diligencia que emplean generalmente en la administración de sus propias actividades;</p> |  |
| <p>Que, los artículos 66, 67 y 68 de la LOSCCA, facultan a la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, SENRES, elaborar y administrar el Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil y sus reformas, que será de uso obligatorio en todo movimiento de personal;</p>   |  |
|   | <p>Que, el artículo 138 del Reglamento de la LOSCCA señala que, para establecer la clasificación de puestos, su nomenclatura y valoración, prevista en el artículo 67 de la Ley (actual 66), se reconocerá</p> |
| Salinas 1750 Y Bogotá<br>223 22 81 / 256 28 92 / 255 05 47   |  |

### CAPITULO III

#### DEL PROCEDIMIENTO

**Art. 9.- Del plan de clasificación de puestos.-** La UARHs presentará para conocimiento y resolución de la autoridad nominadora, las políticas institucionales, el programa de actividades e instrucciones para la elaboración o actualización de la estructura ocupacional de la Institución.

En el programa se especificará las responsabilidades y resultados deseados en el cumplimiento de las actividades de: análisis, descripción, valoración, clasificación y estructura de puestos.

Los resultados obtenidos en cada una de las actividades descritas serán puestos a consideración del Comité de Gestión de Desarrollo Institucional, antes de ser sometidos a la aprobación de la autoridad nominadora.

**Art. 10.- Del análisis de puestos.-** Es el proceso que permite conocer las características del puesto, respecto a sus principales roles, atribuciones y responsabilidades en función de las unidades y procesos organizacionales, a fin de determinar su real dimensión e incidencia y definir el perfil de exigencias y de competencias necesarios para un desempeño excelente.

El titular o responsable de cada unidad o proceso, con la asesoría y colaboración de la UARHs, llevará adelante el análisis de los puestos que integran la unidad que lidera, sobre la base de los instrumentos técnicos elaborados para este propósito por la SENRES.

**Art. 11.- De la descripción de puestos.-** Es el resultado del análisis de cada puesto y registra la información relativa al contenido, situación e incidencia real de un puesto en la organización, a través de la determinación de su rol que define la misión, atribuciones y responsabilidades principales asignadas al puesto, en función del portafolio de productos y servicios de las unidades y los procesos organizacionales.

Cada titular o responsable de la unidad o proceso, en coordinación con la UARHs, elaborará y actualizará la descripción de los puestos asociados a su proceso interno, aplicando los instrumentos y herramientas técnicas respectivas.

En el perfil de exigencias se determinará el grado instrucción formal, experiencia, capacitación y el nivel de las competencias requeridas, para el desempeño del puesto según el proceso interno.

**Art. 12.- De la valoración de puestos.-** Proceso que define el procedimiento, metodología, componentes y factores de valoración, a fin de calificar la importancia y relevancia de los puestos en las unidades o procesos organizacionales, a través de la medición de su valor agregado o contribución al cumplimiento del portafolio de productos y servicios de la institución, independientemente de las características individuales de quienes los ocupan.



| <b>NIVEL</b>   | <b>ROLES</b>                                 |
|----------------|--|
| NO PROFESIONAL | SERVICIO                                     |
|                | ADMINISTRATIVO                               |
|                | TÉCNICO                                      |
| PROFESIONAL    | EJECUCIÓN DE PROCESOS DE APOYO Y TECNOLÓGICO |
|                | EJECUCIÓN DE PROCESOS                        |
|                | EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS          |
|                | EJECUCIÓN Y COORDINACIÓN DE PROCESOS         |
| DIRECTIVO      | DIRECCIÓN DE UNIDAD ORGANIZACIONAL           |

**Art. 7.- De los niveles estructurales y grupos ocupacionales.-** Cada nivel estructural y grupo ocupacional estará conformado por un conjunto de puestos específicos con similar valoración, independientemente de los procesos institucionales en los que actúan. Los niveles estructurales y grupos ocupacionales se organizan de la siguiente manera:

| <b>NIVELES</b>   | <b>GRUPO OCUPACIONAL</b>        |
|------------------|---------------------------------|
| NO PROFESIONALES | AUXILIAR DE SERVICIOS           |
|                  | ASISTENTE ADMINISTRATIVO A      |
|                  | ASISTENTE ADMINISTRATIVO B      |
|                  | ASISTENTE ADMINISTRATIVO C      |
|                  | TÉCNICO A                       |
|                  | TÉCNICO B                       |
| PROFESIONALES    | PROFESIONAL 1                   |
|                  | PROFESIONAL 2                   |
|                  | PROFESIONAL 3                   |
|                  | PROFESIONAL 4                   |
|                  | PROFESIONAL 5                   |
|                  | PROFESIONAL 6                   |
| DIRECTIVO        | ESPECIALISTA EN GESTIÓN PÚBLICA |
|                  | DIRECTOR TÉCNICO DE ÁREA        |



**Art. 8.- Componentes del Subsistema.-** El Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil, está integrado por los procesos de: Análisis de puestos, Descripción de Puestos, Valoración de Puestos, Clasificación de Puestos, y Estructura de Puestos.

principalmente el tipo de trabajo, su dificultad, ubicación geográfica, complejidad y responsabilidad;

Que, la valoración y clasificación de puestos se realizará con base en la descripción de puestos elaborada por cada una de las unidades de administración de recursos humanos-UARHs institucionales, a cuyo efecto es necesario dotarles de políticas, normas e instrumentos técnicos para valorar y clasificar los puestos del Servicio Civil; y

En ejercicio de las atribuciones que le confiere los artículos 54 literal c) y 57 literal b) de la Codificación de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público y artículo 136 inciso primero de su Reglamento:

**RESUELVE :**

**EMITIR LA NORMA TECNICA DEL SUBSISTEMA DE CLASIFICACION DE PUESTOS DEL SERVICIO CIVIL**

**CAPÍTULO I**

**DEL OBJETO Y AMBITO  
DEL SUBSISTEMA DE CLASIFICACION DE PUESTOS  
DEL SERVICIO CIVIL**

**Art. 1.- Objeto.-** La norma tiene por objeto establecer los instrumentos y mecanismos de carácter técnico y operativo que permitan a las unidades de administración de recursos humanos, UARHs, de las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado, analizar, describir, valorar, clasificar y estructurar puestos.

**Art. 2.- Ámbito de aplicación.-** Comprende a las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado descritas en los artículos 3 y 101 de la Codificación de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público - LOSCCA, y en el artículo 1 de su Reglamento.

**Art. 3.- Del Subsistema de Clasificación de Puestos.-** Es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos para analizar, describir, valorar, clasificar y definir la estructura de puestos.



**CAPÍTULO II**

2

La UARHs, de conformidad a la metodología prevista en el capítulo IV de esta norma técnica y sobre la base de las descripciones de puestos y perfiles de exigencias, valorará los puestos que conforman la estructura ocupacional institucional, a fin de ordenarlos o agruparlos en los niveles estructurales y grupos ocupacionales de la Escala de Remuneraciones Mensuales Unificadas.

**Art. 13.- De la clasificación de puestos.-** Los puestos conformarán grupos ocupacionales o familias de puestos similares por su valoración, cuyo ordenamiento responderá al puntaje obtenido, de acuerdo a la escala de intervalos de valoración prevista en el artículo 19 de esta norma técnica.

**Art. 14.- De la estructura de puestos.-** La estructura de puestos institucional mantendrá una codificación integrada por uno y dos dígitos, que tendrán una secuencia numérica lógica e identificarán los sectores o área del Estado, institución, procesos organizacionales, series, clases de puestos y niveles.

#### **CÓDIGO SECTORES E INSTITUCIONES DEL ESTADO**

- 1. SECTOR: GOBIERNO CENTRAL**
  - 1.1 SERVICIO: PRESIDENCIA Y VICEPRESIDENCIA
  - 1.2 SERVICIO: ECONOMIA Y FINANZAS
  - 1.3 SERVICIO: ENERGIA Y MINAS
  - 1.4 SERVICIO: EDUCACION Y CULTURA
  - 1.5 SERVICIO: SALUD PUBLICA
  - 1.6 SERVICIO: TRABAJO Y EMPLEO
  - 1.7 SERVICIO: BIENESTAR SOCIAL
  - 1.8 SERVICIO: DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA
  - 1.9 SERVICIO: AGRICULTURA Y GANADERIA
  - 1.10 SERVICIO: AMBIENTE
  - 1.11 SERVICIO: TURISMO
  - 1.12 SERVICIO: COMERCIO EXTERIOR, INDUSTRIALIZACION Y PESCA Y COMPETITIVIDAD
  - 1.13 SERVICIO: OBRAS PUBLICAS Y COMUNICACIONES
  - 1.14 SERVICIO: GOBIERNO, CULTOS, POLICIA Y MUNICIPALIDADES
  - 1.15 SERVICIO: RELACIONES EXTERIORES
  - 1.16 SERVICIO: DEFENSA NACIONAL
  - 1.17 SERVICIO: ORGANISMOS DE DESARROLLO REGIONAL
- 2. SECTOR: ORGANISMOS DE CONTROL Y REGULACIÓN**
- 3. SECTOR: ORGANISMOS ELECTORALES**
- 4. SECTOR: REGIMEN SECCIONAL AUTÓNOMO**
  - 4.1 CONSEJOS PROVINCIALES
  - 4.2 MUNICIPIOS
  - 4.3 JUNTAS PARROQUIALES





5. SECTOR: **SOCIEDADES**  
6. SECTOR: **EMPRESAS PUBLICAS**

**CAPITULO IV**  
**DE LA VALORACION DE PUESTOS**

**Art. 15.- De los factores para la valoración de puestos.-** La valoración de puestos se realizará considerando factores de: competencia, complejidad del puesto y responsabilidad, los que han sido jerarquizados y ponderados de la siguiente manera:

| <b>FACTORES</b>               | <b>SUBFACTORES</b>                 | <b>PONDERACIÓN</b> | <b>SUBTOTAL</b> |
|-------------------------------|------------------------------------|--------------------|-----------------|
| <b>COMPETENCIAS</b>           | <b>INSTRUCCIÓN FORMAL</b>          | 200                | 500             |
|                               | <b>EXPERIENCIA</b>                 | 100                |                 |
|                               | <b>HABILIDADES DE GESTION</b>      | 100                |                 |
|                               | <b>HABILIDADES DE COMUNICACIÓN</b> | 100                |                 |
| <b>COMPLEJIDAD DEL PUESTO</b> | <b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>      | 100                | 200             |
|                               | <b>TOMA DE DECISIONES</b>          | 100                |                 |
| <b>RESPONSABILIDAD</b>        | <b>ROL DEL PUESTO</b>              | 200                | 300             |
|                               | <b>CONTROL DE RESULTADOS</b>       | 100                |                 |
| <b>TOTAL PUNTOS</b>           |                                    | <b>1000</b>        | <b>1000</b>     |

**Art. 16.- De las competencias:** Son conocimientos asociados a la instrucción formal, destrezas y habilidades adicionales que se requieren para el ejercicio de los puestos a través de los subfactores de:

- a) **Instrucción Formal.-** Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto, adquiridos a través de estudios formales, competencia necesaria para que el servidor se desempeñe eficientemente en el puesto.

**ASIGNACION DE PUNTOS**

| <b>NIVEL</b> | <b>PUNTAJE</b> |
|--------------|----------------|
|--------------|----------------|



|                                    | Por años | Por título | Total |
|------------------------------------|----------|------------|-------|
| Educación Básica                   |          |            | 15    |
| Bachiller                          | 5        | 15         | 45    |
| Técnico                            | 10       | 20         | 85    |
| <b>Profesional - Universitario</b> |          |            |       |
| Profesional - Tecnología           | 15       | 35         | 125   |
| Profesional - 4 años               | 15       | 35         | 140   |
| Profesional - 5 años               | 15       | 35         | 155   |
| Profesional - 6 años o más         | 15       | 35         | 170   |
| Diplomado Superior                 |          | 10         |       |
| Especialidad                       |          | 20         |       |
| Maestría o PhD                     |          | 30         |       |

#### CRITERIOS DE VALORACIÓN DE PUESTOS

| NIVEL                     | DESCRIPCIÓN   |
|---------------------------|---|
| <b>EDUCACION BASICA</b>   | Nivel de instrucción básica.  |
| <b>BACHILLER</b>          | Estudios formales de educación media.                                   |
| <b>TÉCNICO</b>            | Estudios técnicos de una rama u oficio- Post bachillerato               |
| <b>TÍTULO PROFESIONAL</b> | Estudios adquiridos en niveles de instrucción universitaria.            |
| <b>DIPLOMADO</b>          | Conocimiento de una rama científica adicional.                          |
| <b>ESPECIALISTA</b>       | Suficiencia y dominio de una rama científica especializada.             |
| <b>MAESTRÍA O MAS</b>     | Dominio en una disciplina organizacional administrativa y/o científica. |

- b) **Experiencia.**- Este subfactor aprecia el nivel de experticia necesaria para el desarrollo eficiente del rol, atribuciones y responsabilidades asignados al puesto, en función del portafolio de productos y servicios definidos en las unidades o procesos organizacionales.

#### ASIGNACIÓN DE PUNTOS



8

Salinas 1750 Y Bogotá  
 223 22 81 / 256 28 92 / 255 05 47

| <u>NIVEL</u>                                 | <u>AÑOS DE EXPERIENCIA</u> | <u>PUNTAJE</u> |
|--|----------------------------|----------------|
| <b>NO PROFESIONAL</b>                        |                            |                |
| SERVICIOS                                    | Hasta un año               | 13             |
| ADMINISTRATIVO                               | Hasta un año               | 25             |
| TÉCNICO                                      | 1 año                      | 38             |
| <b>PROFESIONAL</b>                           |                            |                |
| EJECUCION DE PROCESOS DE APOYO Y TECNOLÓGICO | 2 años                     | 50             |
| EJECUCION DE PROCESOS                        | 3 - 4 años                 | 63             |
| EJECUCION Y SUPERVISION DE PROCESOS          | 5 - 6 años                 | 75             |
| EJECUCION Y COORDINACION DE PROCESOS         | 7 - 9 años                 | 88             |
| <b>DIRECTIVO</b>                             |                            |                |
| DIRECCION DE UNIDAD ORGANIZACIONAL           | 10 años o más              | 100            |

- c) **Habilidades de gestión.**- Competencias que permiten administrar los sistemas y procesos organizacionales, sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección y control.

#### ASIGNACIÓN DE PUNTOS

| <u>NIVEL</u> | <u>PUNTAJE</u> |
|--------------|----------------|
| 1            | 20             |
| 2            | 40             |
| 3            | 60             |
| 4            | 80             |
| 5            | 100            |

#### CRITERIOS DE VALORACIÓN DE PUESTOS

| <u>NIVEL</u> | <u>DESCRIPCION</u>  |
|--------------|---|
| 1            | ξ El trabajo se desarrolla de acuerdo a instrucciones detalladas, trabajo rutinario.        |
| 2            | ξ El trabajo se realiza con posibilidades de adaptar o modificar ciertas tareas rutinarias. |



|   |   |
|---|---|
| 3 | <ul style="list-style-type: none"><li>ξ El trabajo se efectúa con flexibilidad en los procedimientos.</li><li>ξ Planificación y organización relativa a las actividades inherentes al puesto.</li><li>ξ Controla el avance y los resultados de las propias actividades del puesto.</li></ul>  |
| 4 | <ul style="list-style-type: none"><li>ξ Planificación y organización del trabajo de un equipo que ejecuta un proyecto específico.</li><li>ξ Controla el cumplimiento de las actividades y resultados de los puestos de trabajo a su cargo.</li></ul>  |
| 5 | <ul style="list-style-type: none"><li>ξ Responsable de la planificación operativa de su unidad o proceso.</li><li>ξ Maneja y asigna recursos de la unidad o proceso.</li><li>ξ Dirige y asigna responsabilidades a los equipos de trabajo.</li><li>ξ Controla el cumplimiento de las actividades y resultados del área o proceso.</li></ul> |

d) **Habilidades de comunicación.**- Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para disponer, transferir y administrar información; a fin de satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos. Valora trabajo en equipo, persuasión, seguridad, firmeza, orientación de servicio y facilitación de relaciones.

**ASIGNACIÓN DE PUNTOS**

| <b>NIVELES</b> | <b>PUNTAJE</b> |
|----------------|----------------|
| 1              | 20             |
| 2              | 40             |
| 3              | 60             |
| 4              | 80             |
| 5              | 100            |



|   |   |
|---|---|
| 3 | <ul style="list-style-type: none"><li>ξ El trabajo se efectúa con flexibilidad en los procedimientos.</li><li>ξ Planificación y organización relativa a las actividades inherentes al puesto.</li><li>ξ Controla el avance y los resultados de las propias actividades del puesto.</li></ul>  |
| 4 | <ul style="list-style-type: none"><li>ξ Planificación y organización del trabajo de un equipo que ejecuta un proyecto específico.</li><li>ξ Controla el cumplimiento de las actividades y resultados de los puestos de trabajo a su cargo.</li></ul>  |
| 5 | <ul style="list-style-type: none"><li>ξ Responsable de la planificación operativa de su unidad o proceso.</li><li>ξ Maneja y asigna recursos de la unidad o proceso.</li><li>ξ Dirige y asigna responsabilidades a los equipos de trabajo.</li><li>ξ Controla el cumplimiento de las actividades y resultados del área o proceso.</li></ul> |

d) **Habilidades de comunicación.**- Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para disponer, transferir y administrar información; a fin de satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos. Valora trabajo en equipo, persuasión, seguridad, firmeza, orientación de servicio y facilitación de relaciones.

**ASIGNACIÓN DE PUNTOS**

| <b>NIVELES</b> | <b>PUNTAJE</b> |
|----------------|----------------|
| 1              | 20             |
| 2              | 40             |
| 3              | 60             |
| 4              | 80             |
| 5              | 100            |



**CRITERIOS DE VALORACIÓN DE PUESTOS**

| <u>NIVEL</u> | <u>DESCRIPCION</u>  |
|--------------|---|
| 1            | El puesto requiere de una red mínima de contactos de trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a asistir las necesidades de otros.  |
| 2            | Establece una red básica de contactos de laborales para asegurar la eficacia de su trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo logístico y administrativo.  |
| 3            | Establece una red moderada de contactos de trabajo. Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo técnico.   |
| 4            | Establece una red amplia de contactos internos. El puesto ejecuta actividades de supervisión de equipos de trabajo. Las actividades que realizan están orientadas a brindar apoyo técnico especializado.  |
| 5            | El puesto requiere establecer una red amplia y consolidada de contactos de trabajo internos y externos a la organización. El puesto ejecuta actividades de integración y coordinación de equipos de trabajo. Las actividades que realizan están orientadas a brindar asesoría y asistencia. |

**Art.17.- De la complejidad del puesto.-** Determina el grado de dificultad y contribución del puesto en la consecución de los productos y servicios que realizan las unidades o procesos organizacionales, a través de los siguientes subfactores:

a) **Condiciones de trabajo.-** Análisis de las condiciones ambientales y físicas que implique riesgos ocupacionales al que esta sujeto el puesto, considerando entre estos los ruidos de equipos, niveles de estrés y exposición a enfermedades.

**ASIGNACIÓN DE PUNTOS**

| <u>NIVEL</u> | <u>PUNTAJE</u> |
|--------------|----------------|
| 1            | 20             |
| 2            | 40             |
| 3            | 60             |
| 4            | 80             |
| 5            | 100            |



**CRITERIOS DE VALORACIÓN DE PUESTOS**

| <u>NIVEL</u> | <u>DESCRIPCION</u>  |
|--------------|---|
| 1            | ξ Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que no implica riesgos ocupacionales.                         |
| 2            | ξ Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas con baja incidencia de riesgos ocupacionales.                 |
| 3            | ξ Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican medianas posibilidades de riesgos ocupacionales. |
| 4            | ξ Desarrolla sus actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implican considerable riesgo ocupacional.                 |
| 5            | ξ Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo, ambientales y físicas que implica alto riesgo ocupacional.                          |

- d) **Toma de Decisiones.**- Es la capacidad de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución para cumplir la misión y objetivos de las unidades o procesos organizacionales. Valora conocimiento de la organización, análisis, innovación, creatividad y solución de problemas.

**ASIGNACIÓN DE PUNTOS**

| <u>NIVEL</u> | <u>PUNTAJE</u> |
|--------------|----------------|
| 1            | 20             |
| 2            | 40             |
| 3            | 60             |
| 4            | 80             |
| 5            | 100            |



**CRITERIOS DE VALORACIÓN DE PUESTOS**

| <b>NIVEL</b> | <b>DESCRIPCION</b>  |
|--------------|---|
| 1            | ξ Las decisiones dependen de una simple elección, con mínima incidencia en la gestión institucional.  |
| 2            | ξ La toma de decisiones depende de una elección simple entre varias alternativas, con baja incidencia en la gestión institucional.                          |
| 3            | ξ La toma de decisiones requiere de análisis descriptivo, con moderada incidencia en la gestión institucional.  |
| 4            | ξ La toma de decisiones requiere un análisis interpretativo, evaluativo en situaciones distintas, con significativa incidencia en la gestión institucional. |
| 5            | ξ La toma de decisiones depende del análisis y desarrollo de nuevas alternativas de solución, con trascendencia en la gestión institucional.                |

**Art. 18.- De la responsabilidad.-** Examina las actividades, atribuciones y responsabilidades que realiza el puesto de trabajo en relación con el logro de los productos y servicios de la unidad o proceso organizacional, a través de los siguientes subfactores:

- a) **Rol del Puesto.-** Es el papel que cumple el puesto en la unidad o proceso organizacional, definida a través de su misión, atribuciones, responsabilidades y niveles de relaciones internas y externas, para lograr resultados orientados a la satisfacción del cliente.

**ASIGNACIÓN DE PUNTOS**

| <b>GRUPO OCUPACIONAL</b> | <b>NIVEL</b>                                 | <b>PUNTAJE</b> |
|--------------------------|--|----------------|
| <b>NO PROFESIONAL</b>    | SERVICIOS                                    | 25             |
|                          | ADMINISTRATIVO                               | 50             |
|                          | TÉCNICO                                      | 75             |
| <b>PROFESIONAL</b>       | EJECUCIÓN DE PROCESOS DE APOYO Y TECNOLÓGICO | 100            |
|                          | EJECUCIÓN DE PROCESOS                        | 125            |
|                          | EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS          | 150            |
|                          | EJECUCIÓN Y COORDINACIÓN DE PROCESOS         | 175            |
| <b>DIRECTIVO</b>         | DIRECCIÓN DE UNIDAD ORGANIZACIONAL           | 200            |

13



**CRITERIO DE VALORACION DE PUESTOS**

| <b><u>NIVEL</u></b>                      | <b><u>DESCRIPCIÓN</u></b>   |
|--|---|
| SERVICIO                                 | ξ Constituyen los puestos que ejecutan actividades de servicios generales.  |
| ADMINISTRATIVO                           | ξ Constituyen los puestos que facilitan la operatividad de los procesos mediante la ejecución de labores de apoyo administrativo.                   |
| TÉCNICO                                  | ξ Constituyen los puestos que proporcionan soporte técnico en una rama u oficio de acuerdo a los requerimientos de los procesos organizacionales.   |
| EJECUCIÓN DE APOYO TÉCNICO Y TECNOLÓGICO | ξ Constituyen los puestos que ejecutan actividades de asistencia técnica y tecnológica.   |
| EJECUCIÓN DE PROCESOS                    | ξ Constituyen los puestos que ejecutan actividades, agregando valor a los productos y/o servicios que genera la unidad o proceso organizacional.    |
| EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS      | ξ Constituyen los puestos que ejecutan actividades operativas y supervisan a equipos de trabajo.  |
| EJECUCIÓN Y COORDINACIÓN DE PROCESOS     | ξ Constituyen los puestos que ejecutan actividades de coordinación de unidades y/o procesos organizacionales.                                       |
| DIRECCIÓN DE UNIDAD ORGANIZACIONAL       | ξ Le corresponde a estos puestos direccionar, coordinar, liderar y controlar una unidad que integra varios procesos o subprocesos organizacionales. |

- b) **Control de Resultados.**- Se examina a través del monitoreo, supervisión y evaluación de las actividades, atribuciones y responsabilidades del puesto, considerando el uso de los recursos asignados; y la contribución al logro del portafolio de productos y servicios.

**ASIGNACIÓN DE PUNTOS**

| <b><u>NIVEL</u></b> | <b><u>PUNTAJE</u></b> |
|---------------------|-----------------------|
| 1                   | 20                    |
| 2                   | 40                    |
| 3                   | 60                    |
| 4                   | 80                    |
| 5                   | 100                   |



|    |                                 |     |      |
|----|---------------------------------|-----|------|
| 4  | Asistente Administrativo C      | 335 | 394  |
| 5  | Técnico A                       | 395 | 455  |
| 6  | Técnico B                       | 456 | 516  |
| 7  | Profesional 1                   | 517 | 578  |
| 8  | Profesional 2                   | 577 | 637  |
| 9  | Profesional 3                   | 638 | 697  |
| 10 | Profesional 4                   | 698 | 758  |
| 11 | Profesional 5                   | 759 | 819  |
| 12 | Profesional 6                   | 820 | 879  |
| 13 | Especialista en Gestión Pública | 880 | 940  |
| 14 | Director Técnico de Área        | 941 | 1000 |

**Art. 20.- Reformas.-** Los niveles estructurales y clases de puestos previstos en los artículos 1 y 3 de la Resolución SENRES No. 2004 – 000186, publicada en el suplemento del Registro Oficial No. 463 de 17 de noviembre de 2004, con la que se promulgó la Escala Nacional de Remuneraciones Mensuales Unificadas de los Servidores Públicos, queda expresamente reformada de conformidad a lo determinado en el artículo 7 y 18 de la presente Norma Técnica.

#### DISPOSICIONES GENERALES

**Primera.- Del Manual Genérico de Clasificación de Puestos del Servicio Civil.-** La Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones, SENRES, expedirá y mantendrá actualizado el Manual Genérico de Clasificación de Puestos del Servicio Civil, que contendrá las descripciones y perfiles de exigencias referenciales de los niveles estructurales y grupos ocupacionales definidos en el artículo 7 de esta norma técnica.

**Segunda.- Del Manual de Clasificación de Puestos Institucional.-** Las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado, a través de las unidades de administración de recursos humanos UARHs, hasta el 31 de diciembre del 2005 y previo al proceso de implementación de la Escala de Remuneraciones Mensuales Unificadas, emitirán y mantendrán actualizado el Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos Institucional, de conformidad a lo establecido en el artículo 149 del Reglamento de la LOSCCA que será expedido por la máxima autoridad, previo dictamen favorable de la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, SENRES.

Las descripciones y perfiles de exigencias que conforman los manuales institucionales, formarán parte del Manual General de Clasificación de Puestos del Servicio Civil.



Los manuales de clasificación de puestos institucionales, en lo que se refiere al perfil de exigencias, guardarán armonía con los niveles de instrucción establecidos en la Ley de Educación Superior y Ley de Educación.

La descripción y perfil de exigencias del puesto se constituirá en instrumento básico para la definición de bases de los concursos de méritos y oposición, para la evaluación del desempeño de los servidores dentro de las unidades y procesos de gestión organizacional; establecimiento de sistemas retributivos e identificación de competencias desarrollables que sustenten el plan de desarrollo y capacitación.

**Tercera.- Presupuesto.-** La aplicación del proceso de descripción, valoración y clasificación de puestos, genera afectaciones económicas que deben estar acordes con las normas establecidas en las disposiciones generales del Presupuesto del Estado.

Las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado con sustento en la metodología establecida en esta norma técnica, procederán a valorar y clasificar los puestos, definiendo los roles, misión y niveles de atribuciones y responsabilidad de los mismos dentro de las unidades o procesos organizacionales, previo dictamen presupuestario del Ministerio de Economía y Finanzas, y el estudio, análisis y resolución de la SENRES.

**Cuarta.- Obligatoriedad del Sistema.-** La estructura de puestos institucionales y los grupos ocupacionales genéricos, será de uso obligatorio en todo movimiento de personal relativo al ingreso, reingreso o restituciones, ascenso, traslado, traspaso, cambio administrativo, licencias y comisiones con remuneración y sin remuneración, sanciones, incrementos de remuneraciones, subrogaciones o encargos, cesación de funciones, contratos ocasionales, vacaciones, listas de asignaciones, elaboración de distributivos de remuneraciones y roles de pago, en las instituciones, entidades, empresas y organismos del Estado, una vez que se haya revisado e implementado las descripciones, valoración y clasificación de puestos, de conformidad a esta norma técnica.

**Quinta.- Del cambio de regímenes laborales.-** Los servidores o trabajadores amparados en el Código del Trabajo u otros regímenes laborales que por efectos de requerimientos organizacionales han venido ejecutando actividades de servicios, administrativas, técnicas o profesionales; a petición voluntaria de los servidores o trabajadores y aprobación de la máxima autoridad institucional, podrán cambiar de régimen laboral a la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público Codificada, siempre y cuando cumplan con los perfiles de exigencias de los puestos, previa calificación emitida por la SENRES.

**Sexta.- Cambios de denominación.-** Los cambios a las denominaciones de puestos establecidas en los Manuales de Clasificación de Puestos Institucionales, no invalidarán las actuaciones administrativas legalmente realizadas.



**Séptima.- Restricción.-** Los procesos de revisión de la descripción, valoración y clasificación de puestos en las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado, procederá específicamente en casos en los que los puestos se encuentren vacantes; por motivo de creación o reorganización institucional; cambio de régimen de personal legalmente aprobado, entre otros. En tales circunstancias, la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, SENRES, dictaminará sobre los puestos estrictamente necesarios, conforme lo determinan los artículos. 66 y 67 de la LOSCCA.

La inobservancia de esta Norma Técnica, será sancionada de conformidad con lo previsto en los artículos 43, 128, 138 y Disposición General Octava de la LOSCCA; y, Disposición General Tercera y Cuarta de su Reglamento.

**Octava.- Puestos creados.-** Todo puesto que fuere creado por necesidades de funcionamiento de unidades o procesos organizacionales será valorado y clasificado dentro de la Escala de Remuneraciones Mensuales Unificadas.

**Novena.- Movilidad.-** Los estudios de clasificación de puestos respecto a la estructura organizacional de las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado, generan grupos ocupacionales permanentes y de movilidad, cuyos servidores son susceptibles de ser trasladados, traspasados o sujetos a cambios administrativos en función de las necesidades de funcionamiento de las unidades o procesos organizacionales, previo informe de la UARHs y de acuerdo a lo previsto en la LOSCCA y su Reglamento.

**Décima.- Criterio de aplicación.-** En los casos de duda, que surjan de la aplicación de la presente Norma Técnica por parte de las UARHs, la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, SENRES, absolverá las consultas que serán de aplicación obligatoria, conforme lo determina el artículo 57 literal d) de la LOSCCA.

#### DISPOSICIONES TRANSITORIAS

**Primera.-** Los servidores que, según los estudios de valoración y clasificación de puestos, se encuentren ocupando puestos a cuyos exigencias no respondan su perfil personal, entrarán, en un plan de formación y desarrollo de personal, que permita adecuar sus competencias a los requerimientos de los puestos y procesos organizacionales.

El plan de formación y desarrollo de personal será instrumentado y administrado por las unidades de administración de recursos humanos UARHs de las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado, a fin de que los servidores puedan cumplir con los requisitos de los puestos que ocupan, en un plazo que no podrá ser superior a tres años.



Los servidores que no respondan a los perfiles de exigencias de los puestos, no podrán ser promocionados a puestos jerárquicos superiores.

**Segunda.-** Mientras se efectúe el proceso de expedición de las estructuras ocupacionales y manuales de clasificación de puestos institucionales de acuerdo a esta norma técnica, el Índice Ocupacional y Manual de Clasificación de Puestos, expedidos mediante Resolución No. DNP- 036, publicada en Registro Oficial No. 190 de 14 de mayo de 1993 y sus reformas, y las estructuras y manuales de clasificación de puestos de que disponen las instituciones, entidades, empresas y organismos del Estado, se mantendrán vigentes.

**Derogatoria.-** Se deroga expresamente la Resolución No. OSCIDI-2001-034, publicada en el suplemento del Registro Oficial No. 234 del 29 de diciembre de 2000, y sus reformas expedidas mediante Resolución No. OSCDI-2001-075, publicada en Registro Oficial No. 434 del 17 de octubre del 2001.

**Artículo final.-** La presente Resolución entrará en vigencia a partir de su publicación en el Registro Oficial.

Dado en la ciudad de San Francisco de Quito, Distrito Metropolitano,

02 SET. 2005

Dr. Juan Abel Echeverría R.  
SECRETARIO NACIONAL TÉCNICO SENRES



ACUERDO MINISTERIAL No. MDT-2016 - 0152

EL MINISTRO DEL TRABAJO

CONSIDERANDO:

- Que, los artículos 124 y 229 de la Constitución de la República, disponen que la Ley garantizará los derechos y obligaciones de los servidores públicos, regulará el ingreso, estabilidad, evaluación, ascenso, promoción, incentivos, régimen disciplinario, estabilidad, cesación y sistema de remuneración para sus servidores, que será justa y equitativa, con relación a sus funciones y valorará la profesionalización, capacitación, responsabilidad y experiencia;
- Que, el artículo 352 de la Constitución de la República, establece que el Sistema de Educación Superior estará integrado por universidades y escuelas politécnicas; institutos superiores técnicos, tecnológicos y pedagógicos; y conservatorios de música y artes, debidamente acreditados y evaluados;
- Que, de acuerdo con el literal d) del artículo 5 de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP, para ingresar al servicio público se requiere cumplir con los requerimientos de preparación académica y demás competencias exigibles previstas en esta Ley y su Reglamento General;
- Que, el artículo 62 de la LOSEP, en concordancia con el artículo 175 de su Reglamento General, dispone que el Ministerio del Trabajo diseñará el Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Público y sus reformas, y vigilará su cumplimiento. Será de uso obligatorio en todo nombramiento, contrato ocasional, ascenso, promoción, traslado, rol de pago y demás movimientos de personal contenidos en la mencionada Ley;
- Que, el literal a) del artículo 118 de la Ley Orgánica de Educación Superior - LOES, establece que el nivel técnico o tecnológico superior está orientado al desarrollo de habilidades y destrezas para potenciar el saber hacer, con títulos profesionales de técnico o tecnólogo superior otorgados por institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos, de artes y conservatorios superiores;
- Que, mediante Resolución No. SENRES-RH-2005-0042, publicada en el Registro Oficial No. 103, de 14 de septiembre de 2005, se expidió la Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil y sus reformas;
- Que, es necesario reformar la Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil, a fin de incorporar dentro de su estructura y perfiles de puestos a los profesionales técnicos y tecnólogos de educación superior con roles de ejecución de procesos en la gestión institucional;



Que, mediante oficio No. MINFIN-DM-2016-0225-O, de 17 de junio de 2016, el Ministerio de Finanzas, de conformidad con la competencia que le otorga el literal c) del artículo 132 de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP, emitió el dictamen presupuestario favorable, previo a la expedición del presente Acuerdo; y,

En ejercicio de las atribuciones que le confiere el literal a) del artículo 51 de la Ley Orgánica del Servicio Público,

**ACUERDA:**

**REFORMAR LA NORMA TÉCNICA DEL SUBSISTEMA DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DEL SERVICIO CIVIL**

**Art. 1.-** Sustituir el cuadro del artículo 6 por el siguiente:

| <i>NIVEL</i>          | <i>ROLES</i>                                |
|-----------------------|---|
| <b>NO PROFESIONAL</b> | <i>Servicio</i>                             |
|                       | <i>Administrativo</i>                       |
|                       | <i>Técnico</i>                              |
|                       | <i>Ejecución de procesos de apoyo</i>       |
| <b>PROFESIONAL</b>    | <i>Ejecución de procesos</i>                |
|                       | <i>Ejecución y supervisión de procesos</i>  |
|                       | <i>Ejecución y coordinación de procesos</i> |

**Art. 2.-** Sustituir el artículo 14 por el siguiente:

*"Art. 14.- De la estructura ocupacional.- Estará integrada por:*

- a) Series de puestos asociados a cada proceso o subproceso interno establecido en la estructura orgánica;*
- b) Grupos Ocupacionales; y,*
- c) Grado de la Escala."*

**Art. 3.-** Del artículo 16 reformar lo siguiente:

1.- Del literal a) sustituir los cuadros por los siguientes:

**ASIGNACIÓN DE PUESTOS**

| <i>NIVEL</i>   | <i>PUNTAJE</i> |
|--|----------------|
| <i>No Profesional</i>  |                |
| <i>Educación Básica</i>  | <i>15</i>      |
| <i>Bachiller</i>   | <i>45</i>      |
| <i>Técnico</i>   | <i>85</i>      |
| <i>Tercer año aprobado - Certificado de continuación de educación superior</i> | <i>125</i>     |



|                                  |     |
|----------------------------------|-----|
| <i>Profesional</i>               |     |
| <i>Profesional de 2 a 4 años</i> | 140 |
| <i>Profesional - 5 años</i>      | 155 |
| <i>Profesional - 6 años</i>      | 170 |
| <i>Diplomado Superior</i>        | 180 |
| <i>Especialidad</i>              | 190 |
| <i>Maestría o PHD</i>            | 200 |

**CRITERIOS DE VALORACIÓN DE PUESTOS**

| <b>NIVEL</b>              | <b>DESCRIPCIÓN</b>   |
|---------------------------|--|
| <i>EDUCACIÓN BÁSICA</i>   | <i>Nivel de instrucción básica.</i>  |
| <i>BACHILLER</i>          | <i>Estudios formales de educación media.</i>                                   |
| <i>TÉCNICO</i>            | <i>Estudios técnicos de una rama u oficio.</i>                                 |
| <i>TÍTULO PROFESIONAL</i> | <i>Estudios adquiridos en instituciones de educación superior.</i>             |
| <i>DIPLOMADO</i>          | <i>Conocimiento de una rama científica adicional.</i>                          |
| <i>ESPECIALISTA</i>       | <i>Suficiencia y dominio de una rama científica especializada.</i>             |
| <i>MAESTRÍA O MÁS</i>     | <i>Dominio en una disciplina organizacional administrativa y/o científica.</i> |

2.- Del literal b) sustituir el cuadro por el siguiente:

**ASIGNACIÓN DE PUNTOS**

| <b>NIVEL</b>                         | <b>ROL</b>                          | <b>INSTRUCCIÓN FORMAL</b>   | <b>AÑOS DE EXPERIENCIA</b> | <b>PUNTAJE</b> |
|--------------------------------------|-------------------------------------|---|----------------------------|----------------|
| <b>NO PROFESIONAL</b>                | SERVICIOS                           | NO  | No requerida               | 14             |
|                                      | ADMINISTRATIVO                      | BACHILLER   | No requerida               | 28             |
|                                      | TÉCNICO                             |   | 3 meses                    | 42             |
|                                      | EJECUCIÓN DE PROCESOS DE APOYO      | TERCER AÑO APROBADO, CERTIFICADO DE CULMINACIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR | 8 meses                    | 56             |
| <b>PROFESIONAL</b>                   | EJECUCIÓN DE PROCESOS               | TÉCNICO SUPERIOR  | Hasta 6 años               | 70             |
|                                      |                                     | TECNOLÓGICO SUPERIOR  | Hasta 3 años               |                |
|                                      |                                     | TERCER NIVEL  | Hasta 2 años 6 meses       |                |
|                                      | EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS | TERCER NIVEL  | 3 años                     | 84             |
| EJECUCIÓN Y COORDINACIÓN DE PROCESOS | 4 años                              |   | 100                        |                |





Art. 4.- Sustituir el cuadro del literal a) del artículo 18 por el siguiente:

**ASIGNACIÓN DE PUNTOS**

| GRUPO OCUPACIONAL | NIVEL                                | PUNTAJE |
|-------------------|--------------------------------------|---------|
| NO PROFESIONAL    | SERVICIOS                            | 25      |
|                   | ADMINISTRATIVO                       | 50      |
|                   | TÉCNICO                              | 75      |
|                   | EJECUCIÓN DE PROCESOS DE APOYO       | 100     |
| PROFESIONAL       | EJECUCIÓN DE PROCESOS                | 125     |
|                   | EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS  | 150     |
|                   | EJECUCIÓN Y COORDINACIÓN DE PROCESOS | 175     |

**CRITERIOS DE VALORACIÓN DE PUESTOS**

| NIVEL                                | DESCRIPCIÓN  |
|--------------------------------------|--|
| SERVICIOS                            | Integran los puestos que ejecutan actividades de servicios generales y/o complementarios.  |
| ADMINISTRATIVO                       | Integran los puestos que ejecutan actividades que facilitan la operatividad de los procesos mediante la ejecución de labores de apoyo administrativo.    |
| TÉCNICO                              | Integran los puestos que proporcionan soporte técnico en una rama u oficio determinado de acuerdo a los requerimientos de los procesos organizacionales. |
| EJECUCIÓN DE PROCESOS DE APOYO       | Integran los puestos que ejecutan actividades de soporte profesional con incidencia directa a la gestión de los procesos.                                |
| EJECUCIÓN DE PROCESOS                | Integran los puestos que ejecutan actividades profesionales agregando valor a los productos y/o servicios que genera la unidad o proceso organizacional. |
| EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS  | Integran los puestos que ejecutan actividades de supervisión de equipos de trabajo, unidades y/o procesos organizacionales.                              |
| EJECUCIÓN Y COORDINACIÓN DE PROCESOS | Integran los puestos que ejecutan actividades de coordinación de unidades y/o procesos organizacionales.   |

Art. 5.- Sustituir la Disposición General Séptima por la siguiente:

**"SÉPTIMA.- De la prohibición de ejecutar procesos de revisiones a la clasificación de puestos.- Se prohíben procesos de revisión de la clasificación de un grupo ocupacional a otro de nivel superior."**

Art. 6.- Incorpórese la siguiente Disposición Transitoria:

**"TERCERA.- Las instituciones públicas que cuenten con los manuales de clasificación de puestos legalmente aprobados por el Ministerio del Trabajo, realizarán los ajustes necesarios con sustento en esta Norma para lo cual no requerirán el informe de esta Cartera de Estado."**



*Los manuales de puestos institucionales que hayan sido aprobados por el Ministerio del Trabajo con grados superiores al grado 13 de la Escala de 20 grados, no requerirán ser ajustados."*

#### DISPOSICIÓN GENERAL

**PRIMERA.-** Las descripciones de los puestos que integran los manuales institucionales quedan expresamente modificadas en sus contenidos de conformidad a lo establecido en el presente Acuerdo, por lo que no requerirá de acto resolutivo institucional para su actualización.

Le corresponde a la UATH institucional modificar o incorporar a las descripciones de puestos lo establecido en el presente Acuerdo, a través de las directrices que para el efecto emita el Ministerio del Trabajo.

#### DISPOSICIÓN DEROGATORIA

Se derogan expresamente los siguientes Acuerdos:

- Acuerdo No. MRL-2014-0188, publicado en el Segundo Suplemento del Registro Oficial del No. 351, de 09 de octubre de 2014; y,
- Acuerdo Ministerial No. MDT-2015-00027, publicado en el Registro Oficial No. 449, de 02 de marzo de 2015.

**DISPOSICIÓN FINAL.-** El presente Acuerdo Ministerial entrará en vigencia a partir de su suscripción sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial.

Dado en la ciudad de San Francisco de Quito, Distrito Metropolitano, a los 22 JUN 2015

  
Dr. Leonardo Berrezueta Carrion  
MINISTRO DEL TRABAJO

