



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

TITULACIÓN DE LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

“Descripción y análisis de puestos de trabajo en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sozoranga durante el año 2010-2011”.

Trabajo de fin de titulación.

AUTORA:

Chamba Toledo Rosa Hilda

DIRECTOR:

Espinoza Iñiguez Jhon Remigio, Lic.

Loja - Ecuador

2012

Certificación

Licenciado.

Espinoza Iñiguez Jhon Remigio

DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

CERTIFICA:

Que el presente trabajo denominado: “Descripción y análisis de puestos de trabajo en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Sozoranga” realizado por el profesional en formación: Chamba Toledo Rosa Hilda cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, septiembre de 2012

f)

Cl:.....

Cesión de derechos

“Yo Chamba Toledo Rosa Hilda declaro ser autora del presente trabajo y eximo a la expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición de Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja, que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del Patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

.....

Chamba Toledo Rosa Hilda.

1104425986

Autoría:

Las ideas, conceptos y desarrollo de los contenidos, conclusiones y recomendaciones del presente proyecto de investigación son exclusiva responsabilidad de la autora.

.....

Rosa Hilda Chamba Toledo

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi hija:

Emily, quien con su inocencia, su sonrisa y su alegría me demuestra cada día que la vale la pena ¡VIVIR!, y cuando me dice mamá, además de la satisfacción que me genera, me recuerda el compromiso que tengo con ella de avanzar para darle todo lo mejor .

A mi madre:

Por todo lo que me ha dado en esta vida, especialmente por sus sabios consejos, y por estar a mi lado en los momentos difíciles. Así también por haberme educado y soportado mis errores, gracias por el amor que siempre me has brindado y por cultivar e inculcar ese sabio don de la responsabilidad.

¡Gracias por darme la vida!

Y a todos los que me han apoyado durante el desarrollo de la presente investigación.

AGRADECIMIENTO

Dejo constancia de agradecimiento a todas aquellas personas que supieron guiarme en el transcurso de mi carrera universitaria a mis maestros, a mi tutor Jhon Espinoza, al Sr. Romeo Moreno (Alcalde) y al Arquitecto Jimmy Torres (Director de Planificación y proyectos), quienes a pesar de tener bajo su responsabilidad diversas tareas han sabido brindarme su valioso tiempo para orientarme en la elaboración y culminación del presente proyecto.

Así mismo, hago extensiva mi sentimiento de gratitud a cada uno de los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Sozoranga, estuvieron dispuestos a facilitarme la información durante el proceso de investigación.

También de manera especial a la Universidad Técnica Particular de Loja, por brindarme la oportunidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos y de esta manera poder alcanzar mi meta de ser una profesional.

ROSITA

INDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN.....	II
ACTA DE DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS.....	III
AUTORÍA.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
DEDICATORIA.....	VI

1. RESUMEN.....	1
2. INTRODUCCIÓN.....	2
3. MARCO TEÓRICO.....	9

CAPITULO I

3.1. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	10
3.1.1. Historia moderna de la administración del personal.....	10
3.1.2. Conceptualización de la administración recursos humanos.....	11
3.1.3. Conceptos de línea y staff en la administración de recursos humanos.....	13
3.1.4. Propósito y objetivos de la administración de recursos humanos.....	14
3.1.5. Ubicación del área de recursos humanos en una organización.....	16
3.1.6. Estilos de administración de recursos humanos según Mc Gregor.....	16
3.1.7. Funciones del administrador del personal.....	18
• Función de administrador de salarios.....	20
• Relaciones internas.....	21
• Servicios al personal.....	21
3.1.8. El rol fundamental del psicólogo en la administración de recursos humanos para las organizaciones del siglo XX.....	22
3.1.9. Importancia de la administración de Recursos Humanos.....	23

CAPITULO II

3.2. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.....	24
3.2.1. Análisis de puestos	25
Definición.....	25

Proceso para realizar un análisis de puesto.....	26
3.2.2. Requisitos para utilizar un análisis de puestos.....	27
3.2.3. Análisis de la información sobre los puestos.....	28
3.2.4. Utilidad y aplicabilidad del análisis de puestos	29
3.2.5. Análisis de puestos como una necesidad.....	30
3.2.6. Beneficios del análisis de puestos.....	31
3.2.7. Descripción de puestos.....	32
Definición.....	32
3.2.7.1. Beneficios de un buen programa de descripción de puestos.....	33
3.2.7.2. Información necesaria para el análisis de puesto.....	34
3.2.7.3. Métodos para reunir información.....	34
3.2.7.4. Como redactar la descripción de puestos.....	36
3.2.7.5. Adecuación Puesto - Persona.....	38

CAPITULO III

3.3. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....	39
3.3.1. Reclutamiento de personal.....	40
• Definición.....	40
• Mercado de trabajo.....	40
• Mercado de recursos humanos.....	41
3.3.2. Tipos de Reclutamiento.....	41
• Reclutamiento interno.....	41
• Reclutamiento externo.....	43
• Reclutamiento mixto.....	45
3.3.3. Evaluación de los resultados del reclutamiento.....	45
3.3.4. Selección de personal.....	45
• Definición.....	46
• Fases del proceso de selección de personal.....	47
3.3.5. Importancia del proceso de reclutamiento y selección para la organización.....	52

CAPITULO IV

3.4. SITUACIÓN ACTUAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO	
---	--

DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN SOZORANGA.....	53
3.4.1. Gobierno Autónomos descentralizados municipales.....	53
3.4.2. Funciones de los gobiernos autónomos.....	54
3.4.3. Competencias exclusivas del gobierno autónomo descentralizado municipal.....	55
3.4.4. Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sozoranga.....	56
3.4.5. Estructura organizacional actual.....	57
4. METODOLOGÍA.....	61
5. RESULTADOS.....	68
6. ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	86
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	93
8. PROPUESTA.....	97
9. BILIOGRAFÍA.....	104
10. ANEXOS.....	111

1. RESUMEN EJECUTIVO

El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Sozoranga, de la Provincia de Loja, requiere la aplicación de la descripción y análisis de puestos para mejorar el manejo del talento humano. El objetivo de esta investigación fue elaborar un manual de funciones basado en la descripción y análisis de puestos de trabajo.

Esta tesis, se enmarca en el análisis de puestos del mencionado municipio donde existe una débil capacidad institucional y organizativa que ocasiona el desconocimiento de obligaciones del respectivo puesto, superposición de funciones, deficiente atención al público, etc.

La metodología aplicada fue analítica – descriptiva, mediante las técnicas de observación, entrevista, y cuestionario, aplicados a una población de 29 empleados del GADC de Sozoranga.

Los resultados evidencian las condiciones laborales desfavorables en que se desempeña el personal de este municipio, que repercuten en la salud, organización y desempeño de funciones; no existe descripción de puestos, herramientas, y organización; el manual de funciones guiará en la contratación del personal, aspectos a calificar en la evaluación de desempeño.

2. INTRODUCCIÓN

La descripción de puestos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que lo conforman y que lo diferencian de los demás que existen en una organización. (Alvares, 2010). Un puesto es una posición formal dentro del organigrama, con un conjunto de funciones a su cargo (Alles, 2010).

De acuerdo a los autores previamente a la descripción se realiza el análisis, que consiste en enumerar los requisitos que se exige al ocupante. La descripción y el análisis están relacionados entre sí, y se diferencian en que *la descripción estudia el contenido*, mientras que el *análisis estudia los requisitos*.

El análisis de puestos se inicia con el estudio de “tiempos y movimientos” (atribuido a F: Taylor, entre 1885 y 1915, por ser el primero en realizar una observación mas sistemática de cada una de las tareas que el individuo ejecuta al desempeñar su trabajo) hasta llegar a las teorías de las “relaciones humanas y motivacionales”, que son las que se sentaron las bases para el desarrollo organizacional. (Gama, 1992).

El análisis y descripción de puestos de trabajo es un medio básico para la gestión de empresas y organizaciones. Es por eso que grandes autores, teóricos, investigadores y expertos en organización, siguen prestando interés en cuanto elemento determinante fundamental del comportamiento humano y de la eficacia y eficiencia de las organizaciones.

Dentro de los procesos organizacionales, es la plataforma para varias actividades que son básicas de la administración del personal, en la cual el psicólogo juega un papel relevante en la recopilación de información (Valenzuela & Ortiz. 2004 a).

Los primeros tratados científicos a cerca del análisis y descripción de puestos, aparece en 1968 en una encuesta realizada por Bureau of Business Research (California State, Long Beach), la descripción de puestos no era utilizada porque no servía para objetivo alguno, era demasiado costoso, requería demasiado tiempo, entre otras causas, por tal razón es reciente el aparecimiento de investigaciones acerca de este tema.

De acuerdo con Álvarez (2008) tal es su importancia, que debería considerarse como un método fundamental y básico para cualquier organización, sin embargo aún seguimos viendo como es considerado como un procedimiento “no importante”, o al menos “no tan necesario”, como otras herramientas utilizadas.

Fernández (1995) refiere que a pesar de que la producción científica sobre la descripción y análisis de puesto es más bien escasa. Es un gran tema pendiente a nivel científico, a nivel empresarial y a nivel directivo proponiendo algunas razones:

1. Es una actividad compleja en su comprensión e insuficientemente valorada por los responsables de la dirección.
2. Se utilizan conceptos de otras ramas, que son utilizados por técnicos y profesionales de las ciencias sociales y de las ciencias del comportamiento.
3. Es una metodología rigurosa y sistemática que ofrece un reto insuficiente al profesional, solo tiene significado si se tiene una visión de su globalidad.
4. Falta de entusiasmo se refiere al insuficiente poder organizacional que tienen estos profesionales

Según Reyes Ponce (2003).la técnica del análisis de puestos responde a una urgente necesidad de las empresas, ya que para organizar eficazmente el trabajo, es indispensable conocer con toda precisión “lo que cada trabajador hace” y las aptitudes que se requieren para hacerlo bien, es por ello que realizo en la presente tesis un análisis de la importancia y utilidad del análisis de puestos.

El Análisis de puestos representa la fuerza motora en el desarrollo productivo de las organizaciones ya que nos permite conocer las necesidades básicas de los recursos humanos, estas necesidades se establecen a través del análisis y descripción de puestos que ayudan a organizar la división del trabajo y la especialización de funciones.

De acuerdo al criterio de diferentes especialistas sobre el tema, el análisis de puestos se utiliza en los procesos de selección de personal, en el diseño de planes de carrera y promoción, para realizar evaluaciones de desempeño, en el análisis de la estructura retributiva y otros, las cuales ayudan a mejorar la organización y desarrollo de los equipos de trabajo.

Por estas razones es primordial que las organizaciones analicen sus puestos de trabajo. Esto permite, incrementar la efectividad de las decisiones referentes a los procesos de gestión de recursos humanos, con miras naturalmente al incremento de la eficiencia global, porque los diferentes puestos se encuentran en relación directa con la productividad de cada organización. Si los puestos se diseñan bien y se desempeñan de forma adecuada, la organización se encuentra en vías de lograr sus objetivos (Werther & Davis, 1990).

Para asegurar el éxito de un programa de análisis de puestos, es necesario que exista el apoyo de la autoridad superior. Los altos ejecutivos deben comunicar sus deseos acerca del programa, así como lo que esperan de los gerentes, subalternos y supervisores, para que con la cooperación de las personas se obtenga información de calidad que apoye al objetivo del análisis de puestos (Valenzuela & Ortiz, 2004 b).

Según las autoras si el proceso de análisis de puestos está mal enfocado u obsoleto por falta de actualización, entonces los procesos que este alimenta (evaluación del desempeño, remuneraciones entre otros), están realizándose ineficazmente por que el proceso de actualización y seguimiento de las descripciones de puestos representa un soporte vital para lograr el desarrollo dinámico y productivo en la eficiencia del manejo del capital humano en las empresas.

Por tal motivo todo empresario, directivo y departamento de Recursos Humanos deberían de promover, desarrollar e implantar un sistema adecuado de ADP. Y entre sus funciones debería destacar la de concienciar al resto de la organización de la importancia y utilidad de dicho sistema (Álvarez, 2008).

En Ecuador el organismo técnico rector de la Administración de los Recursos Humanos, las Remuneraciones y el Desarrollo Institucional, de las instituciones,

entidades, organismos y empresas es: la Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (SENRES, 2010), que emite políticas, normas e instrumentos técnicos, que brindan asesoría, control y evaluación sobre su aplicación, con el fin de contribuir al mejoramiento de la calidad de los servicios públicos.

Tomando como referencia a Valenzuela y Ortiz (2004) puedo indicar que así los integrantes de una organización se informarán de sus roles y se compenetrarán los resultados que pretenden lograr, brindando a los empleados las referencias adecuadas respecto a los requerimientos del puesto orientados a su desempeño.

Por lo tanto, el presente trabajo de investigación describe y analiza los puestos de trabajo, en el cual se hace una propuesta para la implementación de un manual de funciones en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Sozoranga.

Considero importante contribuir con esta investigación que está orientada a brindar apoyo y asesoría, para el mejor manejo y evaluación de los diferentes puestos (estratégico, funcional y operativo) del municipio del cantón Sozoranga, puntualizando así cuáles son sus necesidades y requerimientos, esto se logrará con el respaldo del mencionado municipio y de la Universidad Técnica Particular de Loja.

La elaboración del manual permite instruir a los miembros de la organización sobre los distintos aspectos mencionados, procurando minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno, la duplicación o superposición de funciones, lentitud y complicación innecesarias en las tramitaciones, la deficiente atención al público, desconocimiento de los procedimientos administrativos, entre otros.

Cabe resaltar que no se ha realizado con anterioridad ningún estudio científico o investigación acerca de la descripción de puestos en el referido municipio.

Debemos tener en cuenta que una empresa es un "*organismo social*", como lo son otras instituciones indispensables para el desenvolvimiento armónico y productivo de una sociedad humana, los poderes públicos, los sindicatos, los partidos políticos, los institutos de educación y las organizaciones no gubernamentales son activos de toda

sociedad plural. Cada institución cumple un fin prominentemente social (Ibáñez, J.1996).

Con estas consideraciones, las entidades del Estado como organizaciones, son unidades sociales con un objetivo, en las cuales laboran personas que desempeñan diferentes tareas de manera coordinada para contribuir al cumplimiento de la misión de la entidad, que cuentan con directivos cuyas funciones son las de planear el trabajo y las tareas, dirigir los procesos y procedimientos, controlar los resultados, además de medir su ejecución en comparación con lo planeado.

Ha sido prioridad para la Universidad Técnica Particular de Loja enmarcar a sus estudiantes hacia la investigación científica, de tal forma que, promueve en los educandos altos niveles de conocimientos y valores humanos, sólida base científico-técnica, los mismos que se prestan solidarios con las problemáticas del entorno social, cultural, político y con la capacidad intelectual adquirida se buscará posibles soluciones en el ámbito organizacional.

Es importante mencionar que la crisis en la que se desenvuelve nuestro país tiene muchos rasgos que influyen directamente en el espacio geo-social de la provincia de Loja, cuyos efectos profundizan, cada vez más, la vulnerabilidad de las Instituciones y organizaciones tanto del estado, del sector privado y de la sociedad civil en general.

En el caso Sozoranga, las características de debilidad institucional y organizacional son más acentuadas debido a lo accidentado de la geografía, malas y pocas vías de transporte, deficitario sistema telefónico, la migración externa en crecimiento, etc. a esto ha contribuido el constante aislamiento de los gobiernos de turno, de los centralismos provinciales y nacionales.

Gran parte de la problemática de este cantón reside en una débil capacidad institucional tanto del sector público, como del privado que repercute directamente en la mala calidad de los servicios en general (justicia, educación, crédito, salud, bienestar social, telefonía, energía, transportes, servicios municipales, etc.) que prestan a los usuarios. En definitiva el entorno institucional y organizacional de Sozoranga a pesar de todas las debilidades es un gran potencial para fortalecer y

encaminar el cantón hacia un desarrollo armónico y sostenible según datos obtenidos del plan de desarrollo Cantonal (PDC, 2002).

Por estas razones el tema de la investigación está centrado en “La descripción y análisis de puestos de trabajo en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Sozoranga”, ya que la administración municipal, al igual que cualquier sistema administrativo, necesita la utilización de herramientas para el manejo eficiente del recurso humano, siendo la descripción y análisis de puestos una de las más importantes, porque permite establecer las funciones, tareas y actividades que el recurso humano va desempeñar en su puesto de trabajo. Contribuyendo de esta manera a la cualificación del talento humano como gestor de desarrollo y competitividad en el sector público.

El desarrollo de la presente tesis, obedece a que es un requisito previo a la obtención del título de Licenciatura en Psicología, además permitirá acrecentar mis conocimientos y formación profesional.

La realización de esta investigación fue factible ya que conté con el suficiente material bibliográfico referente al tema, así como la colaboración y dirección del tutor de tesis, docentes de la Universidad Técnica Particular de Loja y la cooperación valiosa del Gobierno autónomo Descentralizado del Cantón Sozoranga.

La metodología usada fue la siguiente: Analítica -Descriptiva, que se desarrolló en cinco fases. En la primera fase se realizó la observación de las actividades desarrolladas por los empleados en el puesto de trabajo; en la segunda fase se procedió a la aplicación del cuestionario de análisis de puesto para un empleado que constó de dos secciones; en la tercera fase se realizó la entrevista para el análisis del puesto a cada empleado seleccionado en varias jornadas, en la cuarta en fase se hizo el análisis definitivo; en la quinta fase se entregará la descripción del puesto junto con el manual de funciones.

Esta investigación estuvo dirigida a una población de 29 empleados a nivel estratégico uno, a nivel funcional once y a nivel operativo diez y siete.

Los instrumentos aplicados durante el proceso de la investigación son los siguientes:

- Ficha de observación.
- Cuestionario de análisis de puesto para un empleado
- Entrevista para el análisis de puesto
- Análisis del puesto
- Descripción del puesto

De esta manera logré cumplir los objetivos planteados en el ante proyecto de investigación que son:

- Elaborar un Manual de Funciones basado en la descripción y análisis de los puestos (estratégico, funcional y operativo) de trabajo en la municipalidad del Cantón Sozoranga; que lo realicé a través del trabajo de campo realizado en dicha institución.

Los objetivos específicos planteados son:

- Suministrar al municipio el perfil ideal del ocupante de cada puesto como base para una adecuada selección de personal.
- Determinar las competencias reales y competencias requeridas de cada puesto (estratégico, funcional y operativo) en el municipio del Cantón Sozoranga.
- Proporcionar información sobre aspectos a calificar en la evaluación de desempeño.

Los mismos que fueron cumplidos a través de la investigación bibliográfica y de campo

3. MARCO TEÓRICO

CAPITULO I

3.1. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

3.1.1. HISTORIA MODERNA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL

A partir de la década de 1920, la Escuela de las Relaciones Humanas surgió y adquirió fuerza como consecuencia del desarrollo de la industria y debido a que la producción en serie aumentó la tensión nerviosa de los obreros. Ante esta situación, los empresarios y los estudiosos de la administración se vieron obligados a analizar el problema desde un punto de vista psicológico. (Chiavenato, 2006).

De acuerdo con el autor Elton Mayo citado por Chiavenato (1999) se dio inicio la perspectiva de las relaciones humanas, concentrándose en los grupos de personas en el trabajo. Se dejó de un lado el cronometro para medir los movimientos y se empezó a prestar atención a lo que la gente opinaba de su trabajo. Es así como la psicología empezó a tener importantes aportaciones para la Administración.

Para hablar del origen de la administración de los Recursos Humanos, como se le conoce actualmente, es necesario mencionar a la administración científica, el derecho laboral, entre otras disciplinas.

Taylor y Gibleth, citado por Ibañez (1996), introducen la administración científica que buscan el bienestar del trabajador. Para Taylor, el bienestar del trabajador se encontraba unido al bienestar de la empresa, las técnicas que la hicieran eficiente y exitosa también lo harían con el trabajador, de forma que entre ambos no habría conflictos.

La administración de recursos humanos tiene relación con el derecho laboral, porque aparece como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora, a fin de que se reglamentara el trabajo, se pensó que bastaría aplicar los preceptos legales en forma fría para la obtención de buenos resultados, pero se encontró que las relaciones que se requerían necesitaban estudio, entendimiento y la elaboración de una buena serie de principios para la buena práctica de los mismos, ya que se hablaba

de conceptos relativos a sueldos, prestaciones, contrataciones, etc., que necesitaban más de una mera improvisación.

Con la aparición de los psicólogos en las organizaciones se cambia el concepto y se le designa potencial humano, considerando que el hombre no puede ser visto como un recurso, sino como un elemento con inteligencia, habilidades y destrezas, es decir un elemento con potencialidades (León, 2001).

Por ello, según los autores citados el enfoque moderno de la gestión de las organizaciones considera que el componente humano es la parte esencial de la empresa, tomando en cuenta que tiene tres tipos de capital: el capital económico, el intelectual y el emocional, donde el psicólogo organizacional es el encargado de atraer, mantener y hacer producir a estos capitales.

Además, la diversidad de la fuerza de trabajo está haciendo que se incorporen a las organizaciones personas con habilidades, experiencias y puntos de vista que, en el pasado, eran frecuentemente excluidas o subutilizadas. Aquellas organizaciones que aprenden a manejar con eficacia la diversidad (sexo, raza, pertenencia a etnias, edad, salud, preferencias sexuales y semejantes) ganarán la competencia en la contratación y conservación de aquellos individuos que son diferentes (Chiavenato, 1999).

3.1.2. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Para referirnos a la administración de recursos humanos, es necesario comprender el significado de la palabra administrar.

Administrar.- es tomar decisiones, establecer normas, reglas y procedimientos para cumplir metas, suministrando los recursos humanos y materiales necesarios para alcanzar los objetivos de la mejor manera posible. (Vieytes Maritza) Es necesario también conceptualizar el significado del término recursos humanos para una mejor comprensión del tema.

Recursos Humanos también conocido como Potencial Humano o Activo Humano, hace referencia al conjunto de trabajadores, empleados o personal que conforma una empresa, luego uniendo los dos términos señalados tenemos la **administración de los Recursos Humanos**, hace referencia al manejo, administración, gestión o dirección del personal de la empresa. Y el área de Recursos Humanos, hace referencia al área, departamento o sección de una empresa, encargada de administrar los Recursos Humanos.

Es decir que, para trabajar con personas en forma efectiva es necesario comprender el comportamiento humano y tener conocimientos sobre diversos sistemas y prácticas disponibles que pueden ayudar a obtener una fuerza de trabajo diestra y motivada, además de estar al corriente de aspectos económicos, tecnológicos, sociales y legales que faciliten alcanzar las metas organizacionales.

Aun cuando varían las formas de exponer el contenido de conceptos relacionados con la administración de los recursos humanos, los autores siempre tendrán puntos en común; como se ve en las definiciones siguientes:

La administración de personal es el planteamiento, organización, dirección y control de la consecución, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas con el fin de contribuir a la empresa (Edwin B. Flippo).

La administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la organización y del país en general (Arias Galicia, 1983).

Se puede apreciar que, estos conceptos tienen ciertos puntos en común aun cuando se plantean de diferente manera, por ejemplo, el buscar la armonía entre los recursos aprovechables de la empresa y el esfuerzo, sistemas y procedimientos dentro de un marco de limitaciones para alcanzar los propósitos establecidos.

Por lo tanto tenemos que la Administración de Recursos Humanos es un área de especial importancia en las organizaciones, ya que contribuye al logro de los objetivos de éstas y de las personas que las conforman.

De la anotaciones anteriores, podemos dar una clara definición de la Administración de Recursos Humanos:

Definición

La administración de recursos humanos reúne varios elementos que son planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas a través de procesos capaces de promover el desempeño eficiente del personal que nos dan como resultado un eficiente desenvolvimiento de los componentes de una organización o empresa.

Es decir, es un proceso que busca asegurar el máximo aprovechamiento del personal con el que cuenta la empresa y proporcionar los recursos humanos relacionados con las necesidades futuras de la organización, estas tareas las pueden desempeñar los profesionales en Recursos Humanos junto a los directivos de la organización.

3.1.3 CONCEPTO DE LÍNEA Y DE STAFF EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



Fuente: gestiopolis.com

La **especialización** se alcanza en función de cómo estén formados los departamentos y la forma en que se agrupan los empleados. Así, Fayol estableció la diferenciación entre las funciones de línea o ejecutivas (las que contribuyen a lograr las metas principales de la organización) y las funciones de *staff* o de apoyo (de soporte o periféricas).

Según Chiavenato (1999) toda la organización comparte la responsabilidad de la ARH. Ésta es una responsabilidad de línea –cada jefe administra el personal que labore en el área de su desempeño- y una función de staff -asesoría que el organismo de ARH ofrece a cada jefe.

En otras palabras el organismo de staff de recursos humanos asesora el desarrollo de directrices en la solución de problemas específicos de personal, además de asesoría, consejería y consultoría, el organismo de staff debe prestar servicios especializados como reclutamiento, selección, capacitación, análisis y evaluación de cargo, etc.

De esta manera podemos decir que los directivos de recursos humanos no ejercen la autoridad de dirigir a otros departamentos. Por ello, se les da la autoridad *staff*, que consiste en asesorar (no dirigir) a los otros directivos.

En cambio la autoridad directa o de *línea* toman las decisiones respecto a los puntos antemencionados; con la asesoría del departamento de recursos humanos

3.1.4. PROPÓSITO Y OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

En la actualidad la administración del Recursos Humanos toma mayor relevancia, en vista de que se muestra como un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; en donde la empresa comienza a involucrar necesidades y deseos de los trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador. (Valenzuela & Ortiz, 2004)

El principio rector del estudio y la práctica de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social (Werther & Davis, 2000)

De acuerdo a los autores citados, los objetivos de la administración de recursos humanos reflejan los propósitos de la organización del área administrativa, del departamento de personal y las personas que participan en el proceso.

Los objetivos de según Werther y Davis, (2000) pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales:

AREAS FUNDAMENTALES	OBJETIVOS
Corporativos	Contribuir el éxito de la empresa, siendo responsables del desempeño de los integrantes de los equipos respectivos,
Funcionales	Mantener un nivel apropiado del departamento de recursos humanos a las necesidades de la organización.
Sociales	Responder con ética y socialmente a los problemas que enfrente la empresa de manera que disminuya los efectos negativos de la sociedad a la organización.
Personales	Cada integrante de la empresa tiene objetivos individuales, al ser satisfechas sus necesidades o deseos la calidad de trabajo mejora. Siendo como uno de los objetivos del área, apoyar los ideales o aspiraciones de cada una de las personas que integra la organización.

Autora: Chamba R. (2011).

Fuente: William B. Werther Jr. & Heith Davis, (2000).

Para Werther y Davis (2000) el administrador de personal desarrolla una labor que involucra múltiples actividades interdependientes. Esto es, que actúa en torno a un sistema integrador que busca alcanzar objetivos sociales, corporativos, funcionales y personales, mediante la interacción con un entorno cambiante y el desarrollo de unas funciones básicas que comprenden la preparación y selección, desarrollo y evaluación, compensación y protección, y la relación con el personal y evaluación.

La Administración de Recursos Humanos hoy es un complemento y una extensión de lo que era antes la Administración de Personal. No sólo se priorizan los objetivos

organizacionales sino que también se tienen en cuenta los objetivos individuales de cada integrante de la empresa. Con lo cual aparece una función muy difícil e importante para nuestra área, ya que tenemos que ser capaces a través de técnicas, coordinación y planeación de alinear los objetivos individuales con los objetivos organizacionales para poder llegar a la meta en común (Chiavenato, 2002).

En esta área importante de la organización el psicólogo se encarga de enfatizar en cada individuo su automotivación de logro, ayudándole a establecer objetivos personales en general, que son obtenidos por medio de la estimulación creativa y la persuasión, potencializando sus habilidades(Valenzuela & Ortiz, 2004).

3.1.5. UBICACIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.



Fuente: gestiopolis.com

El primer elemento que nos dirá como piensa una organización sobre sus propios recursos humanos, es la ubicación que tiene esta área en su estructura. Si tiene un “jefe de personal” que reporta al gerente administrativo, esto significa que la empresa solo se ocupa de liquidar los sueldos de sus empleados y otros temas de índole administrativa.

Si por el contrario tiene un área con un gerente del mismo nivel que el comercial, el industrial o el de operaciones, que reporta al gerente general, nos encontramos con una organización que valora y cuida sus recursos humanos” (Alles, 2006).

3.1.6. ESTILOS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (DOUGLAS MCGREGOR)

Existen dos teorías básicas en las que las organizaciones pueden basar su estilo de administración. Ambas teorías fueron originadas por Douglas McGregor, un psicólogo

social americano, que describió en su libro “El lado humano de la empresa” dos posiciones distintas de los seres humanos en su contexto de trabajo a los cuales denominó: **Teoría X y Teoría Y**. Una es el extremo de la otra, ya que la primera es básicamente negativa y la segunda es netamente positiva. En el siguiente gráfico se expone los argumentos de cada teoría:

TEORÍA X	TEORÍA Y
La Motivación principal del hombre son los incentivos económicos.	El trabajo puede ser una fuente de satisfacción, el hombre común no siente que sea desagradable trabajar.
El hombre es un agente pasivo que requiere ser administrado, motivado y controlado por la organización.	Las personas pueden ejercer el autocontrol y auto dirigirse.
Los objetivos individuales se oponen a los de la organización. Las emociones humanas son irracionales y no se les debe dar cabida en el trabajo.	Las personas pueden alcanzar sus propios objetivos individuales en la medida que dirigen sus esfuerzos hacia los objetivos de la organización.
El hombre es esencialmente perezoso y debe ser estimulado mediante incentivos externos.	No se debe dejar de considerar las necesidades propias de los seres humanos, así como, sus emociones.
	La motivación, el potencial de desarrollo y la capacidad de asumir responsabilidades, están presentes en las personas.

Fuente: Lawrence J y Gitman, Carl McDaniel. (2006).

Si nos preguntamos cuál es la mejor de las dos, la respuesta es que la Teoría X se daba más en contextos empresariales de siglos anteriores, mientras que la Teoría Y es la más aplicada en las empresas hoy en día. Tanto por la forma de manejarse que tienen las empresas hacia sus empleados como por los empleados en sí, que buscan a través de las organizaciones el desarrollo continuo, (Lawrence & Gitman, 2006)

Esta área requiere de muchos conocimientos por ser multidisciplinaria, entre ellos la Psicología ya que estudia el comportamiento humano dentro de las organizaciones.

Dependiendo de la empresa, institución u organización donde la función de Recursos

Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como las nóminas y archivos de personal. Es decir, los listados de personal, que sirven para realizar los roles de pago con sus respectivos elementos y llevar el manejo del desarrollo del personal. Los archivos de personal están conformados por las carpetas de todos y cada uno de los colaboradores de la organización, y consta por lo general.

- La hoja de vida del trabajador.
- Los certificados de todo tipo que tenga el empleado.
- El aviso de entrada del IESS.
- El contrato de trabajo con todos los sellos de la Inspectoría del Trabajo y teniendo en cuenta la fecha de fenecimiento.
- El desarrollo de la carrera profesional dentro de la organización

La Psicología colabora con la ARH en los siguientes ámbitos:

- El reclutamiento del Personal.
- La Selección.
- Inducción de Personal.
- Entrenamiento y Capacitación.
- Análisis de Puestos.
- Implementación de Sistemas de Evaluación del Desempeño.
- Valuación de Cargos.

Y se debe tener presente

- La legislación Laboral.
- Los reglamentos del Seguro Social IESS y
- La Seguridad e Higiene Laboral

3.1.7. FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR DE PERSONAL

Su objetivo principal es lograr que todos los puestos sean cubiertos con personal idóneo, de acuerdo a una planeación de recursos humanos. En este caso el psicólogo puede participar y aportar en todas las subfunciones que se desarrollan en la Administración de Personal.

SUBFUNCIONES:

Reclutamiento <ul style="list-style-type: none">• Buscar y atraer candidatos idoneos para el puesto.
Selección <ul style="list-style-type: none">• Analizar las habilidades y capacidades del solicitante para encontrar el mejor potencial.
Inducción <ul style="list-style-type: none">• Facilitar información necesaria al nuevo trabajador, para lograr su rápida incorporación a su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo colaborador y la organización.
Integración <ul style="list-style-type: none">• Ubicar al trabajador en un puesto donde mejor utilice sus características para su mejor desarrollo, tanto para la organización y la colectividad.
Vencimiento de contratos de trabajo <ul style="list-style-type: none">• Revisar las fechas de vencimiento del contrato y actualizar datos y contratos de acuerdo a la ley.

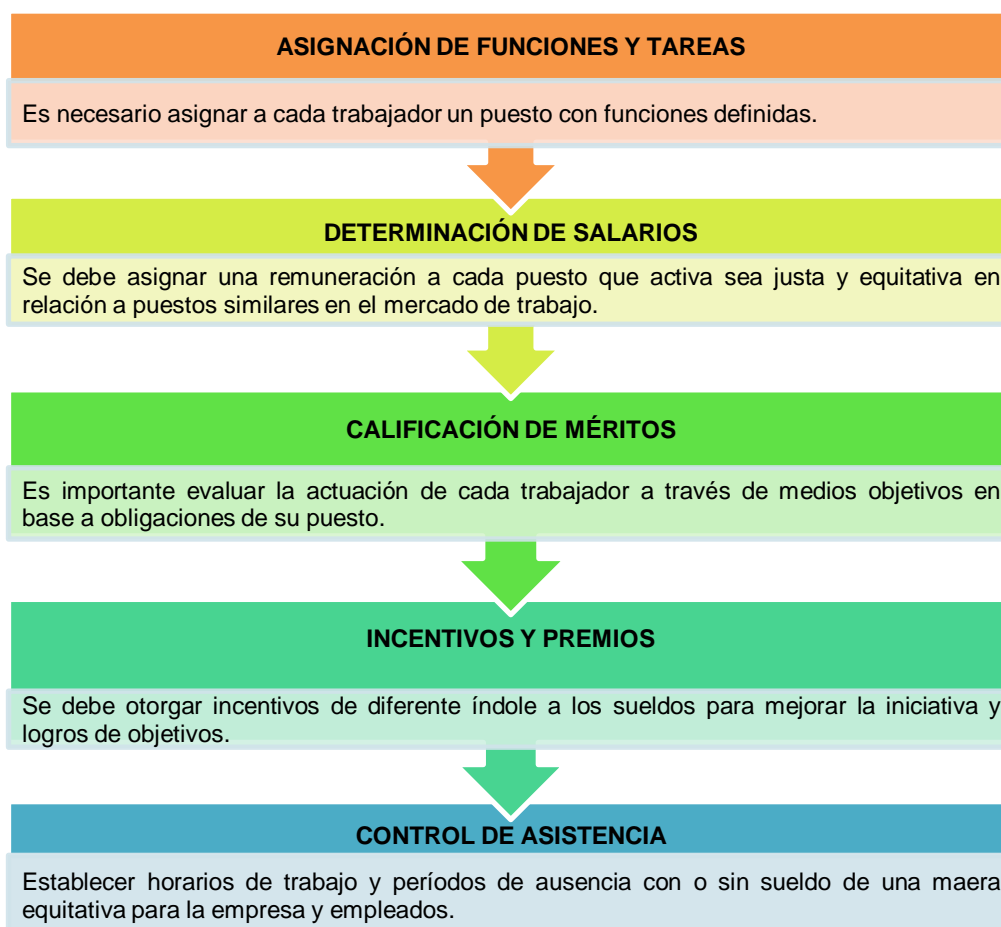
Fuente: Zeledón P. Administración de recursos humanos (2004). Gestipolis.com

Estos procesos son básicos y deberán realizarse en toda organización sea esta pública o privada, para que los puestos existentes sean ocupados por personas capacitadas y con un perfil idóneo para dicho desempeño. Ya que este procedimiento debe ser considerado de vital importancia para el mejoramiento de la productividad de la organización, de acuerdo al criterio de Carrasco (2009) considera que las tendencias actuales de la Gestión de Recursos Humanos, se dirigen hacia enfoques sistemáticos prácticos, multidisciplinarios y participativos que consideran el Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADPT), como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos, pues todas las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos, se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento.

3.1.7.1. FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS

Lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto. Cumpliendo con los parámetros legales.

SUBFUNCIONES:



Fuente: Bohlander y Snell (2001), Administración de recursos humanos

Es necesario observar todos estos parámetros a fin de lograr la motivación del trabajador para su mejor desempeño, que va en beneficio de la empresa u organización.

3.1.7.2. RELACIONES INTERNAS

Lograr que tanto las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador, sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes.

Comunicación	{ Es necesario proveer de los medios apropiados para efectuar ideas e intercambiar información por medio de la organización
Contratación Colectiva	{ Se debe establecer acuerdos con organizaciones reconocidas legalmente, que satisfagan de la mejor forma los intereses de la organización y los trabajadores.
Disciplina	{ Establecer y conservar reglamentos internos de la organización.
Motivación del personal	{ Elaborar un proyecto para mejorar la relación obrero-patronal y la calidad de personal.
Desarrollo del personal	{ Capacitar al personal para ocupar los puestos superiores
Entrenamiento	{ Preparar el desempeño del empleado

Fuente: Chiavenato, I, (2009). Gestión del talento humano

El buen desenvolvimiento y la consecución de objetivos dentro de la organización, se hacen posibles, si al interno de la misma existen buenas relaciones que contemplan todos los parámetros antes descritos que dan como resultado un buen ambiente de trabajo y mejor motivación para los trabajadores, que conlleva a mejores resultados y buen rendimiento dentro en el puesto de trabajo.

3.1.7.3. SERVICIOS AL PERSONAL

Su objetivo es satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la

organización y tratar de ayudar en la solución de problemas relacionados a su seguridad y bienestar profesional.

ACTIVIDADES DE ESPARCIMIENTO <ul style="list-style-type: none">• Resolver las peticiones de los trabajadores en programas para esparcimiento.	SALUD Y SEGURIDAD <ul style="list-style-type: none">• Mantener procedimientos de prevención de accidentes laborales y enfermedades profesionales.	PROTECCIÓN Y VIGILANCIA <ul style="list-style-type: none">• Tener métodos adecuados de protección y seguridad para la empresa.
--	--	---

Fuente: Instituto sindical de trabajo Ambiente y Salud (Istas)

Ante todo, en una empresa es importante atender las necesidades personales y familiares del trabajador, para asegurar su buen rendimiento en el trabajo como también procurar a este una mejor calidad de vida, que da como resultado un personal dispuesto a colaborar y a identificarse con las necesidades de la empresa.

3.1.8. EL ROL FUNDAMENTAL DEL PSICÓLOGO EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LAS ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI

El presente artículo es expuesto por Christian Jean Paul León Porras miembro del equipo multidisciplinario de la Superintendencia de Recursos Humanos en el área de Organización y Métodos de cementos Lima S.A.

La interacción psicológica entre empleado y organización es un proceso de reciprocidad, es decir, se define lo que es correcto y equitativo, para el psicólogo se denomina contrato psicológico (acuerdo tácito entre el individuo y la organización), elemento importante en cualquier relación laboral que influye en el comportamiento de las dos partes.

El esclarecimiento de los contratos es importante para una efectiva experiencia interpersonal. Cabe recalcar que todo contrato presenta dos aspectos: el contrato formal y el escrito y el "contrato psicológico" (que la organización y el individuo espera ganar con la nueva relación). De modo que el primer paso es una elección recíproca, el segundo es un proceso de adaptación mutua, y el tercero, un desarrollo recíproco, corresponde a la ARH asegurarse de esto.

En el mundo contemporáneo, muchas organizaciones sobreviven porque se anticipan y responden con inteligencia a los cambios externos y para ello desarrollan sus RR.HH, para que se adapten al contexto situacional por ende a parte de desarrollar y potencializar las habilidades de cada uno de los empleados hacen hincapié en mejorar las relaciones interpersonales, comunicación y adaptabilidad a las condiciones medio ambientales de la sociedad o macro sistema.

Los psicólogos, como científicos al servicio del hombre son profesionales idóneos que dominan los principios de la manifestación conductual individual y grupal, manejando los fundamentos de la gestión relativa al aprendizaje de conductas, su reforzamiento, motivación y satisfacción laboral, así como la organización y dirección eficaz de equipos de trabajos.

Según el autor la misión del psicólogo que laborará en organizaciones cada vez más complejas para el próximo milenio, ser líderes y piezas fundamentales para potencializar dichos elementos, haciendo de la labor organizacional una forma de vida y compenetrándose íntegramente con la misión, visión y cultura de la empresa, dando como resultado, técnicas forjadas de dicha organización que se adapten a ésta cultura y su posterior eficiencia y eficacia en el desarrollo de los RR.HH.

3.1.9. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Según el criterio del profesor Aguilera toda empresa sin importar su tamaño requiere de personas para trabajar adecuadamente, es por eso que se dice que el activo más valioso de la empresa es el personal ya que en este reside el conocimiento y la creatividad para apoyar al logro de los objetivos.

Autores como Henry Fayol aportaron nuevas ideas sobre los trabajadores a través de investigaciones que intentaban descubrir las características psicológicas que influían en el individuo para incrementar su productividad, es aquí donde la administración dio un nuevo giro y donde las personas pasaron a ser consideradas uno de los recursos más importantes para cualquier empresa. Dos psicólogos son considerados los padres

de la PTO, Walter Dill Scott y Hugo Münsterberg. Asimismo, hay que destacar las aportaciones de un ingeniero, Frederick Winslow Taylor, el padre de la “dirección científica del trabajo (Fernández Ríos, 1995).

La importancia de la Administración de Recursos Humanos, ha ido aumentando, debido a que las empresas requieren cada vez más de personal altamente calificado y motivado para poder adaptarse a los constantes cambios del entorno. Además la empresa actual debe dar respuestas a los cambios experimentados en la sociedad en general y del mundo laboral en particular entre los que destacan:

- Aumento de la competencia y por lo tanto de la necesidad de ser competitivo.
- Los costos y ventajas relacionadas con el uso de los recursos humanos.
- La crisis de productividad.
- El aumento del ritmo y complejidad de los cambios sociales, culturales, normativos, demográficos y educacionales.
- Los síntomas de las alteraciones en el funcionamiento de los lugares de trabajo.
- Las tendencias para la próxima década

En mí opinión falta dar importancia y a su vez reconocer el gran valor agregado que le brinda el área de Recursos Humanos a las empresas.

CAPITULO II

3.2. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

Debido a la división del trabajo y a la especialización de funciones, la determinación de necesidades básicas de recursos humanos de la organización empresarial o institucional, se establece a través de un esquema de descripción y especificación de puestos; esto es, mediante un ejercicio de análisis de puestos, el cual debe entenderse como un proceso que permite determinar las conductas, tareas y funciones que comprende cada uno de ellos, así como las aptitudes, habilidades conocimientos y competencias que son importantes para un desempeño exitoso en los mismos (William, 2000).

La descripción y análisis de puestos es la plataforma que sirve de punto de arranque a varias actividades básicas de la administración del personal, de tal manera que se convierten en un punto base de los procesos organizacionales, en la cual el psicólogo juega un papel relevante en la recopilación de información.(Valenzuela & Ortiz, 2004).

El papel que juega la Psicología en este campo es relevante, dado que esta disciplina tiene por objeto estudiar el comportamiento individual: esto es, la interacción que establecen los organismos individuales con su medio y con otros organismos (Ribes Fernández, Rueda, Talento y López, (1986), por lo que a partir de que el trabajo representa una serie de pautas de conductas, los psicólogos organizaciones, se constituyen en los más interesados en el desempeño idóneo del mismo.

3.2.1. ANÁLISIS DE PUESTOS

Para realizar el análisis de puesto es necesario conceptualizar la palabra puesto de trabajo, así tenemos que: Reyes Ponce (1984) y Arias Galicia (1976) definen “puesto” como el conjunto de operaciones, cualidades responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal; así también Ansorena (1997) define “*puesto de trabajo*” como un conjunto de acciones organizadas y propositivas que realiza un empleado o colaborador de una organización, en una determinada posición de su estructura de las relaciones internas y externas, con el fin de aportar valor añadido a dicha organización.

Por lo tanto podemos definir desde nuestro criterio que puesto es un conjunto de actividades; cualidades que son organizadas desempeñadas por un empleado dentro de la organización

Definición de Análisis de puesto

Para la psicología, “análisis” se conoce como la descomposición de los elementos de una experiencia total para estudiar sus componentes y mecanismos (Gama, 1992). De esta manera el Análisis de Puestos es el proceso que permite determinar las conductas, tareas y funciones que están comprendidas en el contenido de un puesto

de trabajo, así como las aptitudes, habilidades, conocimientos y competencias que son importantes para un desempeño exitoso en el puesto. (Valenzuela & Ortiz, 2004)

De acuerdo a las autoras citadas el análisis de puestos incluye la recogida, análisis e interpretación de información relacionada con los puestos de trabajo que pueden ser utilizados para una amplia variedad de propósitos. La metodología que empleamos compone un sistema comprensivo que facilita información relevante para:

- Selección de personal.
- Promoción y desarrollo de carreras.
- Valoración y clasificación de puestos.
- Descripciones de puestos.
- Catálogos de puestos y relaciones de puestos de trabajo (RPT).
- Formación y entrenamiento.
- Compensación.
- Manual de funciones entre otros.

La técnica del análisis de puestos responde a una urgente necesidad de las empresas, ya que para organizar eficazmente el trabajo, es indispensable conocer con toda precisión “lo que cada trabajador hace” y las aptitudes que se requieren para hacerlo bien (Reyes Ponce, 2003).

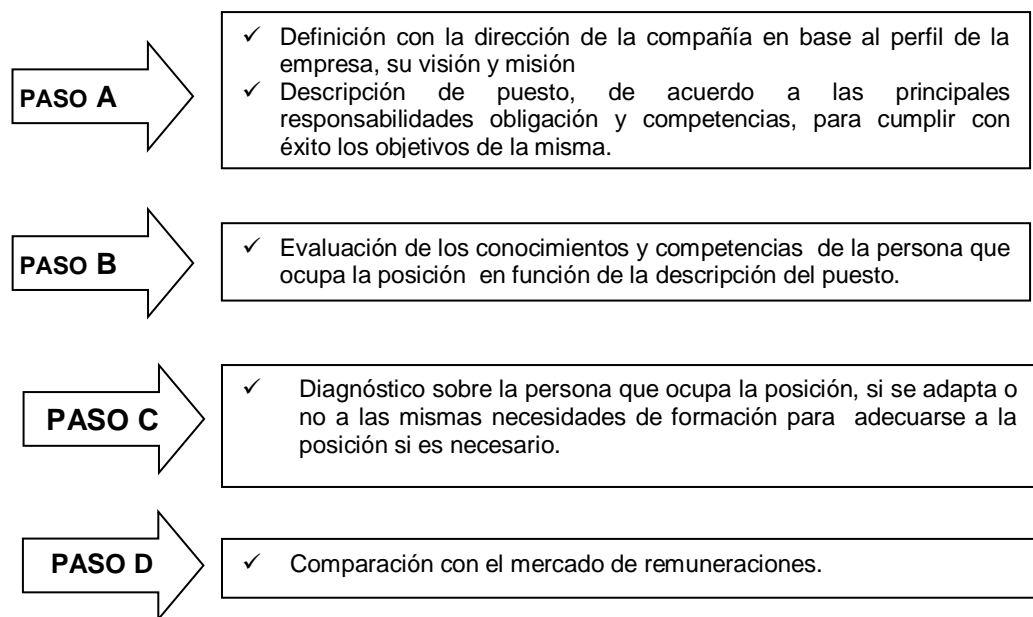
Proceso para realizar un análisis de puestos

Para realizar un análisis de puestos es necesario ejecutar la descripción de puestos de la organización, que finalizará en la elaboración de un manual de puestos de esta manera se podrá seleccionar adecuadamente al personal para formarlo, evaluarlo y remunerarlo, este proceso se resume en los siguientes pasos:

- Se selecciona para un determinado puesto.
- Se capacita y entrena a una persona para ocupar el puesto o para mejorar su desempeño en su puesto actual, o el que ocupara en el futuro.
- Se evalúa a una persona en relación con el puesto que ocupa.
- Se debe remunerar con relación al puesto que ocupa cada persona.

La descripción de puesto se realiza en referencia de las leyes de cada país, es decir dentro del marco legal establecido.

Según el criterio de Alles (2007) para realizar la descripción de puesto es necesario aplicar los siguientes pasos:



Fuente: Alles. (2005). 5 pasos para transformar una oficina de personal en una área de recursos humanos

Es importante el cumplir con este proceso señalado, debido a que establece una dirección para posteriormente realizar la descripción del puesto en estudio; así tenemos que como consecuencia del paso a y el paso b se arribara a un diagnóstico sobre la persona que ocupa el puesto, luego de estos tres pasos podemos establecer la remuneración en comparación con el mercado de las mismas.

3.2.2. Requisitos para realizar un análisis de puesto

Así mismo Valenzuela y Ortiz. (2004) exponen los requisitos que se debe cumplir para realizar el análisis de puesto:

1. Contar con la autorización o aprobación de dicho estudio por parte de las máximas autoridades de la organización.

2. Contar con los recursos humanos necesarios para llevar a cabo el análisis de puestos (personal más capacitado en el desempeño de los puestos que se van a analizar).
3. Las personas que realizarán el análisis de puestos (analistas), deberán estar capacitadas. De no ser así, se deberán entrenar para tal fin.
4. Contar con una campaña de información y motivación para los trabajadores involucrados en el análisis de puestos.
5. En su caso, contar con la participación del sindicato o los sindicatos, con el fin de que esto influya tanto en el trabajador como en los jefes o gerentes

3.2.3. Análisis de la información sobre los puestos

Los aspectos que deben tomarse en cuenta según Valenzuela y Ortiz (2004) en el análisis de la información sobre los puestos son los siguientes:

a. Recabar metódicamente la información

Se debe entrevistar a la persona que desempeña en forma más eficiente el puesto según los requerimientos de la organización. Hay que buscar toda la información sobre las actividades que se efectúan en el puesto, ya sea promedio de entrevistas, observaciones directas, cuestionarios o videos o mediante combinaciones de estos.

Según Bohlander y Snell (2001) para obtener esta información se pueden aplicar diferentes métodos para analizar los puestos como son: cuestionarios, entrevistas, observación diarias, mixta, entre otros.

b. Separa los elementos y objetivos que constituyen el trabajo

Separar las perspectivas del trabajo en la organización de los intereses y objetivos del trabajador.

c. Ordenar los datos en forma lógica y por escrito

Ordenar por escrito en forma clara y precisa los datos obtenidos en los apartados especialmente ideados para llevar a cabo el análisis de puestos.

Según Bohlander y Snell (2001) en este paso, los datos recolectados deben ser precisos. Hay que asegurarse de incluir todos los hechos importantes.

d. Realizar un informe final

Formular el reporte final con los datos obtenidos en el análisis de puestos.

e. Archivar los resultados de cada análisis de puestos

Clasificar los resultados del análisis de puestos para su uso óptimo en bases de datos

3.2.4. Utilidad y aplicabilidad del análisis de puesto

El análisis de puestos estará en función de los requerimientos de cada organización y de las actividades que ella se llevan a cabo (Gama 1992), tales como:

1. Reclutamiento del personal
2. Valuación del puesto
3. Evaluación del desempeño
4. Detección de necesidades de capacitación
5. Manejo de conflictos
6. Calificación de méritos
7. Higiene y seguridad
8. Planeación de recursos humanos
9. Elaboración de programas motivacionales
10. Contrato colectivo e individual
11. Promoción del puesto

Por ejemplo:

En el reclutamiento y selección del personal, la técnica del análisis de puestos es de mucha utilidad, ya que al definir cada una de las funciones a desempeñar en un puesto se elabora una ficha o perfil que podrá ser utilizada cada vez que se requiera una persona con las características específicas para desempeñar en dicho puesto.

3.2.5. Análisis de puestos como una necesidad

De acuerdo con las características especiales que toda organización tiene, se ha observado que la técnica de análisis de puestos es una necesidad tanto para ubicar en un puesto a la persona “adecuada” como para llevar a cabo una detección de necesidades de capacitación, Barajas (citado en Gama, 1992) hace la siguiente clasificación:

a. Necesidad legal

La necesidad legal se refiere a que toda relación de trabajo existen dos partes: por un lado, la organización (patrón) y, por otro, el trabajador. Dicho de otra forma, los medios de trabajo y la fuerza de trabajo.

b. Necesidad Social

Se dice que el análisis de puestos es una necesidad social cuando se refiere a que, en toda organización, las relaciones que se dan entre los recursos humanos van a tener una importante repercusión para la misma. Esto se debe a que el individuo pasa la tercera parte del día dentro de la organización, lo que propicia que, al convivir con otras personas se formen grupos con características diferentes a las del grupo familiar o las del grupo social.

c. Necesidad productiva

Es indiscutible que toda organización requiere de un desarrollo constante; por tal motivo, es preocupación de los altos directivos contar con recursos humanos capaces de desempeñar en forma eficiente y productiva los diferentes puestos de trabajo. Sin embargo, la mejor forma eficiente y productiva es la de proporcionar un entrenamiento adecuado a las personas de nuevo ingreso, a las que van a ser promovidas a otro o, simplemente, a las que requieren de éste para desempeñar sus tareas de manera eficiente.

3.2.6. Beneficios del análisis de puestos

Reyes Ponce (1991) señala los principales beneficios que representa esta técnica para la empresa, los supervisores, el departamento de personal y los mismos trabajadores.

1. Para la empresa

- a. Señala las lagunas que existen en la organización del trabajo y el encadenamiento de los puestos y funciones.
- b. Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo.
- c. Es una de las bases para un sistema técnico de ascensos.
- d. Sirve para fijar responsabilidades de ejecución de las labores.
- e. Permite a los altos directivos discutir cualquier problema de trabajo sobre bases firmes.
- f. Facilita en general la mejor coordinación y organización de las actividades de la empresa.

2. Para los supervisores

- a. Les da un conocimiento preciso y completo de las operaciones encomendadas a su vigilancia, permitiéndoles planear y distribuir mejor el trabajo.
- b. Les ayuda a explicar al trabajador la labor que desarrolla.
- c. Permite buscar el trabajador más apto para alguna labor imprevista, además de opinar sobre ascensos, cambios de métodos, etc.
- d. Evita interferencias en el mando y en la realización de los trabajos.
- e. Impide que al cambiar de supervisor, los nuevos supervisores encuentren dificultades para dirigir el trabajo.

3. Para el trabajador

- a. Le hace conocer con precisión lo que debe hacer.
- b. Le enseña con claridad sus responsabilidades.
- c. Le ayuda a saber si está laborando bien.
- d. Impide en que sus funciones invada el campo de otros.
- e. Le señala sus fallas y aciertos y hace que resalten sus méritos y su colaboración.

4. Para el desarrollo del personal

- a. Es base fundamental para la mayoría de las técnicas de debe aplicar.
- b. Proporciona los requisitos de deben investigarse al seleccionar el personal.
- c. Permite colocar al trabajador en el puesto que resulta más conforme con sus aptitudes.
- d. Ayuda a determinar con precisión y a aplicar a la materia del adiestramiento.
- e. Es requisito indispensable para establecer un sistema de valuación de puestos.
- f. Permite calificar adecuadamente los méritos de los trabajadores.
- g. Sirve de fundamento a cualquier sistema de salarios e incentivos.
- h. Facilita la conducción de entrevistas y el establecimiento de los sistemas de quejas.

3.2.7. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Según Alles (2007) para realizar una correcta descripción de puestos se deber iniciar con una clasificación de los puestos en base a los siguientes puntos:

- a) Según el **nivel jerárquico**: alta dirección, gerencias de área, jefaturas, intermedias y demás puestos iniciales.
- b) Por la **formación** requerida: alta formación o muy especializada o puestos operativos para los cuales no es necesaria.
- c) Por los **resultados** de la gestión a su cargo: de alto impacto o no en los resultados de la organización.
- d) Por los **recursos humanos** que maneja.

Además es importante definir la relación entre los puestos: puestos paralelos y puestos subordinados.

Definición de descripción de puestos.-Según Bohlander y Shell (2001) para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hace distinto a los demás puestos que existen en la organización.

Para Alles (2010) las organizaciones están compuestas de puestos que deben ser ocupados por personas, el análisis de puestos es el procedimiento para determinar las obligaciones correspondientes a estos y de las características de las personas.

Según esta concepción dice la autora: analizar puestos, para luego describirlos, comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son efectuadas y qué tipo de personas deben contratarse para esa posición

Además es importante indicar que el análisis de puestos requiere de una revisión global de la situación por parte de un especialista, que deberá revisar la interrelación de los puestos, en ocasiones puede verificarse la superposición de tareas o la existencia de tareas no realizadas

En la descripción de puestos existen indicadores de posibles problemas relativos a la mala o inexistente descripción de puestos entre ellos tenemos:

- Cuando los salarios son inequitativos o escala salarial es inconsistente.
- Empleados que no saben exactamente que se espera de ellos.
- Conflictos frecuentes por no saber exactamente quien hace cada tarea.
- Responsabilidades abiertas de modo que se duplican los esfuerzos.
- Selección y contratación de personas no calificadas para sus trabajos.
- Demora en la prestación de servicios o entrega de productos.

Podemos decir que no todos los problemas de una organización se solucionan con tener puestos descritos adecuadamente, pero si la descripción de puestos es la base para ordenar una organización en todos los temas relacionados con el personal que la integra.

3.2.7.1. Beneficios de un buen programa de descripción de puestos

De acuerdo a diferentes especialistas en este proceso los beneficios más importantes de una correcta y actualizada descripción de puestos son:

- Posibilita comparar puestos y clasificarlos. De este modo las compensaciones son más equitativas.
- Es una valiosa herramienta, para reclutar, seleccionar y contratar personal.
- Es más sencillo con la ayuda de la descripción de puestos capacitar, entrenar y desarrollar personal.
- Define rendimientos estándar lo que permite realizar correctas evaluaciones.
- Es vital en los planes de sucesión.

Según la autora el responsable de recursos humanos debe asumir un rol preponderante en este proceso y relacionar los descriptivos de los puestos con los diferentes subsistemas de recursos humanos.

3.2.7.2. Información necesaria para el análisis y descripción de puestos

De acuerdo a la autora, la información necesaria para realizar el análisis de puesto se basa en las actividades del puesto y comportamiento asociado, además de estándares de rendimiento máquinas u otros elementos necesarios, condiciones laborales o contexto de la posición y requerimientos de personalidad.

Por último, refiere la autora que la descripción de puestos –job descriptions- brindan información sobre las obligaciones del puesto, responsabilidades, autoridad, relaciones con otros puestos.

Así mismo recalca que el análisis y descripción de puestos, indica las tareas, responsabilidades y deberes del puesto. Es decir que se puede identificar: que se hace; porque se hace; donde se hace y como se lo hace.

3.2.7.3. Métodos para reunir información

De acuerdo al criterio de diferentes autores tenemos los siguientes métodos para reunir información

Observación directa: Para Alles (2007), el entrevistador observa las tareas y completa el formulario a partir de los que ve, sin la participación directa del empleado. Mientras que Bohlander y Snell (2001) el analista aprende sobre los puestos al observar las actividades de quienes lo realizan y registrarla en forma estandarizada

Entrevista: El analista pregunta a los empleados y gerentes en forma individual respecto al puesto que revisa

Cuestionario El ocupante del puesto completa un cuestionario. El analista distribuye cuestionarios preparados con cuidado para que las personas que desempeñen el puesto y el gerente a quien reportan los llene por separado.

Diarios: es posible pedir al ocupante del puesto que lleve un diario de sus actividades durante todo un ciclo laboral

Mixta: Administración conjunta de por lo menos dos de estas variantes.

Comúnmente los métodos más utilizados son: la observación directa, el cuestionario, y la entrevista. Aunque muchas organizaciones o empresas no utilizan los métodos más adecuados para un correcto proceso de análisis de los puestos

Para entender el esquema de la descripción de puestos se definen los términos más comunes según Harris, Jr. (1990).

El puesto: es la posición definida dentro de la estructura organizacional” (Alles, 2010), es decir una posición formal dentro del organigrama, con un conjunto de funciones a su cargo.

Tarea: La tarea es el conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante de un puesto. Por ejemplo. Se realiza una tarea siempre que se hace un esfuerzo humano, físico o mental, con una finalidad concreta

Funciones: agrupación de tareas realizadas para atender las responsabilidades de un puesto de trabajo.

Responsabilidades: Obligación de cumplir ciertas tareas y asumir ciertas funciones.

Cargo: conjunto de responsabilidades que constituyen el trabajo asignado a un solo empleado.

Puesto de trabajo: agrupación de cargos idénticos en cuanto a sus tareas y responsabilidades y principales o significativas y/o bastante parecidos para justificar su

inclusión en un único análisis. Puede haber una o varias personas que ocupen el mismo puesto de trabajo.

Ocupación: Agrupación de puestos de trabajo o clases de puestos de trabajo semejantes.

3.2.7.4. CÓMO REDACTAR LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Identificación del puesto

Incluye el nombre del puesto, código o identificación interna, área, departamento o gerencia a la cual pertenece, ciudad o región cuando sea pertinente.

No pueden utilizarse diferentes nombres para puestos similares el código del puesto servirá para identificar rápidamente a los distintos puestos.

Debe figurar en la identificación del título del supervisor inmediato y también la fecha para hacer constar el momento en que se escribió la descripción del puesto

Resumen del puesto

Síntesis del puesto o también denominado misión del puesto: son diferentes nombres para un mismo concepto: una frase que resume el propósito del puesto. Como su nombre lo indica debe ser breve; solo se detallan las actividades principales.

Nunca deben incluirse en un sumario ni en una descripción de puestos las denominadas frases abiertas; tales como “otras responsabilidades”; si estas existen deben detallarse.

Relaciones

Muestran las relaciones de puestos con otras personas dentro o fuera de la organización

Por ejemplo:

- Reporta a;
- Supervisa a;
- Trabaja con (nombres de puestos)

Responsabilidades y deberes

Se debe presentar una lista detallada de estos procesos de la función. Esto puede llevar varias carillas. A pesar de que se recomienda ser conciso y breve, no debe

omitirse ninguna responsabilidad del puesto aunque se trate de una tarea que debe realizarse una vez al año por el cierre del balance.

Autoridad

En esta sección se deben definir los límites de autoridad del puesto, incluyendo sus atribuciones en la toma de decisiones, la supervisión directa de otras personas y el manejo de dinero o límites de aprobación de gastos, etc.

Criterios de desempeño

Pueden ser difíciles de incluir en muchos casos. Significan en general, que se espera del empleado; que cumpla con todo lo especificado en la descripción del puesto y cada una de sus responsabilidades y deberes. En las tareas de una cuantificación es más sencillo, debería tratar de encontrarse una variable indicativa. Estas y otras razones son las que aconsejan la participación de especialistas en procesos de definición y preparación de las descripciones de puestos,

Condiciones de trabajo y ambiente

En las oficinas ubicadas en las localizaciones clásicas, quizá el relevamiento de las condiciones ambientales no sea relevante, pero si puede serlo en situaciones, donde la posición se vea expuesta a ruidos o cualquier situación no favorable para el trabajador (Alles, 2010)

Las condiciones laborales de trabajo son un área interdisciplinaria relacionada con la seguridad, la salud y la calidad de vida en el empleo.

La Psicología es la ciencia que pretende medir, explicar y en ocasiones cambiar la conducta de los seres humanos. Los primeros psicólogos se concentraban en los problemas de fatiga, aburrimiento y factores relativos a las condiciones laborales que obstaculizaban un desempeño eficaz en el trabajo.

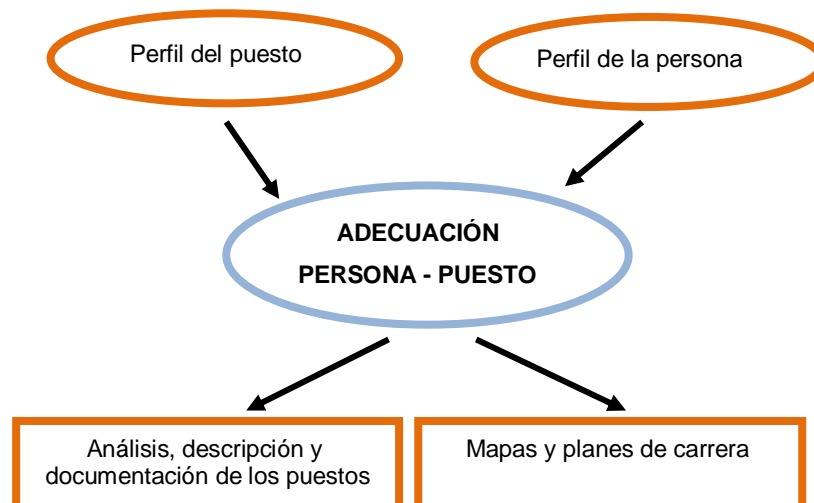
Las condiciones de trabajo, merecen una especial atención por cuanto influyen en las relaciones entre los empleados y gerente, así también en la salud y en el rendimiento laboral.

Higiene laboral se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan. Está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y control de dos variables: el hombre - y su ambiente de trabajo, es decir que posee un carácter eminentemente preventivo, ya que se dirige a la salud y a la comodidad del empleado, evitando que éste enferme o se ausente de manera provisional o definitiva del trabajo. (Blanco & Maya 2005).

- **Condiciones ambientales de trabajo:** Son las circunstancias físicas que cobijan al empleado en cuanto ocupa un cargo en la organización. Es el ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña su cargo. Los tres ítems más importantes en este aspecto son: iluminación, condiciones atmosféricas (temperatura) y ruido. Otros agentes contaminantes pueden ser químicos (intoxicaciones, dermatosis industriales, etc.) y biológicos (agentes biológicos, microorganismos patógenos, entre otros).
- **Condiciones de tiempo:** duración de la jornada de trabajo, horas extras, períodos de descanso, etc.
- **Condiciones sociales:** Son las que tienen que ver con el ambiente o clima laboral (organización informal, estatus, etc.).

3.2.7.5. ADECUACIÓN PUESTO – PERSONA

Para una mejor comprensión hemos tomado el gráfico de Alles (2007), referente a la adecuación puesto persona.



En base al perfil del puesto y al perfil de la persona se podrá analizar la adecuación de la persona al puesto, sucede muchas veces que una vez terminada la descripción de los puestos de trabajo, la persona que se desempeña actualmente en un puesto no reúne el perfil necesario para desempeñarse en el mismo, por ello es necesario la adecuación persona puesto, ya que influyen varios factores, por ejemplo, la persona no tiene los conocimientos profesionales, pero tiene a su favor los años de experiencia adquiridos durante el desempeño de la función, otro aspecto frecuente es encontrar personas que tienen los conocimientos adecuados para cubrir el puesto, pero no cubre otros aspectos requeridos para tener éxito en esa posición.

Una forma de darle seguimiento al proyecto implementado, es a través de un programa de evaluación de desempeño, el cual servirá para detectar necesidades de capacitación del personal que ocupe los puestos que no estén obteniendo los resultados deseados. La evaluación de desempeño de acuerdo a Gibson (1997), es una herramienta que se ha venido utilizando a través del tiempo y la aplicación de la misma trae consigo muchos beneficios al ser aplicada.

CAPITULO III

3.3. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

El reclutamiento y la selección de personal (RSP) es una de las tareas profesionales más reconocidas del psicólogo cuando trabaja en escenarios organizacionales.

Actualmente el reclutamiento y selección de personal es uno de los servicios más ofrecidos por los despachos de consultoría privada, además de que en la formación universitaria a menudo se considera a este proceso como uno de los más importantes (Aguilar, Ambrocio, y Vargas, 2011).

De esta manera podemos decir que el aporte del psicólogo a la tarea de la selección de personal, por medio de evaluaciones psicológicas, sirve para participar en los procesos de búsqueda y/o selección de Personal, dado que en una organización el recurso humano se constituye en una herramienta científica que puede determinar, a

la larga, la ventaja competitiva de la empresa al proveerla de personas realmente idóneas para el cargo vacante

En el diseño y ejecución de los procesos de RSP se deberá considerar cada vez más las diferencias culturales de cada país, que sabemos que son determinantes para el resultado de dichos procesos, como señaló ya hace algún tiempo Levy-Leboyer (1994).

3.3.1. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

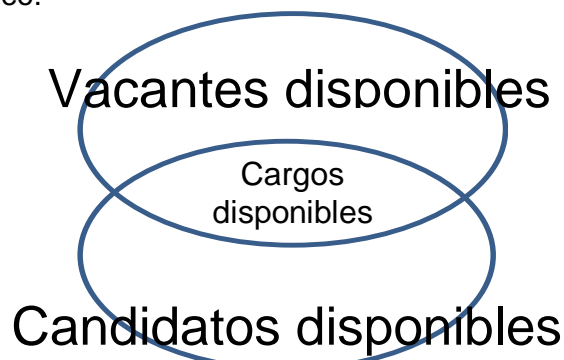
Definición:

Para Chiavenato (2002) El reclutamiento comunica y divulga las diferentes oportunidades de empleo y al mismo tiempo atrae a candidatos para el proceso de selección. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

Es decir que el reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa.

- **Mercado de Trabajo**

Para Chiavenato (2002) el mercado de trabajo está conformado por las ofertas de trabajo o de empleo ofrecidas por las empresas, en determinado lugar y en determinada época. Básicamente, lo definen las empresas y sus oportunidades de empleo. Cuando mayor sea la cantidad de empresas en determinada región, mayor será el mercado de trabajo y su potencial de disponibilidades de vacantes y oportunidades de empleo.



Fuente: Chiavenato, I. (2002).

Según el autor el mercado de trabajo se comporta en términos de oferta y demanda, es decir, disponibilidad de empleos y demanda de empleos respectivamente, de la misma manera que los futuros trabajadores atraen y seleccionan a las empresas, informándose y haciéndose sus opiniones acerca de ellas. Las empresas tratan de atraer candidatos y obtener informaciones acerca de ellos para decidir si hay o no interés de contratarlos.

- **Mercado de Recursos Humanos**

De acuerdo a Chiavenato está conformado por el conjunto de individuos aptos para el trabajo. Hasta cierto punto este mercado está parcial o totalmente contenido en el mercado de trabajo.

3.3.2. TIPOS DE RECLUTAMIENTO

Según el criterio de la especialista en elección de personal María Eugenia Palacio es un elemento importante dentro de las funciones de Recursos Humanos es buscar primero al interior de la empresa los posibles candidatos para cubrir la vacante, luego de agotar esta posibilidad se va al exterior de la empresa

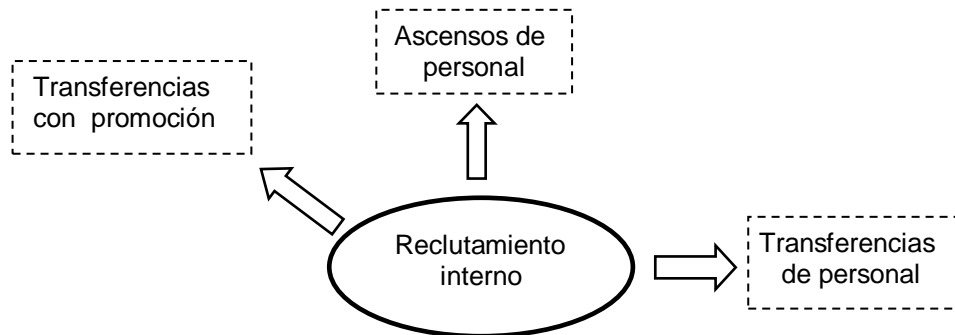
De acuerdo a varios autores existen varios tipos de reclutamiento entre ellos los más utilizados son:

- Reclutamiento interno
- Reclutamiento externo
- Reclutamiento mixto

Reclutamiento Interno

Se da al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical, transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).

De acuerdo como podemos observar en el siguiente gráfico:



Autora: Chamba R (2011)

Fuente Chiavenato, I. Gestión Del Talento Humano (2002). Editorial Mcgraw-Hill Interamericana. México.

De esta manera cuando existe una vacante disponible el ascenso puede significar para el empleado, progresar en su trabajo es decir subir un peldaño en la estructura de la empresa, Sin embargo los trabajadores que desean un ascenso muchas veces piden cambios o amenazan con irse a trabajar a otra parte.

En el caso de las transferencias se crean y se eliminan departamentos en respuesta a las necesidades de la organización. Para llenar los puestos que se crean debido a la reorganización, la empresa debe trasladar a los empleados sin promoverlos. Por ejemplo: en vez de cesar a los empleados valiosos, la administración los transfiere a otro escritorio en la misma oficina o a un lugar ubicado en cualquier parte del mundo. Otra razón para las transferencias es que haya puestos disponibles en los canales principales de promoción. Las empresas comúnmente se organizan en una estructura jerárquica semejante a una pirámide. Cada promoción sucesiva es más difícil de obtener porque existen menos puestos.

Las ventajas del reclutamiento interno son:

- Es más económico.
- Es más rápido.
- Presenta mayor índice de validez y seguridad.
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal.
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal.

Aunque presenta las desventajas según algunos Especialistas en Recursos Humanos dentro del área de reclutamiento:

- Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender. Si realmente no se ofrecen las oportunidades de progreso en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones; causando, apatía, desinterés, o el retiro.
- Puede generar conflicto de interés. Las jefaturas que por largo tiempo no han sido promovidos o no tienen potencial de desarrollo, podrían subestimar el desempeño de subordinados, con la finalidad que estos no los sobrepasen.
- Cuando se administra de manera incorrecta, puede conducir a la situación denominada "principio de Peter", al elevar al personal a una posición donde no pueda demostrar competencia, sino más bien se provoque el demostrar el máximo de su incompetencia.
- Se induce a las personas a razonar casi exclusivamente dentro de los patrones de la cultura organizacional, perdiendo la creatividad y la actitud de innovación.
- Descapitalización del patrimonio humano de la organización, por lo tanto el reclutamiento interno sólo puede efectuarse a medida que el candidato interno a una sustitución tenga efectivamente condiciones de (al menos) igualar a corto plazo al antiguo ocupante del cargo.

Reclutamiento externo

Según Chiavenato (2002) el reclutamiento es externo cuando, habiendo determinado la vacante, se pretende cubrirla con candidatos externos que son atraídos por las técnicas de reclutamiento aplicadas. El reclutamiento externo recae sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o colocados en otras organizaciones.

RECLUTAMIENTO EXTERNO	
Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> - Trae nuevas experiencias en la organización, la entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas - Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización - Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Generalmente tarda más que el reclutamiento interno. - Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos. - En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud. - Cuando se lo utiliza a menudo puede frustrar al personal existente

Autora: Chamba R. (2011)

Fuente: Chiavenato, I. (2002).Gestión del Talento Humano. México: McGraw-Hill Interamericana.

Es importante establecer que la descripción y análisis de puestos servirá de base para realizar este proceso de reclutamiento, y así se podrá atraer al personal para que llegue a formar parte de la institución o empresa.

- **Técnicas de reclutamiento externo**

Para un reclutamiento interno las formas de reclutar son relativamente más fáciles Chiavenato (2002), es decir se emite comunicados o publicaciones dentro de la empresa, pero para el reclutamiento externo existe otro tipo de técnicas, como son:

- ✓ Anuncios en periódicos de circulación local o nacional.
- ✓ Anuncios en revistas especializadas
- ✓ Agencias de reclutamiento
- ✓ Consultores
- ✓ Contactos con escuelas, universidades y agrupaciones
- ✓ Carteles o anuncios en lugares visibles
- ✓ Presentación de candidatos por indicación de trabajadores
- ✓ Consulta a los archivos de candidatos
- ✓ Sitios Web
- ✓ Banco de datos de candidatos o banco de talentos

De acuerdo a Navarro (2008) ahora el internet es ya y será en un futuro muy próximo un espacio de búsqueda de candidatos. Así por ejemplo el reclutamiento por internet cada día es más utilizado por un mayor número de empresas en virtud de su alcance y sus costos reducidos (BNA, 1997).

Así mismo el autor presenta datos sobre una investigación en donde el **Internet** es empleado actualmente por muchas empresas españolas en sus procesos de captación y selección de personal por la gran cantidad de ventajas que ofrece sobre los procedimientos tradicionales.

Distintos estudios sostienen que aproximadamente un 30% de las empresas españolas utiliza Internet para buscar trabajadores (fuentes: Infoempleo, TMP Worldwide, Navegalia y CanalCv). Esta tendencia está en continuo aumento, con lo que internet es y será cada vez más uno de los elementos más importantes en la captación y selección de personal.

Mixto

También Chiavenato (2002) refiere que el reclutamiento mixto consiste en utilizar al mismo tiempo el reclutamiento interno y el externo, en igualdad de condiciones para los candidatos que participan al proceso de elección de personal.

✓ **Evaluación de los resultados de reclutamiento.**

El reclutamiento debe tratar de proporcionar buenos resultados para ambas partes. La evaluación de los resultados del reclutamiento es indispensable para comprobar la relación coste/beneficio de esa actividad (Wherter & Davis, 1991).

3.3.3. SELECCIÓN DEL PERSONAL

“Los psicólogos iniciaron investigaciones sobre la selección del personal, elaborando test para escoger a los mejores hombres para las tareas concretas; relacionar aspectos físicos, como la temperatura, luminosidad, humedad, ruido, con aspectos psicológicos como la motivación (Alarcón, Chelech, Flores Harnish y Ortiz. 2002).

Definición

La selección de personal consiste en un proceso mediante el cual a través del uso de técnicas adecuadas, determinamos cuáles de entre varias personas son las más idóneas por sus aptitudes y cualidades personales, para desempeñar las funciones y actividades del puesto a cubrir, a satisfacción tanto del propio trabajador como de la empresa que lo contrata (Zepeda, 1999).

Según Muñiz (2001). La selección de personal es un proceso importante para las organizaciones porque es una de las principales maneras como se construyen a sí mismas y como crecen. Tanto la selección adecuada de su gente como la adecuada capacitación que les brinde para mantenerlos preparados para los retos del momento pueden determinar la permanencia o desaparición de una empresa.



De acuerdo a Wherter y Davis (1991) se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes, la selección adecuada es esencial en la administración de personal e incluso para el éxito de la organización.

Fuente: blooderrhh.blogspot.com

Para encontrar a la persona adecuada a cada puesto se considera, por una parte, las diferencias individuales que existen; pensemos que cada individuo tiene unas condiciones físicas, actitudes, aptitudes, conocimientos y experiencia distintas; por otra parte hemos de tener en cuenta las diferencias que implica el trabajo, pues según sea éste, así se exigirán unos determinados requisitos

Participar en una etapa completa de selección permite preparar herramientas, las etapas iniciales tienen un carácter explorativo en tareas e interés afines, mientras que las siguientes están en función de evaluación del personal (Werther & Davis, 1991).

Las empresas ahorran tiempo y dinero si planifican y llevan a cabo un buen proceso de selección; lograrán un ajuste entre el candidato/a y el puesto de trabajo. El ajuste consiste en que las competencias del trabajador sean las adecuadas para

desempeñar el puesto de trabajo, pero además, en que la personalidad y los valores del candidato/a sean afines con el puesto, así como con la cultura de empresa.

El proceso de selección es un medio para que la organización logre sus objetivos el cual consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante, es importante ayudar a la organización a identificar al candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización (Werther & Davis 1991).

El aporte del psicólogo a la tarea de la selección de personal consiste esencialmente en detectar las aptitudes y rasgos de personalidad más idóneos para el puesto y a partir de ahí (análisis de tarea) seleccionar las pruebas necesarias para determinar qué candidatos se ajustan mejor a ese perfil idóneo. (Velosa, 2009).

3.3.4. FASES DEL PROCESO DE SELECCIÓN

Las fases del proceso de selección de personal según el Grupo consultor: Psicología y empresa pueden variar en algunos casos de acuerdo a los niveles de los puestos a ocuparse y a la medida que puedan ser requeridos por las empresas.

La selección de personal puede considerarse como un proceso integrado por una serie de fases que se inician con la detección de la necesidad de cubrir un puesto de trabajo, y culmina con la designación de una persona para la cobertura del mismo:

1. Análisis y descripción del puesto de trabajo a cubrir.
2. Elaboración del perfil profesiográfico o profesiograma.
3. Reclutamiento.
4. Preselección.
5. Entrevistas preliminares.
6. Pruebas.
7. Entrevista en profundidad.
8. Redacción de informes de candidatos finalistas.
9. Entrevista con personal directivo de la empresa. Contratación.
10. Plan de Acogida.
11. Integración a la empresa. Socialización

ESQUEMA Nº 1

Resumen selección personal:



Fuente: Zepeda F (1999). Psicología organizacional

En algunas organizaciones, estas etapas no se realizan y en algunos casos varían, ya sea por convencia o ignorancia, en fin estas etapas serán acordes al ciclo de trabajo de la institución u organización.

Ahora se describirá a breves rasgos según las fases del proceso de selección

1. Análisis y descripción del puesto a cubrir:

La empresa debe analizar cuáles son las características del puesto de trabajo y cuál debe ser el perfil personal y profesional de la persona que deba desempeñarlo. Para ello puede ayudarse de un instrumento denominado análisis del puesto de trabajo (APT). El APT consiste en el estudio de las características relevantes del puesto, para configurar su perfil y el de la persona que debe desempeñarlo, teniendo en cuenta las características de la empresa y el lugar del puesto de trabajo dentro del organismo de la misma.

La descripción del puesto de trabajo a cubrir es esencial para la selección del candidato más adecuado, ya que cuanto mejor se conozcan y se describan las características del mismo, más fácil será definir los requisitos, aptitudes y actitudes que deben reunir los candidatos. La elaboración de este perfil se basa en los datos aportados por el "análisis y descripción del puesto", documentación que la organización debe poseer para todos los puestos de trabajo de la misma.

2. Elaboración del perfil profesiográfico o profesiograma

El profesiográfico o profesiograma: es un gráfico del análisis del puesto de trabajo que está vacante. El objetivo es: definir gráficamente, las exigencias del puesto, actualizar los conocimientos del mismo y su marco dentro de la empresa y estudiar, a partir de él, el ajuste de cada candidato a dicho perfil, estableciendo sistemas comparativos. La información base de este instrumento se detalla en cuatro puntos:

Características específicas	Conocimientos	Aptitudes y rasgos de personalidad	Motivación
<ul style="list-style-type: none"> • Lo que debe de poseer el candidato (sexo, edad, residencia, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios y Aprendizajes teóricos, prácticos (formación académica, idiomas, etc) 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades o capacidades que el individuo debe poseer. • Rasgos de personalidad que se consideran apropiados para permitir un correcto desempeño del puesto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerzas personales que harán que los conocimientos, experiencias, aptitudes y actitudes que la persona posee se hagan efectivos en la realización del trabajo.

Autora; Chamba R. (2011)
Fuente: Aragonempleo.com

Con el perfil profesiográfico se puede puntualizar las exigencias del puesto, estableciendo sistemas comparativos de los candidatos de acuerdo a los conocimientos, aptitudes y rasgos de personalidad y la motivación que posee el candidato para la realización del trabajo.

3. Reclutamiento interno y externo

Es la fase de búsqueda de candidatos. Si la selección va a realizarse de forma interna, se comunicará a aquellos trabajadores que reúnan el perfil adecuado para dicho puesto de trabajo. Si por el contrario la empresa va a realizar una selección externa debe utilizar otros medios.

4. Análisis de la información y preselección

Se identifican aquellos candidatos que por sus características objetivas cumplen con los requisitos mínimos para el puesto (preselección en base al curriculum y carta de presentación). Se debe descartar los candidatos que no cumplan con los requisitos excluyentes y decidir que candidatos pasarán a la etapa siguiente. Se trata de comprobar en primer lugar que los candidatos que se presentan reúnen las condiciones que se han exigido en el anuncio de selección (si lo hemos publicado) o en el profesiograma del puesto.

5. Entrevistas preliminares

Esta entrevista pretende detectar de manera clara y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más visibles del candidato y su relación con los requerimientos del puestos; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc. Su propósito es el de eliminar los postulantes no aptos.

6. Pruebas psicotécnicas y específicas

a. Pruebas psicotécnicas

Los Test son **instrumentos o herramientas psicológicas que poseen un valor de diagnóstico y predicción**. Consisten en pruebas normalizadas mediante las cuales se provoca y registra una muestra de la conducta de un sujeto que represente su comportamiento habitual o sus posibilidades de desarrollo en una determinada área o zona de actuación.

Test de inteligencia	Test de aptitudes	Test de personalidad	Test proyectivos
<ul style="list-style-type: none">• Miden el factor general de la inteligencia y el razonamiento abstracto	<ul style="list-style-type: none">• Evalúan las capacidades o aptitudes necesarias para la realización de las tareas concretas (aptitud verbal numérica, etc.)	<ul style="list-style-type: none">• Evalúa el carácter y temperamento existente en la persona, resultantes de procesos biológicos, psicológicos y sociales	<ul style="list-style-type: none">• Evalúa rasgo del carácter de la persona

Autor: Chamba R.

Fuente: Fernández R. (2002) Introducción a la evaluación psicológica I

La realización de pruebas psicotécnicas en los procesos de selección, se suele llevar a cabo en una sola sesión “pase de pruebas” y se emplean en una batería de test que predicen o miden las aptitudes importantes que se precisan para el puesto, debe de contarse con las condiciones necesarias de validez, fiabilidad y tipificación.

b. PRUEBAS ESPECÍFICAS

Son pruebas específicas diseñadas para evaluar habilidades concretas que se requieren en un puesto de trabajo. Estas pruebas son llevadas a cabo por profesionales de forma estandarizada, utilizando los medios y condiciones de acuerdo a la realidad del puesto de trabajo.

7. Entrevistas en profundidad

Se realizan con los postulantes que hayan aprobado la etapa anterior. La entrevista suele ser semidirigida y focalizada en lo laboral, aportando una información muy rica a la hora del entrecruzamiento de datos que se realiza para obtener la evaluación final.

8. Informe de candidatos finalistas

El informe es una herramienta que le permite a la empresa evaluar las competencias de los postulantes preseleccionados en forma comparativa. De manera de tener elementos de juicio para llegar a la decisión final sobre la incorporación.

Según Tm Consultores & asociados el informe suministra información sobre:

- a. El nivel de adecuación del candidato al puesto a cubrir.
- b. El nivel de competencias que posee el postulante en relación al puesto.
- c. Se precisa información sobre las capacidades potenciales.
- d. Se mencionan aquellos aspectos negativos o deficitarios.
- e. Se realizan recomendaciones.

9. Entrevistas finales y decisión de contratación.

La forma de llevar a cabo este proceso de decisión es ciertamente variable, siendo lo más habitual que algún o algunos representantes de la empresa entrevisten a los

candidatos finalistas presentados (en presencia o no de los responsables del proceso de selección) y posteriormente tomen la decisión de a cuál de ellos.

“Aquí la tarea del el psicólogo o psicóloga es la de asesorar en la decisión”.

Una vez elegida la persona que vamos a incorporar es deseable comprobar o acreditar previamente que está en posesión de todos aquellos títulos que ha manifestado poseer bien a través de su currículum o durante las entrevistas. Para ello solicitaremos los originales o copias legalizadas. También suele ser habitual pedir referencias de dicha persona a alguna de las empresas para las que ha trabajado con anterioridad.

3.2.6. IMPORTANCIA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA LA ORGANIZACIÓN

En algunas empresas, se suelen hacer selecciones mecánicas fundadas en simples simpatías y antipatías o en escuetos resultados de Test, sin considerar "el estado emocional o la angustia involucrada en la toma de las pruebas". De aquí la necesidad de estudiar a las personas con quienes interactuará el postulante, para encontrar el complemento ideal que falta en esa sección u oficina. *(Aguilar-Morales, J. E.. Ambrocio-Hernández, H. y Vargas--Mendoza, J.E. 2011).*

La tarea del seleccionador es delicada: de alguna forma tiene en sus manos el destino de una persona, vocación, necesidades económicas, sociales y familiares: con lo cual no se puede rechazar a una persona sin considerar el factor humano, además de las otras pruebas utilizadas. Cuando la selección no se realiza bien el departamento de recursos humanos no logra los objetivos determinados anteriormente, asimismo, una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa que puede afectar el éxito de la organización.

CAPITULO IV

3.4. SITUACIÓN ACTUAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTON SOZORANGA

3.4.1. Gobierno Autónomos descentralizados municipales

En el Ecuador según el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y descentralización (COOTAD) define a los gobiernos autónomos descentralizados municipales:

“son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por las funciones de participación ciudadana; legislación y fiscalización; y, ejecutiva prevista en este Código, para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden”.

La sede del gobierno autónomo descentralizado municipal será la cabecera cantonal prevista en la ley de creación del cantón.

Autonomía política es la capacidad de cada gobierno autónomo descentralizado para impulsar procesos y formas de desarrollo, acordes a la historia, cultura y características propias de circunscripción territorial, las mismas que son expresadas en el ejercicio de las facultades normativas y ejecutivas sobre las competencias de su responsabilidad.

Autonomía administrativa es aquella facultad de organización y gestión de talentos humanos y recursos materiales para el ejercicio de sus competencias y cumplimiento de sus atribuciones según lo previsto en la Constitución y la Ley.

La autonomía financiera se expresa en el derecho de recibir, de manera directa, predecible, oportuna automática y sin condiciones los recursos que le corresponden se su participación en presupuesto general del estado, además de generar y administrar sus propios recursos de acuerdo a lo dispuesto en la Constitución y la ley

En definitiva los gobiernos autónomos descentralizados municipales tienen la obligación de regirse mediante normas y órganos de gobiernos propios en sus respectivas circunscripciones territoriales, bajo su responsabilidad sin la intervención de otro nivel de gobierno y en beneficio de sus habitantes

3.4.2 Funciones de los gobiernos autónomos descentralizados municipales

Son funciones del gobierno autónomo descentralizado municipal de acuerdo al artículo sesenta y cuatro las siguientes:

- Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial cantonal, para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas cantonales, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
- Diseñar e implementar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio.
- Establecer el régimen de uso del suelo y urbanístico, para lo cual determinará las condiciones de urbanización, parcelación, lotización, división o cualquier otra forma de fraccionamiento de conformidad con la planificación cantonal,
- Implementar un sistema de participación ciudadana para el ejercicio de los derechos y la gestión democrática de la acción municipal;
- Elaborar y ejecutar el plan cantonal de desarrollo, el de ordenamiento territorial y las políticas públicas en el ámbito de sus competencias y en su circunscripción territorial.
- Ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la Constitución y la ley y en dicho marco, prestar los servicios públicos y construir la obra pública cantonal correspondiente, con criterios de calidad, eficacia y eficiencia, observando los principios de universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad, solidaridad. interculturalidad. subsidiariedad. participación y equidad;

- Regular, controlar y promover el desarrollo de la actividad turística cantonal, en coordinación con los demás gobiernos autónomos descentralizados
- Promover los procesos de desarrollo económico local en su jurisdicción, poniendo una atención especial en el sector de la economía social y solidaria, para lo cual coordinará con los otros niveles de gobierno;
- Las demás establecidas en la ley.

3.4.2. Competencias exclusivas del gobierno autónomo descentralizado municipal

1. Planificar, junto con otras instituciones del sector público y actores de la sociedad, el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial,
2. Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón;
3. Planificar, construir y mantener la vialidad urbana;
4. Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley;
5. Crear, modificar, exonerar o suprimir mediante ordenanzas, tasas, tarifas y contribuciones especiales de mejoras;
6. Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte terrestre dentro de su circunscripción cantonal;
7. Planificar, construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de salud y educación, así como los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo, de acuerdo con la ley;
8. Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del cantón y construir los espacios públicos para estos fines;
9. Elaborar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales;

10. Delimitar, regular, autorizar y controlar el uso de las playas de mar, riberas y lechos de ríos, lagos y lagunas, sin perjuicio de las limitaciones que establezca la ley;
11. Preservar y garantizar el acceso efectivo de las personas al uso de las playas de mar, riberas de ríos, lagos y lagunas;
12. Regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos, que se encuentren en los lechos de los ríos, lagos, playas de mar y canteras;
13. Gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios;
14. Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.

3.5. GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN SOZORANGA

3.5.1. información general del municipio

Luego de haberse plasmado en realidad la aspiración de los sozoranguenses el 18 de noviembre de 1975 mediante decreto publicado en registro oficial N. 964, se crea el a cantón Sozoranga durante el periodo presidencial del General Guillermo Rodríguez Lara.

Sin embargo el 20 de diciembre de 1975 se realizó la sesión inaugural convocada por el presidente del comité en el salón principal de la antigua escuela “Dolores Celi; se organizó el primer consejo cantonal en comparecencia del señor cura párroco de la localidad, el sr. prefecto provincial de Loja, invitados y pueblo en general; el cual está integrado por el presidente del I. Municipio de Sozoranga, el vicepresidente, concejales y a -Secretario Ad-Hoc.

En la actualidad las municipalidades ecuatorianas, cumplen un rol protagónico en el desarrollo de sus jurisdicciones cantonales, en cumplimiento a las competencias establecidas en el artículo 264 de la Constitución de la República del Ecuador

Que, la Ley de Descentralización y Participación Ciudadana fue creada con el objeto de transferir a las municipalidades, todas las funciones y facultades que cumpla el

Gobierno Central a través de los diferentes ministerios, buscando la eficiencia y eficacia en cada una de sus jurisdicciones

De esta manera se expide la ordenanza que cambia de nombre a la Ilustre Municipalidad del Cantón Sozoranga, la cual se denominará "Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Sozoranga".

Se dio inicio con la Decisión Política por parte de Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Sozoranga de su Alcalde, dando paso al Fortalecimiento Institucional con la consolidación del Equipo Técnico de los PD y OT del GAD Sozoranga formado por el Director de Planificación, como coordinador; y su respectivo Técnico de Apoyo PD y OT; el Jefe de la Unidad de Medio Ambiente en el Sistema Ambiental; el Procurador Síndico en el sistema Político Institucional, y la Secretaria para los PD y OT; con el Apoyo del Equipo Técnico de AME, SENPLADES y la Articulación Mediante META cantonal y Provincial.

Seguidamente se conforma el Consejo de Participación Ciudadana conformado por:

- ✚ El señor Alcalde; como máxima autoridad del Ejecutivo Local quien convocara al consejo lo presidirá y tendrá voto dirimente.
- ✚ El señor Concejal , como representante del legislativo local;
- ✚ El Director de planificación como servidor público a cargo de la instancia de Planificación del GAD Sozoranga además de varios empleados designados por la máxima Autoridad del Ejecutivo Local;
- ✚ Asimismo en la parroquias Tacamoros y Nueva Fátima se designó a los representantes que han sido delegados por las instancias de participación
- ✚ El representante del nivel de Gobierno Parroquial Rural.

Se prosigue con la difusión, promoción y comunicación a la ciudadanía del proceso de planificación, un pre inventario de información existente, articulación de la metodología a seguir.

3.5.2 Estructura organizacional actual

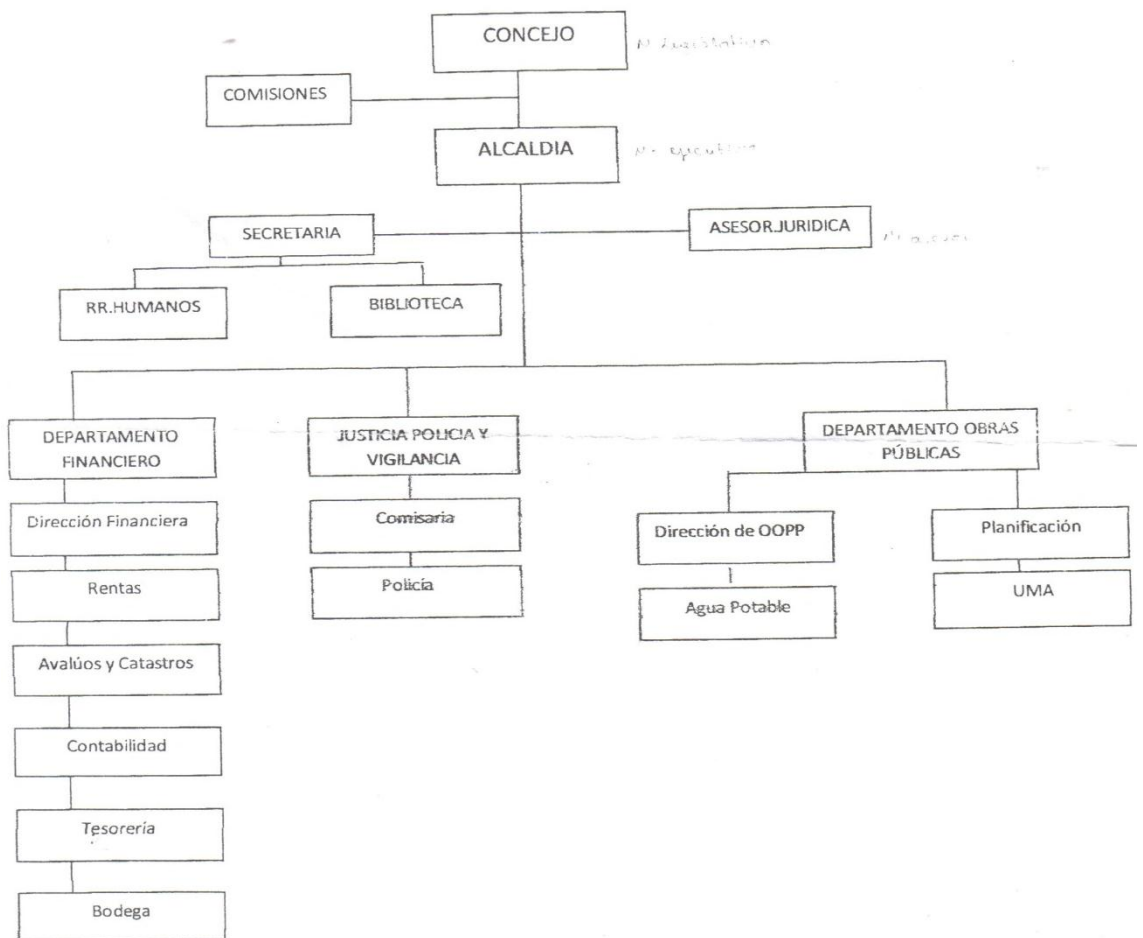
El gobierno autónomo Descentralizado del Cantón Sozoranga cuenta con un organigrama estructural donde se ha podido identificar las siguientes características:

- **SECRETARÍA GENERAL.**- Depende directamente del Alcaldía, está bajo la dirección de la Alcaldía en un nivel de apoyo; en la realidad no tiene ninguna responsabilidad de recursos humanos y biblioteca como lo indica el organigrama estructural
- **ASESORÍA JURÍDICA.**- En su estructura indica que es parte del nivel asesor
- **ADMINISTRACIÓN GENERAL .**- Es una dependencia directa a la alcaldía, no demuestra estar en un nivel de apoyo, asimismo no muestra todas las secciones que se encuentran bajo la misma como son la prosecretaria, el Técnico en informática, y el auxiliar de servicios
- **DEPARTAMENTO FINANCIERO.**- En su estructura indica que es parte del nivel operativo
- **DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y PROYECTOS.**- En su estructura indica que es una sección del departamento de Obras públicas, En realidad este es un departamento independiente que es parte del nivel operativo y bajo su dirección no tiene ningún subordinado.
- **JUSTICIA POLICIA Y VIGILANCIA-** Bajo esta dependencia está el comisario municipal y el policía municipal dentro del nivel operativo, sin embargo el técnico veterinario no aparece bajo esta dependencia como apoyo al comisario, según el organigrama estructural
- **HIGIENE AMBIENTAL.**- Esta bajo la dirección de planificación según lo indica el organigrama estructural, en realidad es independiente que tiene bajo su responsabilidad al jefe del UMA y al Oficinista.
- **EDUCACIÓN ARTE Y CULTURA.**- Bajo esta dirección está la biblioteca de Sozoranga, en realidad no está presente en el organigrama estructural.
- **SALUD Y AYUDA SOCIAL.**- Bajo esta dependencia se muestra el Dispensario Médico municipal conformado por el Medico, Auxiliar de enfermería, Asistente administrativa; Odontólogo, auxiliar de odontología y auxiliar de farmacia: Secretario del Patronato. en la realidad no está presente en el organigrama estructural

- **DEPARTAMENTO DE OBRAS PUBLICAS.**- Dentro de este se encuentra la Dirección de Obras públicas encargada del agua potable, y la dirección de planificación y proyectos encargada de la UMA según lo indica el organigrama estructural en realidad la dirección planificación y proyectos no tiene bajo su responsabilidad a la UMA,

Esto se evidencia en el Plan de Desarrollo Cantonal (2002), que refiere las características de debilidad institucional y organizacional son similares al del resto cantones o quizás más acentuadas debido a lo accidentado de la geografía, malas y pocas vías de transporte, deficitario sistema telefónico, la migración externa en crecimiento, etc. a esto ha contribuido el constante aislamiento de los gobiernos de turno, de los centralismos Provinciales y Nacionales.

ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE SOZORANGA
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



4. METODOLOGÍA

Esta investigación es de carácter descriptivo, está centrada en “La descripción y análisis de puestos”, ya que la Administración Municipal, al igual que cualquier sistema administrativo, necesita la utilización de herramientas para el manejo eficiente del recurso humano, siendo la descripción y análisis de puestos una de las más importantes, porque permite establecer las funciones, tareas y actividades que el recurso humano va desempeñar en su puesto de trabajo. Contribuyendo de esta manera a la cualificación del talento humano como gestor de desarrollo y competitividad en el sector público.

Para la presente investigación se utilizó la metodología Analítica -Descriptiva, que se desarrolló en cinco fases. En la primera fase se realizó la observación de las actividades desarrolladas por los empleados en el puesto de trabajo, en la segunda fase se procedió a la aplicación del cuestionario de un análisis de puesto para un empleado en 2 Secciones, en la tercera fase se realizó la entrevista para el análisis del puesto a cada empleado seleccionado en varias jornadas, en la cuarta en fase se hizo el análisis definitivo y finalmente en la quinta fase se entregará la descripción del puesto junto con el manual de funciones.

Los métodos utilizados para el desarrollo del presente estudio fueron:

Método Científico.- el mismo que fue utilizado durante todo el desarrollo del presente trabajo específicamente al momento de leer documentos, libros y temas relacionados a la descripción y análisis de puestos de trabajo.

Método Matemático.- Se utilizó este método al momento de realizar la tabulación de los resultados obtenidos de la aplicación de los diferentes instrumentos de investigación utilizados durante el desarrollo de la presente tesis.

Método Deductivo.- utilizado al momento de deducir las respectivas conclusiones y recomendaciones a las cuales se llegó luego de desarrollar el presente estudio.

Para esta investigación se tomaron en cuenta 29 empleados del municipio del Cantón Sozoranga, los cuales fueron divididos de acuerdo al nivel: estratégico, funcional y operativo.

Distribución del Personal por Niveles Jerárquicos

Nivel Jerárquico	PUESTO
NIVEL ESTRATÉGICO	Alcalde
NIVEL FUNCIONAL	Procuraduría sindical municipal Secretaría del Patronato Secretaria general Prosecretaria Asistente de Recursos humanos Técnico en informática Auxiliar de servicios Asistente Administrativo Municipal
NIVEL OPERATIVO	Director Financiero Contador Tesorería Municipal Recaudadora Municipal Jefe de Rentas Jefe de Avalúos y Catastros Asistente de Guarda Almacén Comisario Municipal Policía municipal Médico veterinario Médico Auxiliar de Enfermería Auxiliar de Farmacia Bibliotecario Odontólogo Jefe de la UMA Oficinista de la UMA Director de OOPP Asistente de la Dirección de OOPP Director de planificación y proyectos

INSTRUMENTOS

Los instrumentos aplicados durante el proceso de la investigación son los siguientes:

- ✚ Ficha de Observación.
- ✚ Cuestionario de un análisis de puesto para un empleado.
- ✚ Entrevista para el análisis de puesto.
- ✚ Análisis del puesto.
- ✚ Descripción del Puesto (Job Description).

Ficha de observación: Se tomó la ficha de observación elaborada por la Econ. Miriam Guajala, fue utilizado en forma íntegra sin modificaciones, cuyo objeto fue recoger información, como la identificación del puesto, es decir, área de trabajo, nombre del supervisor, antigüedad del puesto, además de indicar el nombre del observador y la fecha de la observación. En otro apartado se describe las actividades del puesto, asimismo se señala los suministros de trabajo, equipos de oficina, ventilación, iluminación dentro de su área de trabajo, carga horaria, trabajo en equipo, responsabilidades, orden y limpieza, de esta manera se señala si son las actividades anteriores son supervisadas y por último se describe alguna observación si es necesario.

Cuestionario para el Análisis de Puesto para un empleado: fue tomado el cuestionario elaborado por Martha Alles (2003) el mismo que no fue modificado para la aplicación y que consta de dos secciones **Sección I:** Tiene como objetivo, la identificación de tareas, el tiempo en porcentaje que tardan para elaborar las misma, su importancia y además de describir las condiciones de trabajo, **La Sección II:** en esta sección del empleado se revisa y aprueba por el supervisor será llenada con la persona que supervisa la ejecución de esta actividad que luego será analizada revisada, y firmada por dicha persona.

Entrevista para el análisis del puesto: este instrumento fue tomado, sin ninguna adaptación el modelo elaborado por Martha Alles (2003) Esta entrevista tuvo como objetivo recoger información y la persona que ocupa el puesto solo lo describió. De esta manera la entrevista fue más profunda para verificar los datos proporcionados por el cuestionario citado anteriormente; es decir, su finalidad fue recoger información

sobre las tareas (específicas y comunes) responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño necesarios para un puesto específico; también se describieron las aptitudes humanas, que permitirán la planeación de programas de capacitación específica, para mejorar el rendimiento, el grado de autonomía en el desempeño de sus funciones,

Análisis del puesto para un empleado

El instrumento aplicado para el análisis de puestos se usó el elaborado por Martha Alles (2003), sin ninguna adaptación. El análisis del puesto tuvo como objetivo la identificación del puesto, el trabajo que va a desempeñar es decir las tareas, responsabilidades, interacción, condiciones físicas y del entorno, habilidades requeridas ya sea intelectuales, manuales e interpersonales; además se incluyó los conocimientos requeridos y requisitos especiales para ocupar y desempeñar de manera efectiva las actividades del puesto de trabajo.

Descripción del puesto.- Es necesario identificar el puesto de trabajo, para lo que se incluye el nombre del puesto, código, área, departamento, ciudad cuando sea pertinente. Debe figurar en la identificación del título del supervisor inmediato y también la fecha para hacer constar el momento en que se escribió la descripción del puesto; también se debe realizar una misión del puesto, en el que se detallan las actividades principales, se debe hacer constar las relaciones que guarda el puesto con otras personas dentro o fuera de la organización. Se debe presentar una lista detallada de estos procesos de la función. En la sección de autoridad se definen los límites de la autoridad de puesto, y sus atribuciones en la toma de decisiones, se incluyen los criterios de desempeño del empleado, las condiciones en las que se desempeña el trabajo

Elaboración del Manual de funciones

Una vez elaborado la descripción del puesto se procedió a elaborar el manual de funciones.

Los manuales según Rodríguez Valencia (2002) constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas. Son fundamentalmente, un instrumento de comunicación. Puede conceptuarse al manual como un cuerpo sistemático que indica las funciones y actividades a ser cumplidas por los miembros de la Organización y la forma en que las mismas deberán ser realizadas ya sea, conjunta o separadamente (Rodríguez, 2002).

El manual de funciones indica que hacer y cómo hacer el trabajo en función de cumplir con la planeación, aplicable al Recurso Humano, es decir misión, visión, objetivos, procedimientos para que éstos se cumplan con eficiencia y eficacia, después la organización, ejecución y control que dispone el proceso administrativo aplicada a la de personal.

PROCEDIMIENTO

Descripción del proceso de investigación de campo:

Para la presente investigación se utilizó la metodología: **Analítica -Descriptiva**, que se desarrolló en 5 fases de la siguiente manera:

En la primera fase se realizó la observación de las actividades desarrolladas por los empleados en el puesto de trabajo, en la segunda fase se procedió a la aplicación del cuestionario de un análisis de puesto para un empleado en 2 Secciones, en la tercera fase se realizó la entrevista para el análisis del puesto a cada empleado seleccionado en varias jornadas, en la cuarta fase se hace el análisis definitivo y finalmente en la quinta fase se entregó la *DESCRIPCIÓN DEL PUESTO JUNTO CON EL MANUAL DE FUNCIONES*,

De esta manera la investigación de campo se realizó durante seis meses en varias fases, clasificando a los puestos de trabajo a nivel estratégico, funcional y operativo, de esta manera con la aplicación de los instrumentos se pudo obtener y recolectar la información necesaria para el proceso de análisis de puesto.

PRIMERA FASE: OBSERVACIÓN. Con el objeto de recoger la información a través de *fichas de observación (Anexo I)* procedí a llenar un formato de la información de las actividades desarrolladas por los empleados en el puesto de trabajo en el Gobierno Autónomo descentralizado del Cantón Sozoranga (GADS).

SEGUNDA FASE: Aplicación del *cuestionario de un análisis de puesto para un empleado* en 2 Secciones. La Sección I fue llenada en conjunto con el empleado, y al finalizar fue firmada por el empleado validando lo informado con el supervisor. La Sección II fue llenada con la persona que supervisa la ejecución de esta actividad que luego fue analizada revisada, y firmada por dicha persona. (**Anexo II**).

TERCERA FASE: A través de la información que proporcionaron los empleados se describió las tareas, deberes y obligaciones de su puesto. (**Anexo III**). Siguiendo con la investigación ejecuté la tercera fase de la investigación que consistió en realizar una *entrevista para el análisis del puesto* a cada uno de los empleados. Comencé con el Área Funcional, en este caso sugirieron algunos empleados que las preguntas de la entrevista estaban complejas, en el área operativa tuve inconvenientes con el Comisario Municipal debido a que no poseía conocimientos necesarios para desempeñar las actividades de este puesto, con la colaboración de algunos empleados obtuve información básica para desempeñar este cargo.

CUARTA FASE: Con toda la información recibida por los diferentes instrumentos aplicados se procedió a unificarlos y a realizar el análisis definitivo, validando la información con el inmediato superior, donde se incluyó la firma del empleado, el supervisor y el analista de puesto, Posteriormente fue presentado a la organización de forma impresa. (**Anexo IV**).

QUINTA FASE: Se entregó la *Descripción del Puesto junto con el Manual de Funciones*, con las responsabilidades, estableciendo con claridad e indicando el alcance del puesto en términos sencillos.

Cabe resaltar que no se han realizado con anterioridad investigaciones científicas sobre el análisis y descripción de puestos de trabajo.

5. RESULTADOS

INSTRUMENTO 1

FICHA DE OBSERVACIÓN

TABLA 1. Suministros de trabajo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Necesarias	21	69%
Insuficiente	8	31%
Demasiados	0	0%
TOTAL	29	100%

GRÁFICO 1. Suministros de trabajo



Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Sozoranga.
Investigadora: Rosa Chamba.

De acuerdo a los resultados obtenidos mediante la técnica de la observación el 69% del total de empleados que trabajan en el Municipio de Cantón Sozoranga, cuentan con el suministro de trabajo necesario para sus actividades; mientras que el 31% de los empleados observados cuentan con un suministro de trabajo insuficiente, por lo tanto se deduce que no todo el personal que labora dentro de esta entidad estatal cuenta con las herramientas necesarias para realizar sus actividades laborales, lo que perjudica el desenvolvimiento laboral del empleado, ya que al no contar con el material necesario, este no podrá desempeñarse de manera satisfactoria en su puesto de trabajo.

TABLA 2. Equipos de oficina

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
En mal estado	11	34%
Necesarias	8	28%
Inservibles	5	16%
Buen estado	3	13%
Insuficiente	2	9%
Demasiados	0	0%
TOTAL	29	100%

GRÁFICO 2. Equipo de oficina



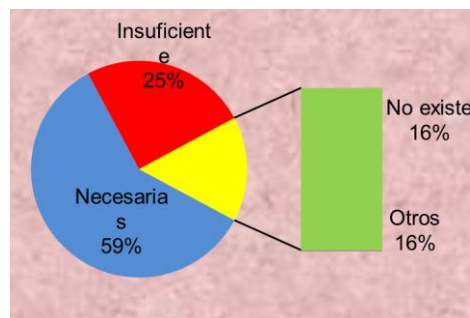
Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Sozoranga.
Investigadora: Rosa Chamba.

Según los resultados obtenidos el 34% del total de empleados que laboran en el Municipio del Cantón Sozoranga, desempeñan sus labores con equipos de oficina en mal estado, mientras que el 13% se encuentra en buen estado; pero el 16% de los equipos de oficina son inservibles, lo que podría ocasionar según “ISTAS” un patrón de problemas de salud, relacionados con las zonas del cuerpo, las posturas estáticas y los movimientos repetidos, que afectan de alguna manera al cuello, motivo por el cual estos empleados no brindan una adecuada atención al público, mientras que el 13% se encuentra en buen estado, lo que es beneficioso para el personal y una motivación para el buen desempeño laboral; por lo tanto, se deduce que los directivos del Municipio del Cantón Sozoranga deben realizar un plan estratégico en el cual se incluya el presupuesto necesario para la adquisición de equipos de oficina a fin de que sus empleados puedan desempeñarse de una manera adecuada y eficiente dentro de sus puestos de trabajo. En el departamento financiero se deben incluir todos los presupuestos necesarios para la adquisición de nuevos equipos de oficina a fin de que los empleados laboren de una manera eficiente en sus puestos de trabajo.

TABLA 3. Ventilación

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Necesarias	18	59%
Insuficiente	7	25%
No existe	4	16%
Demasiados	0	0%
TOTAL	29	100%

GRÁFICO 3. Ventilación



Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado de Sozoranga.
Investigadora: Rosa Chamba.

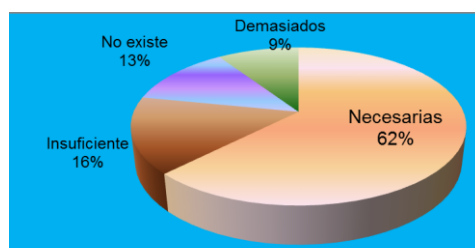
Con los resultados obtenidos se conoce que el 59% del total de las áreas de trabajo en el Municipio cuentan con una ventilación necesaria en sus áreas de trabajo, es decir, de confort que permite a los empleados las condiciones de bienestar al momento de desempeñar sus funciones en sus puestos de trabajo, en cambio el 25% de los empleados, manifiestan que en los espacios de trabajo la ventilación es insuficiente lo cual les dificulta desenvolverse bien en sus actividades laborales y, un 16% expresan que no existe ventilación en sus puestos de trabajo, es decir que la ventilación es inadecuada lo que podría causar molestias propias de una insuficiente renovación del

aire, provocando la proliferación y difusión de agentes infecciosos (ISTAS). La ventilación nunca debe crear corrientes de aire molestas ya que es necesaria para proveer oxígeno y diluir el CO2 y para eliminar olores y otras impurezas. Por lo tanto es importante adoptar un buen programa de mantenimiento de los sistemas de ventilación y de los aparatos de aire acondicionado a fin de que los empleados reciban una ventilación adecuada y puedan desempeñarse de una manera satisfactoria en sus puestos de trabajo. A si mismo el 25% de los empleados laboran en sus puestos de trabajo con una ventilación insuficiente por lo tanto se analiza que el Municipio de Sozoranga debe cambiar la estructura física a fin de que haya la suficiente ventilación en los lugares donde funcionan los diferentes puestos de trabajo de manera que el personal cuente con la ventilación adecuada para garantizar su salud y un mejor desempeño de sus actividades.

TABLA 4. Iluminación

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Necesarias	18	62%
Insuficiente	5	16%
No existe	4	13%
Demasiados	2	9%
TOTAL	29	100%

GRÁFICO 4. Iluminación



Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Sozoranga.
Investigadora: Rosa Chamba.

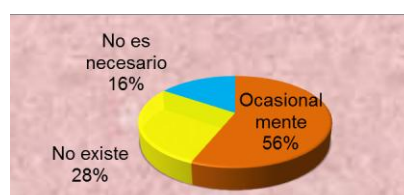
Según los resultados obtenidos el 62% del total del personal que labora en el Municipio de Sozoranga en su área de trabajo cuentan con la iluminación necesaria; el 16% es insuficiente; el 13 % no existe una adecuada iluminación, y el 9% poseen una iluminación excesiva para el desempeño de sus actividades. En lo que respecta a esta interrogante cabe indicar que, según El Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS) una iluminación inadecuada en el trabajo puede originar fatiga ocular, cansancio, dolor de cabeza, estrés y accidentes. Además, puede ser causa de posturas inadecuadas que generan, a la larga, alteraciones músculo-esqueléticas. Es decir que cada puesto debe estar iluminado en función tanto de las exigencias visuales del trabajo como de las características personales de cada empleado tomando en cuenta la iluminación natural complementada con la artificial y la función que se está ejecutando en el puesto. Además para obtener un buen nivel de confort visual se

debe conseguir un equilibrio entre la cantidad, la calidad y la estabilidad de la luz. Por lo tanto se asevera que los directivos del Municipio del Cantón Sozoranga deben implementar estrategias que permitan que todos los puestos de trabajo de los empleados cuenten con una iluminación adecuada ya que esto permitirá que el empleado se desempeñe de una mejor manera dentro de las actividades laborales que realice dentro de la institución.

TABLA 5. Trabajo en equipo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Ocasionalmente	17	56%
No existe	8	28%
No es necesario	4	16%
TOTAL	29	100%

GRÁFICO 5. Trabajo en equipo



Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Sozoranga.
Investigadora: Rosa Chamba.

Según los resultados obtenidos el 56% del total de empleados que trabajan en el Municipio de Sozoranga, laboran ocasionalmente en equipo mientras que el 28% no existen equipos en los departamentos a los que pertenecen, y para el 16 % no es necesario trabajar en equipo. En el ámbito organizacional "Un equipo es un conjunto de personas que realizan una tarea para alcanzar resultados". En la esencia del equipo está la búsqueda de resultados. Es decir el trabajo en equipo permite a las personas que se reúnan, participen, compitan etc. Por lo tanto se destaca que en el Municipio del Cantón Sozoranga deben realizarse reuniones periódicas por departamentos a fin de que todos los empleados trabajen en equipo bajo los mismos objetivos específicos relacionados a cada área de trabajo ya que esto permitirá cumplir con los objetivos generales de la institución,

TABLA 6. Carga horaria

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
8 Horas	29	100%
12 Horas	0	0%
Más de 12 horas	0	0%
TOTAL	29	100%

GRÁFICO 6. Carga horaria



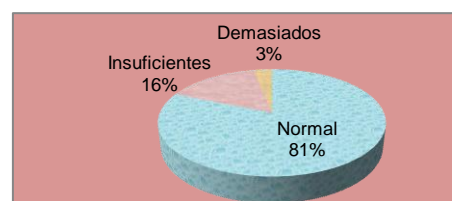
Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Sozoranga.
Investigadora: Rosa Chamba.

De acuerdo a las normas establecidas dentro del municipio de Sozoranga se puede observar que todos los empleados cumplen con su carga horaria de 8 horas laborales por lo tanto se determina que todos los empleados cumplen con la jornada laboral establecida por sus superiores. Deduciendo de esta manera que no existe explotación del empleado en cuanto a sus horas de trabajo.

TABLA 7. Responsabilidades

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Normal	24	81%
Insuficientes	4	16%
Demasiados	1	3%
TOTAL	32	100%

GRÁFICO 7. Responsabilidades



Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Sozoranga.

Investigadora: Rosa Chamba.

Según los resultados obtenidos el 81% del total de empleados que trabajan en el Municipio de Sozoranga tienen responsabilidades normales, el 16% posee responsabilidades que a sus cargos son insuficientes, y el 3% posee demasiadas responsabilidades para el desempeño de sus actividades. Cabe indicar que si las responsabilidades del empleado dentro de su puesto de trabajo son insuficientes, y si el empleado las desconoce y no tiene claro la definición de sus funciones, puede ocasionar en el empleado decepción y frustración al no sabe qué hacer, y ahí, surgen los problemas en lo relacionado a la duplicidad de funciones para unos empleados y en el no saber que funciones deben desempeñar otros empleados en sus puestos de trabajo, de allí la necesidad de implementar un manual de funciones para el Municipio del Cantón Sozoranga a fin de que los empleados conozcan cuáles son sus funciones a desempeñar dentro de cada puesto de trabajo.

TABLA 8. Orden y limpieza

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Espacio en desorden	20	72%
Suficiente	6	19%
Insuficientes	3	9%
TOTAL	29	100%

GRÁFICO 8. Orden y limpieza



Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Sozoranga.

Investigadora: Rosa Chamba.

Según los resultados obtenidos el 72% del total de empleados que trabajan en el Municipio del Cantón Sozoranga presentan de forma desordenada, mientras que el 19% mantienen el espacio limpio y en un 9% se observa de forma insuficiente. Uno de los factores de gran importancia para la salud, la seguridad, la calidad de los servicios y en general para la eficiencia de la administración municipal es el orden y la limpieza (Blanco y Maya, 2005). Un lugar está en orden cuando no hay cosas innecesarias y cuando lo necesario está en su sitio. Con estos resultados se puede decir que el origen de la falta de orden y limpieza se da por un sistema insuficiente de normas y responsabilidad administrativa del Municipio del Cantón Sozoranga. Ello quiere decir que cualquier programa de orden y limpieza está integrado a otros procesos de mejoramiento. Por lo tanto se indaga que, cada empleado es el responsable del orden y el aseo de su puesto de trabajo. Además para mantener un espacio limpio y ordenado se debe eliminar lo innecesario y clasificar lo útil, acondicionando los medios para guardar y localizar el material fácilmente, evitando el caos y falta de higiene, de acuerdo a los autores citados aplicando estas medidas se puede lograr una salud y eficiencia del personal ofreciendo una mejor atención rápida al público.

ANEXO 2

CUESTIONARIO DE UN ANÁLISIS DEL PUESTO PARA UN EMPLEADO

TABLA 9. Funciones de los empleados del nivel Estratégico del Municipio del Cantón Sozoranga.

AREA	PUESTO	FUNCIONES
NIVEL ESTRATÉGICO	ALCALDE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ejercer la representación legal del gobierno autónomo descentralizado municipal; y la representación judicial conjuntamente con el procurador síndico 2. Ejercer de manera exclusiva la facultad ejecutiva del gobierno autónomo descentralizado municipal. 3. Presentar proyectos de ordenanzas al concejo municipal en el ámbito de competencias del gobierno autónomo descentralizado municipal. 4. Presentar con facultad privativa,

		proyectos de ordenanzas tributarias que creen, modifiquen, exoneren o supriman tributos, en el ámbito de las competencias correspondientes a su nivel de gobierno.
--	--	--

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado de Sozoranga.
Investigadora: Rosa Chamba.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se deduce que en el Nivel estratégico del Municipio del Cantón Sozoranga, el Señor Alcalde no cumple con todas las funciones que debería cumplir, así por ejemplo no cumple con funciones relacionadas a cambiar la distribución territorial del cantón, etc. razón por la cual se procederá a proponer en el Manual de Funciones todas las actividades funcionales que deberá cumplir la persona que ocupe el puesto de Alcalde de este Cantón.

TABLA 10. Funciones de los empleados del Nivel Funcional del Municipio del Cantón Sozoranga

AREA	PUESTO	FUNCIONES
NIVEL FUNCIONAL	PROCURADURIA SINDICA MUNICIPAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asesorar sobre derecho contractual, administrativo y laboral; y procuración judicial, según el caso. 2. Realizar trámites judiciales y extrajudiciales en relación a la institución de interés judicial. 3. Dirigir las acciones judiciales y tramites de procesos (demandas) 4. Elaborar proyectos de leyes, ordenanzas, reglamentos y resoluciones referentes a la institución. 5. Intervenir en comités institucionales para asesorar y dar soporte jurídico.
	SECRETARÍA/O DEL PATRONATO DE AMPARO SOCIAL MUNICIPAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atender llamadas telefónicas y las inquietudes del publico 2. Tomar y transcribir dictados de documentos. 3. Redactar y digitar la documentación que le asigne el Jefe inmediato 4. Recepción, registra y clasifica la documentación recibida y la prepara para su respectivo trámite. 5. Organizar, actualizar y mantener un adecuado control de los

		documentos del archivo
	SECRETARIA GENERAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atender llamadas telefónicas 2. Tomar y transcribir dictados de documentos. 3. Redactar y digitar la documentación que le asigne el Alcalde Municipal (convocatorias, actas, ordenanzas etc.) 4. Realiza certificaciones para los trámites correspondientes según sea el caso. 5. Recepción, registra y clasifica la documentación recibida y la prepara para su respectivo trámite. 6. Organizar, actualizar y mantener un adecuado control de los documentos del archivo
	PROSECRETARIA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atender llamadas telefónicas 2. Asistir a las sesiones del alcalde y concejales para tomar notas y proceder a la redacción de actas. 3. Apoyar al Secretario/a General del Consejo en las actividades de certificación de información institucional. 4. Contribuir a la coordinación y control de los procesos de Secretaría General. 5. Realizar un seguimiento mensual de la correspondencia interna y externa con su fecha de recepción.
	ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Registra la asistencia del personal de la dependencia. 2. Chequea diariamente el control de asistencia y detecta fallas. 3. Actualiza y registra en los expedientes del personal, reposos, permisos, inasistencias y demás información relacionada con el personal de la institución. 4. Aplica instrumentos de registro de información de cargo, para el análisis de cargos. 5. Verifica las referencias de los aspirantes a los puestos de trabajo.

	ASISTENTE ADMINISTRATIVO MUNICIPAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Efectuar labores de recepción de llamadas telefónicas y atención a trámites de usuarios. 2. Dar soporte de apoyo administrativo a los trámites de la Dependencia. 3. Efectuar labores de secretaría en respuesta a la documentación ingresada y despachada.
	TECNICO EN INFORMATICA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dar mantenimiento a todos los equipos de cómputo y redes de la institución 2. Seguimiento y actualización del portal web de la institución y redes sociales 3. Instalaciones de servicio de internet en la institución e instituciones públicas (escuelas, juntas parroquiales, etc. 4. Verificar que el servidor de datos trabaje en óptimas condiciones 5. Respalidar la información de todos los equipos de cómputo analizados
	AUXILIAR DE SERVICIOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Brindar los servicios de mensajería interna y externa. 2. Brindar los servicios de conserjería y limpieza. 3. Llevar constancia de la entrega recepción de documentos.

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado de Sozoranga.
Investigadora: Rosa Chamba.

Según los datos obtenidos de la aplicación de este instrumento del total de empleados del Nivel Funcional del Municipio del Cantón Sozoranga desempeñan funciones diferentes, de acuerdo al puesto que ocupan, sin embargo existen también empleados que realizan duplicidad de funciones tal es el caso de la secretaria y la prosecretaria ya que ambas reciben llamadas telefónicas existiendo de esta manera la duplicidad de funciones debido a que dentro de la institución no existe un manual de funciones que permita al empleado desempeñar las actividades que le corresponden para cada puesto de trabajo.

Cabe indicar que Según la Real Academia Española, la Administración Pública es una organización ordenada a la gestión de los servicios y a la ejecución de las leyes en una esfera política determinada, con independencia del poder legislativo y el poder judicial. En este caso en la administración municipal el personal realizan tareas de

acuerdo al área de trabajo, cuando hablamos de tarea nos referimos al conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante de un puesto (Alles,. 2010). Sin embargo cabe indicar que algunos de los empleados que pertenecen a esta área desempeñan duplicidad de funciones en su puesto de trabajo, por lo tanto se determina que en el Municipio del Cantón Sozoranga hace falta un Manual de Funciones que permita al empleado conocer cuáles son sus funciones dentro de sus puestos de trabajo, esto con la finalidad de evitar que un empleado realice duplicidad de funciones y con el objetivo que el empleado realice funciones relacionadas a su puesto de trabajo mas no a otros.

TABLA 11. Funciones de los empleados del Nivel Operativo del Municipio del Cantón Sozoranga.

AREA	PUESTO	FUNCIONES
	DIRECTOR FINANCIERO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asegurar la correcta y oportuna utilización de los recursos financieros, materiales y humanos de la municipalidad 2. Proporcionar la información financiera necesaria y oportuna para la toma de decisiones a nivel institucional 3. Preparar la proforma presupuestaria para el Consejo y la alcaldía 4. Mantener, implementar o diseñar sistemas financieros de acuerdo a la actividad de la institución 5. Dirigir y organizar la información contable para generar los estados financieros.
	CONTADOR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disponer el registro ordenado y sistemático de las operaciones contables, manteniendo la información contable actualizada y computarizada 2. Llevar la contabilidad de la municipalidad, a través de un sistema integrado contable de acuerdo con las normas de la contraloría general de la nación y procedimientos de control interno 3. Presentar informes periódicos necesarios con relación a los estados financieros mensuales, trimestrales y anuales

NIVEL OPERATIVO		4. Intervenir en la baja y enajenación de bienes manteniendo el registro de control correspondiente
	TESORERIA MUNICIPAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisar y controlar los ingresos por recaudaciones de valores 2. Organizar y mantener actualizado el sistema de recaudación y custodia de ingresos y egresos de valores 3. Dirigir y supervisar las operaciones de tesorería y suscribir cheques. 4. Realizar el registro y custodia de documentos por diferentes documentos 5. Ejecutar el cruce de cuentas, por caja chica , fondo rotativos y otros valores de la municipalidad
	RECAUDADORA MUNICIPAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Receptar y efectuar la recaudación de impuestos y tasas municipales de los diferentes servicios. 2. Recibir solicitudes y documentación que avale los reclamos de contribuyentes. 3. Control y despacho de comunicaciones internas y externas. 4. Ingresar a la base de datos las solicitudes de reclamos.
	JEFE DE RENTAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar el monto de los tributos municipales y otros ingresos no tributarios y emitir títulos de crédito. 2. Emitir reportes diarios de emisiones de títulos de crédito y especies valoradas. <p>Realizar el control y seguimiento de la aplicación de la norma tributaria.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Brindar soporte tributario a usuarios. 4. Coordinar con Información y Avalúos la actualización de la base de datos para recaudación de los catastros municipales.
	JEFE DE EVALUOS Y CATASTROS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Administrar la información de avalúos y catastros (predios, contribución por mejoras, patente comercial y otros) 2. Administrar el sistema de catastro con sujeción a la programación territorial y a modelos de valoración establecidos. 3. Coordinar, supervisar y actualizar la base de datos de avalúos y

		<p>catastros.</p> <p>4. Evaluar la aplicación de las políticas municipales catastrales.</p>
	ASISTENTE DE GUARDA ALMACEN	<p>1. Realizar adquisiciones de suministros de oficina</p> <p>2. Registrar el ingreso y salida de bienes, materiales y equipos asignados a bodega.</p> <p>3. Controlar y custodiar los bienes y materiales entregados para su control y mantenimiento.</p> <p>4. Efectuar el inventario físico de los bienes en custodia y responder por su existencia e integridad.</p>
	COMISARIO MUNICIPAL	<p>1. Coordinar acciones con organismos públicos para el control de artículos de primera necesidad (peso y medida).</p> <p>2. Inspeccionar y controlar todo el funcionamiento de locales públicos, mercados, parques, cementerios, y comerciantes de la ciudad.</p> <p>3. Autorizar la exhumación de personas no identificadas.</p> <p>4. Autorizar el funcionamiento de juegos mecánicos y presentación de espectáculos públicos permitidos por la ley.</p> <p>5. Instruir y distribuir el control del trabajo del personal de apoyo, tales como inspecciones, mercados, parques, plazas, matadero municipal cementerios y otros.</p>
	POLICÍA MUNICIPAL	<p>1. Vigilar el cumplimiento de las ordenanzas en los diferentes espacios del Cantón.</p> <p>2. Integrar los operativos de vigilancia para el cumplimiento de la normatividad municipal.</p> <p>3. Aplicar las políticas, directrices y estrategias para asegurar la vigilancia de zonas del Cantón.</p>
	MÉDICO VETERINARIO	<p>1. Verificar y certificar el ingreso de ganado mayor y menor en condiciones de faenamiento.</p> <p>2. Examinar y efectuar exámenes del ganado antes y post mortem. Aplicar</p>

		<p>las normas de higiene en las naves de sacrificio y corrales de encierro.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Autorizar la salida del producto final a los mercados. 4. Mantener un registro de mantenimiento de los vehículos, proveedores de accesorios y repuestos
	MÉDICO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizar, planificar y brindar diariamente la atención médica. 2. Efectuar la evaluación médica de los pacientes. 3. Organizar, clasificar y mantener actualizados archivos de historia clínica. 4. Organizar, planificar, ejecutar y evaluar los programas de medicina preventiva. Prescribir y controlar la evolución del tratamiento médico.
	AUXILIAR DE ENFERMERÍA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Brindar diariamente la atención de servicios auxiliares de enfermería 2. Preparar para la atención médica a los trabajadores empleados municipales y público en general 3. Colaborar con el médico mientras dure la atención, facilitando, lavando y desinfectando el instrumental 4. Mantener los expedientes clínicos.
	AUXILIAR DE FARMACIA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Brindar diariamente la atención de servicios auxiliares de enfermería 2. Preparar para la atención médica a los trabajadores empleados municipales y público en general 3. Colaborar con el médico mientras dure la atención, facilitando, lavando y desinfectando el instrumental 4. Mantener los expedientes clínicos.
	BIBLIOTECARIA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atender a los usuarios de la biblioteca. 2. Generar información de los usuarios de la biblioteca. 3. Generar estudios e informes sobre el uso de las bibliotecas 4. Solicitar materiales y equipos

		<p>bibliográficos en función de las políticas culturales.</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Elaborar fichas bibliográficas para la respectiva organización del fichero 6. Administrar la biblioteca conforme el reglamento de la institución 7. Mantener inventario de libros, revistas enciclopedias, manual y sistemáticamente
	ODONTÓLOGO MUNICIPAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atención odontológica a toda persona de cualquier edad que requiera este servicio. 2. Suministra asistencia odontológica preventiva, curativa y correctiva en general a los usuarios. 3. Examina al paciente para diagnosticar las lesiones existentes en la cavidad bucal y determinar datos para la historia médica. 4. Orienta a los pacientes en las técnicas de salud bucal. 5. Atiende emergencias odontológicas. 6. Participar en proyectos y programas que se le disponga parte de sus superiores, en el área de su gestión.
	JEFE DE LA UMA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generar sistema gestión medioambiental con políticas-acciones preventivas-correctivas. 2. Orientar y dar directrices para explotación de suelos, minas, playas y recursos hídricos sin alterar el medio ambiente. 3. Dar lineamientos para control de la contaminación de aire y ruido.
	OFICINISTA DE LA UMA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Efectúa y atiende llamadas telefónicas. 2. Recibe, revisa, clasifica, archiva y despacha comunicaciones y demás documentos de oficina. 3. Realiza respaldos a la información procesada en el computador. 4. Suministra información a las personas que la requieran. 5. Procesa en el computador información solicitada.

	DIRECTOR DE OBRAS PÚBLICAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirigir propuesta políticas, normas-procedimientos de proyectos de obras públicas, integrando al sector privado. 2. Liderar estudios para el desarrollo de proyectos de obras públicas y mantenimiento. 3. Impulsar proyectos de obras públicas en base a prospectiva y planeamiento de corto y mediano plazo. 4. Dirigir desarrollo de metro-información del Cantón para guía de usuarios externos y planificadores del Municipio.
	ASISTENTE DE LA DIRECCIÓN DE OOPP	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atender llamadas telefónicas 2. Atender las inquietudes de la ciudadanía en general por trámites de servicios brindados. 3. Redactar oficios internos y externos, solicitudes certificaciones competentes al departamento (obras de ingeniería) 4. Llevar el control de llamadas telefónicas y fax que realiza el personal técnico de la dirección de obras públicas.
	JEFE DEL DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y PROYECTOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirigir propuesta políticas, normas-procedimientos de prospectiva-programación territorial, integrando al sector privado. 2. Liderar estudios de soporte, prospectiva - programación territorial con sustento físico-económico-demográfico-social. 3. Impulsar proyectos de ordenamiento territorial en base a prospectiva y planeamiento de corto y mediano plazo. 4. Dirigir desarrollo de metro-información del Cantón para guía de usuarios externos y planificadores del Municipio.

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado de Sozoranga
Investigadora: Rosa Chamba

En base a los resultados obtenidos de esta área se deduce que en el nivel operativo, falta incluir funciones a los empleados por lo tanto este punto será considerado al momento de realizar el manual de funciones ya que en este se incluirán todas las funciones que deberá cumplir cada empleado en su puesto de trabajo.

TABLA 12. Educación Formal de los empleados de los niveles Estratégico, funcional y operativo del Municipio del Cantón Sozoranga,

	Puesto	Título
Nivel Estratégico	Alcalde	No posee título profesional
Nivel Funcional	Procuraduría Síndica	Título de Abogado
	Secretaria/o del Patronato de Amparo Social Municipal	Profesor de Educación primaria – nivel tecnológico
	Secretaria General	Bachiller en Comercio y Administración especialidad contabilidad y auditoría
	Prosecretaria	Bachiller en humanidades
	Asistente de recursos humanos	Bachiller en físico matemáticas
	Técnico en informática	Técnico en Comercio y Administración especialización Informática.
	Auxiliar de servicios	Bachiller en ciencias sociales
	Asistente administrativo municipal	Bachiller en humanidades especialización Ciencias Sociales
Nivel Operativo	Directora financiera	Ingeniera comercial
	Contador General	Egresada de la carrera de contabilidad y auditoría
	Tesorero municipal	Licenciado en contabilidad y auditoría
	Recaudadora municipal	Egresado en contabilidad y auditoría
	Jefe de Rentas municipales	Licenciado en ciencias de la educación
	Jefe de Avalúos y catastros	Abogado
	Asistente de guarda almacén	Cursando quinto semestre de contabilidad y auditoría

	Comisario Municipal	Instrucción Primaria
	Policía municipal	Instrucción Primaria
	Médico veterinario	Egresado en veterinaria
	Medico	Doctor en medicina y cirugía
	Auxiliar de enfermería	Bachiller
	Auxiliar de farmacia	Bachiller en humanidades especialización Ciencias Sociales
	Odontólogo municipal	Medico en odontología
	Bibliotecario	Profesora de Educación Secundaria
	Jefe de la UMA	Ingeniero Agrónomo
	Oficinista de la UMA	Bachiller en comercio y administración
	Director de obras publicas	Ingeniero civil
	Asistente de la Dirección de OOPP	Bachiller en humanidades, especialización ciencias sociales
	Jefe del departamento de planificación y proyectos	Arquitecto

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado de Sozoranga.
Investigadora: Rosa Chamba.

En base a los resultados obtenidos en el Municipio del Cantón Sozoranga existe un alto número de empleados que no posee una educación formal adecuada para el puesto que ocupan e inclusive se puede observar que en los resultados que el Jefe de Rentas es licenciado en Ciencias de la Educación cuando el título adecuado para este puesto sería ser contador, La auxiliar de enfermería es Bachiller cuando la persona adecuada para este puesto sería ser enfermera, y así se observa que existen personas que laboran en esta Institución del Estado y que no cumplen con los requerimientos de educación necesarios para ocupar los diferentes puestos de trabajo para el Municipio del Cantó Sozoranga. Por tal razón se considera conveniente elaborar un Manual de Funciones para el Municipio del Cantón Sozoranga a fin de de detallar en el mismo el nivel educacional que debe tener cada persona para ocupar los diferentes puestos de trabajo necesarios para esta entidad estatal.

6. ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

CONDICIONES DE TRABAJO

Las condiciones de trabajo constituyen un elemento de gran importancia para el desarrollo de todos los procesos donde interviene el talento humano (Velásquez, 2001) nos da a conocer que el ambiente de trabajo se compone por un conjunto de variables que van a influir directa o indirectamente sobre la calidad de vida y la salud física de los empleados, lo cual dependerá en cada caso de las respectivas capacidades de adaptación y de resistencia a factores de riesgo. De acuerdo con el **Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS)** las deficiencias en este sentido pueden ser causa de la aparición de la insatisfacción laboral.

De acuerdo a los resultados se detectó que el 69% de los empleados de esta institución cuentan con suministros de trabajo (materiales y equipos de oficina) que les permite llevar a cabo el trabajo de forma normal y eficiente, pues es bien conocido que las condiciones de trabajo influyen sobre el bienestar físico de los trabajadores (George Spyropoulos, OIT),

Según los resultados obtenidos el 34% de los empleados poseen un equipamiento precario lo cual permite que sus funciones sean de bajo rendimiento, lo que podría ocasionar según "ISTAS" un patrón de problemas de salud, relacionados con las zonas del cuerpo, las posturas estáticas y los movimientos repetidos, que afectan de alguna manera al cuello, motivo por el cual, no brindan una adecuada atención al público.

Los factores que más influyen en el confort según (Blanco y Maya, 2005) son la temperatura, la humedad y la ventilación (microclima). En este caso "la ventilación es la introducción de aire fresco en un determinado espacio para el control del calor y de los contaminantes existentes en la atmósfera de los centros de trabajo"

De acuerdo a los resultados obtenidos podemos manifestar que el 59% del total de las áreas de trabajo del Municipio cuentan con una ventilación necesaria, es decir, de confort que permite a los empleados sentirse en condiciones de bienestar.

La ventilación nunca debe crear corrientes de aire molestas ya que es necesaria para proveer oxígeno y diluir el CO₂ y para eliminar olores y otras impurezas. Es importante adoptar un buen programa de mantenimiento de los sistemas de ventilación y de los aparatos de aire acondicionado.

En cuanto a la iluminación el 62% del total de los empleados que trabajan en el Municipio de Sozoranga cuentan con una iluminación necesaria en su área de trabajo.

Según **El Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS)** una iluminación inadecuada en el trabajo puede originar fatiga ocular, cansancio, dolor de cabeza, estrés y accidentes. Además, puede ser causa de posturas inadecuadas que generan, a la larga, alteraciones músculo-esqueléticas. Es decir que cada puesto debe estar iluminado en función tanto de las exigencias visuales del trabajo como de las características personales de cada empleado tomando en cuenta la iluminación natural complementada con la artificial y la función que se está ejecutando en el puesto. Además para obtener un buen nivel de confort visual se debe conseguir un equilibrio entre la cantidad, la calidad y la estabilidad de la luz.

En el ámbito organizacional "Un equipo es un conjunto de personas que realizan una tarea para alcanzar resultados" (Uch, 2005). En la esencia del equipo está la búsqueda de resultados. Es decir el trabajo en equipo permite a las personas que se reúnan, participen, compitan etc. Según los resultados observados el 56% del total de empleados que trabajan en el Municipio de Sozoranga, laboran ocasionalmente en equipo. En este caso la falta de compromiso, organización y cooperación entre cada uno de los miembros en ocasiones es una fuente de conflicto causando problemas de comunicación y falta de asertividad que dificulta el avance del equipo.

De acuerdo a las normas establecidas dentro del municipio de Sozoranga se puede constatar que todos los empleados cumplen con su carga horaria de 8 horas laborales. Sin embargo el 81% del total de empleados tienen responsabilidades normales, el 16% posee responsabilidades insuficientes, y el 3% poseen demasiadas responsabilidades para el desempeño de sus actividades, en este caso si las responsabilidades son insuficientes, el empleado las desconoce y no tiene claro la

definición de sus funciones, lo que causa decepción, frustración, y no sabe qué hacer, y ahí, surgen los problema.

Para mejorar el desempeño de los empleados se debe desarrollar hábitos de efectivos para el buen uso del tiempo, con el fin de proporcionar a los participantes la posibilidad de realizar un auto análisis profundo que les permita conocer con mayor exactitud sus fortalezas y debilidades y encontrar la forma adecuada de alcanzar de manera práctica, funcional los medios con los cuales pueda distribuir mejor su tiempo y obtener mayor productividad (Bohlander & Snell, 2001)

Otros factores de gran importancia para la salud, la seguridad, la calidad de los servicios y en general para la eficiencia de la administración municipal es el orden y la limpieza (Blanco & Maya, 2005). Un lugar está en orden cuando no hay cosas innecesarias y cuando lo necesario está en su sitio. En este caso los resultados muestran que el 72% del total de empleados que trabajan en el Municipio de Sozoranga mantienen su ambiente de trabajo en forma desordenada.

Con estos resultados se puede decir según los autores citados que, el origen de la falta de orden y limpieza se da por un sistema insuficiente de normas y responsabilidad administrativa. Esto demuestra que cualquier programa de orden y limpieza está integrado a otros procesos de mejoramiento. Por lo tanto, cada empleado es el responsable del orden y el aseo de su puesto de trabajo, para ello se debe eliminar lo innecesario y clasificar lo útil, acondicionando los medios para guardar y localizar el material fácilmente, observando estas normas se puede lograr la salud y eficiencia del personal ofreciendo una mejor atención ágil al público.

Según la Real Academia Española, la Administración Pública es una organización ordenada a la gestión de los servicios y a la ejecución de las leyes en una esfera política determinada, con independencia del poder legislativo y el poder judicial. En este caso en la administración Municipal se realizan tareas de acuerdo al área de trabajo, cuando hablamos de tarea nos referimos al conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante de un puesto (Alles, 2010). Ahora bien con los resultados obtenidos en la presente investigación mediante la técnica del cuestionario el 20% de los empleados del municipio del Sozoranga desempeñan funciones

diferentes en el área de Administración General, es decir que se encarga de la dotación y administración de los recursos humanos, materiales, económicos - financieros y tecnológicos y realiza aquellas funciones de apoyo necesarias para el cumplimiento de las actividades municipales, esto significa que cada empleado realiza las tareas que le corresponden a su puesto de trabajo, Es importante destacar que como toda función pública, la actividad municipal es dinámica y se encuentra en permanente movimiento y revisión.

Funciones que el empleado realiza

De los resultados obtenidos se evidencia que en el nivel estratégico, el Señor Alcalde no tiene bien detalladas sus funciones, por ejemplo una de las funciones del Alcalde es realizar actividades en mejora de la distribución territorial del Cantón, sin embargo, esta y otra funciones no detalla el alcalde al llenar la encuesta por lo que se detallará sus actividades en el Respectivo Manual de Funciones.

Según los resultados en el nivel funcional se observa que ciertos empleados del Municipio de Sozoranga que no saben claramente cuales son sus funciones, e incluso existen casos en los que se da la duplicidad de funciones, tal es el caso de la secretaria general y de la prosecretaria, por lo tanto se hace urgente la implementación de un Manual de Funciones a fin de detallar las tareas que debe desempeñar cada empleado en su puesto de trabajo.

En el nivel operativo la atención médica de la población de este cantón es muy importante porque se tratan a niños, jóvenes y adultos, aunque el médico conoce cuáles son algunas de sus funciones, cabe indicar que en el departamento medico el personal no realiza ninguna actividad cuando el galeno está ausente o de vacaciones lo que causa de alguna manera una deficiente atención y aburrimiento a los empleados, con esto el municipio no brinda atención de calidad a los pacientes que acuden a la consulta. Lo mismo ocurre con el odontólogo, en este caso si se cuenta con la presencia del odontólogo se podría mejorar este problema realizando visitas a las comunidades para que haya una dinámica y evitar aburrimiento al empleado en el puesto.

En la dependencia de Justicia, Policía y Vigilancia. Sin embargo las funciones citadas no se realizan con eficiencia por que el personal encargado no cuenta con las condiciones físicas necesarias para realizar diferentes tareas, además de la falta de equipos, y una deficiente coordinación y trabajo en equipo.

En cuanto al departamento financiero cabe indicar que se debe incrementar funciones para cada dependencia las cuales se detallarán en la propuesta del Manual de funciones.

Educación formal necesaria

El mejoramiento del rendimiento individual, y de la productividad en su conjunto, es una exigencia incuestionable en la actualidad y depende de nuestro perfil profesional, de nuestra satisfacción y de nuestra motivación (Velasco 2001). Cabe indicar que para los diferentes puestos de trabajo, el personal requiere el título de tercer y cuarto nivel para desempeñar sus funciones, sin embargo la mayor parte de empleados del Municipio son bachilleres y algunos ocupan puestos que no están acordes a su nivel educacional.

En este caso para ocupar puestos directivos y de jefaturas se requiere títulos de tercer y cuarto nivel esto permite administrar de mejor manera cada dependencia, algunos empleados manifiestan tener bachillerato, y debido a la falta de motivación los empleados no cuentan con una formación académica. La motivación del personal hacia los objetivos de la organización es fundamental para alcanzar el éxito (Chiavenato, 2002). Producir esta satisfacción le compete tanto al empleado como al municipio.

En la actualidad la experiencia profesional es muy importante para ocupar un puesto de trabajo, en el caso del municipio de Sozoranga el 41% del total de empleados sugieren un año de experiencia, Esto se debe a la falta de un perfil profesional para el puesto y la falta de control por parte de las autoridades, en la administración municipal la política, la afinidad, los paternalismos entre otros son factores que influyen de alguna manera para poner una persona con falta de experiencia en un puesto que requiere una experiencia laboral previa para desempeñarse bien en el puesto.

Es importante destacar que no existen investigaciones científicas para el análisis y descripción de puestos ya que como lo han aseverado varios autores el análisis de puestos de una organización durante muchos años no se le ha dado la suficiente importancia, así tenemos que Álvarez (2008) manifiesta que tal es su importancia, que debería considerarse como un método fundamental y básico para cualquier organización, sin embargo aún seguimos viendo como es considerado como un procedimiento “no importante”, o al menos “no tan necesario”, como otras herramientas utilizadas. Pero en los últimos años los gerentes de las organizaciones le han prestado gran importancia analizar y describir los puestos de trabajo, de esta manera, Carrasco (2009) considera que las tendencias actuales de la Gestión de Recursos Humanos, se dirigen hacia enfoques sistemáticos prácticos, multidisciplinarios y participativos que consideran el Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADPT), como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos, pues todas las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos, se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Después de haber aplicado la ficha de observación, el cuestionario y la entrevista a los 29 empleados del municipio de Sozoranga, y haber recolectado y obtenido datos tanto empíricos como bibliográficos durante el proceso de la investigación sobre la “DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN SOZORANGA” se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- En base a los resultados de la aplicación de los instrumentos se elaboró el manual de funciones del Municipio de Sozoranga, el cual se lo adjunta a este trabajo
- Los empleados que ocupan los diferentes puestos de trabajo en el Municipio del cantón Sozoranga no están ubicados en base a las competencias reales y requeridas que necesita cada empleado en su puesto de trabajo. Esto debido a la inexistencia de un adecuado perfil de puestos, que no permite escoger al personal de acuerdo a sus habilidades y conocimientos. Finalmente como consecuencia de esto el proceso de selección y reclutamiento no se lo realiza de una manera técnica y organizada.
- El Municipio del Cantón Sozoranga no cuenta con información que le permita calificar la evaluación de desempeño de los empleados en sus puestos de trabajo.
- Se puede confirmar la débil capacidad institucional, la falta de útiles de oficina, y de organización que presenta el municipio de Sozoranga, por esta razón, es indispensable contar con la descripción de cada uno de los puestos ya que permitirá determinar todas las características e información relativa a cada uno de ellos.
- Las condiciones de trabajo constituyen un elemento de gran importancia para el desarrollo de todos los procesos donde interviene el recurso humano. En la organización estudiada las condiciones laborales son desfavorables perjudicando la salud, es decir las deficiencias en este sentido pueden ser causa de la aparición de la insatisfacción laboral.

- La investigación reveló una deficiencia en la educación formal, es decir, el nivel académico que poseen ciertos empleados del Municipio de Sozoranga, también la insuficiente preparación académica, el mejoramiento del rendimiento individual, y de la productividad en su conjunto, es una exigencia incuestionable en la actualidad que depende de nuestro perfil profesional, de nuestra satisfacción y de nuestra motivación.
- La aplicación del manual de funciones mejorará la eficiencia de los empleados de la municipalidad, ya que el personal que ocupa cada puesto de trabajo, conocerá las actividades específicas que debe desarrollar en el desempeño del mismo.
- Con la aplicación del manual de funciones, mejorará la selección de personal, ya que en base al perfil de los puestos, se contará con personas adecuadas para el mismo, y será de mucha utilidad para la evaluación del desempeño permitiendo de esta manera la detección de necesidades de capacitación.

Recomendaciones

Al culminar la presente investigación y haber obtenido experiencia y enriquecido mis conocimientos acerca de “LA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN SOZORANGA” puedo formular las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda a la administración del Municipio del Cantón Sozoranga que para llenar futuras vacantes de los puestos se determine el perfil ideal del ocupante de cada puesto como base para una adecuada selección de personal.
- A los empleados que ocupan los diferentes puestos de trabajo en el Municipio del cantón Sozoranga, se preparen académicamente acorde con el puesto de trabajo en base a las competencias reales y requeridas que necesita cada empleado en su puesto de trabajo.

- Al Municipio del Cantón Sozoranga incrementar un sistema que le permita contar con información para una adecuada calificación y la evaluación de desempeño de los empleados en sus puestos de trabajo.
- A la organización del Municipio del Cantón Sozoranga mejorar su capacidad institucional, suministrar los implementos necesarios a los empleados para que cada uno de ellos pueda desempeñar de manera adecuada sus labores
- A la Administración de este municipio se recomienda mejorar las condiciones laborales efectuando las adecuaciones en el espacio físico, para precautelar la salud de los empleados y preservar la insatisfacción laboral de los mismos.
- A la administración municipal incentivar la permanente capacitación de sus empleados, sobre todo de aquellos que no poseen un perfil adecuado al puesto que se encuentran ocupando para mejorar su rendimiento individual, y de la productividad en su conjunto, es una exigencia incuestionable en la actualidad.
- Se recomienda a esta municipalidad poner en práctica el manual de funciones para mejorar la eficiencia del personal que ocupa cada puesto de trabajo ya que conocerá las actividades específicas que debe desarrollar en el desempeño del mismo.
- Se recomienda a esta organización la aplicación del manual de funciones, para mejorar la selección de personal, ya que en base al perfil de los puestos, se contará con personas adecuadas para el mismo, y será de mucha utilidad para la evaluación del desempeño permitiendo de esta manera la detección de necesidades de capacitación.

PROPUESTA

ESTRUCTRA ADMINISTRATIVA

Luego de haber identificado las debilidades que posee la institución municipal durante el proceso de descripción y análisis de puestos se hace necesario proponer cambios estructurales en la organización del Gobierno Local.

Estos cambios se basan en organizar el trabajo municipal con el propósito de impulsar y operativizar de manera sostenible los programas y proyectos definidos en el Plan de Desarrollo Territorial que han enfocado su accionar en la salud, educación, desarrollo agropecuario, territorio urbano y rural, gestión ambiental e institucional.

La nueva estructura que se propone sin dejar a un lado las dependencias existentes, se describe a continuación:

Para el cumplimiento de las funciones, atribuciones y responsabilidades, el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Sozoranga está integrado por los siguientes niveles

- a. Gobernante
- b. Nivel asesor
- c. Nivel apoyo
- d. Agregador de valor

a. El nivel Gobernante

El nivel gobernante es el órgano de más alto nivel de autoridad, encargado de legislar, formular políticas, estrategias y fijar objetivos, está conformado por el Alcalde o Alcaldesa y por el Concejo municipal que es el órgano de legislación y fiscalización del Gobierno Autónomo descentralizado municipal.

– Concejo municipal

El Concejo organizará, a base de sus miembros, las Comisiones Permanentes y Especiales que estime necesario para el mejor cumplimiento de sus deberes y atribuciones.

- El Alcalde

Es responsable de dirigir, orientar, conducir y supervisar la ejecución de las políticas generales y las actividades básicas de la Administración del Gobierno Autónomo Municipal, el cual está conformado por el Alcalde o Alcaldesa.

- **Instancias y mecanismos del sistema de participación ciudadana y control social**

Este órgano en relación indirecta con la alcaldía, garantiza la democratización de las relaciones entre la ciudadanía y el municipio del cantón Sozoranga en sus diferentes niveles de gobierno. Creando la igualdad de oportunidades de participación de las ciudadanas y los ciudadanos, en los diversos espacios e instancias creados para la interlocución entre la sociedad y el cantón.

b. NIVEL ASESOR

El nivel asesor en la relación de dependencia directa del alcalde atenderá la toma de decisiones, la generación de políticas, la coordinación de los distintos ámbitos de gestión municipal y el manejo en asuntos específicos encargados por el alcalde.

- **Secretaría Técnica de Planificación, Desarrollo y Ordenamiento Territorial**

Es responsable de asesorar la articulación y gestión permanente del proceso de planificación del desarrollo y ordenamiento territorial para el buen vivir, la equidad e inclusión social, en la jurisdicción cantonal según las disposiciones de la ley.

- **Comunicación Social y Relaciones Públicas**

Este órgano está comprometido en garantizar procesos de comunicación y diálogo con la ciudadanía y al interior de la municipalidad, para que se conozca las acciones gobierno autónomo descentralizado del Cantón Sozoranga, que a su vez planifica y es responsable de supervisar y dirigir la comunicación y el diálogo social, referente a las actividades realizadas por la Alcaldía, de manera que impulse, estimule e incentive las prácticas tendientes al fomento de la participación ciudadana y al fortalecimiento institucional,

Está conformado por:

- Comunicador social
- Relacionador publico

- **Asesoría Jurídica**

La asesoría jurídica es responsable con de asesorar y estudiar los asuntos legales, judiciales y extrajudiciales relacionados con la Municipalidad, organizar y controlar los aspectos referidos a contratos, proyectos de normas legales, codificación de dichos proyectos, asistir al nivel directivo en los juicios relacionados y emitir dictámenes sobre los actos administrativos y asistencia jurídica a sus dignatarios.

- **Auditoría Interna**

Verifica la eficiencia de la administración y asesora a los niveles directivos y ejecutivos de la entidad, mediante la ejecución de auditorías, exámenes especiales y evaluaciones de los sistemas y procesos administrativos y financieros de la Municipalidad, y la presentación de resultados oportunos que permitan fortalecer los sistemas de control, la adopción de decisiones para mejorar la gestión y eficiencia institucional en las áreas de recursos humanos, materiales y financieros y satisfacer los requerimientos de información.

Además el gobierno autónomo descentralizado del cantón Sozoranga trabaja en coordinación y en relación indirecta con los siguientes organismos:

- Registro de la propiedad y mercantil
- Patronato municipal
- Concejo cantonal de la niñez y adolescencia

c. NIVEL DE APOYO

Este nivel se encarga de la dotación y administración de los recursos humanos, materiales, económicos - financieros y tecnológicos y realiza aquellas funciones de apoyo necesarias para el cumplimiento de las actividades municipales. Está integrado por:

- **Comisaría municipal**

Con relación directa con el alcalde será responsable de controlar el cumplimiento de leyes, ordenanzas y reglamentos municipales por parte de la población en temas de higiene, salubridad, obras públicas, uso de las vías y lugares públicos, está conformado por:

- Administración del Mercado, Cementerio y Camal
- Policía municipal
- Gestión sanitaria y pecuaria

- **La Secretaria general**
 Con relación de dependencia con el alcalde trabaja en coordinación con la dirección Administrativa y Financiero que está conformado por:
 - Contabilidad y presupuesto
 - Tesorería
 - Recaudación
 - Rentas
 - Talento Humano
 - Tecnología y conectividad
 - Guardalmacén
 - Compras publicas

d. NIVEL AGREGADOR DE VALOR

El nivel operativo o agregador de valor es el encargado de ejecutar los planes, programas y proyectos del gobierno autónomo Descentralizado Municipal, está integrado por:

- **Dirección y planificación y gestión del territorio**
 - Ordenamiento territorial urbano y rural, SIG.
 - Catastros inmobiliarios
 - Tránsito y transporte
 - Topografía

- **Dirección de infraestructura física, equipamiento y mantenimiento**
 - Construcción y manteniendo de agua potable y alcantarillado sanitario
 - Construcción y manteniendo del equipamiento urbano rural y vialidad urbana

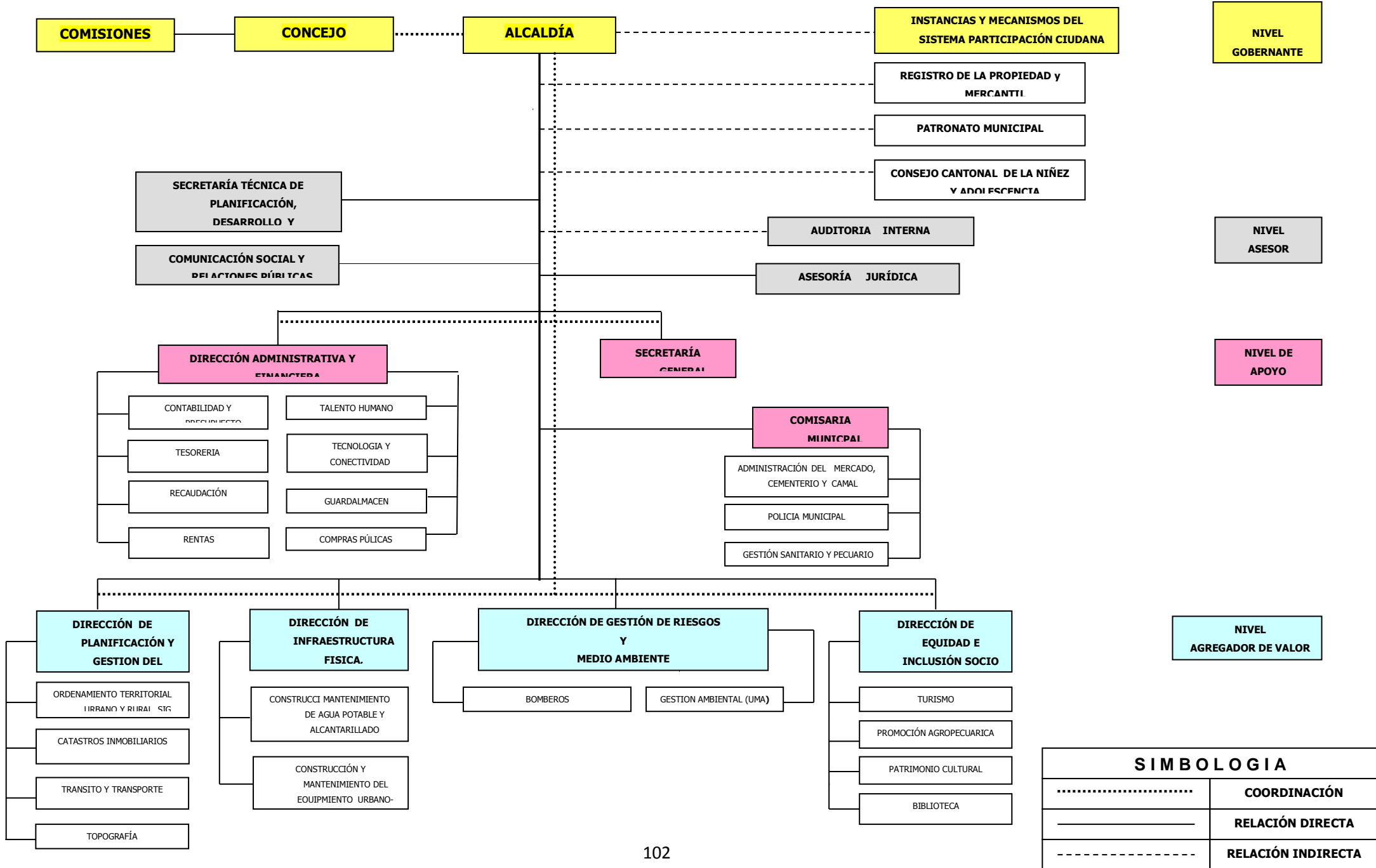
- **Dirección de gestión de riesgos y medio ambiente**
 - Bomberos
 - Gestión Ambiental (UMA)

- **Dirección de equidad e inclusión socio económica**

- Turismo
- Promoción agropecuaria
- Patrimonio cultural
- Biblioteca

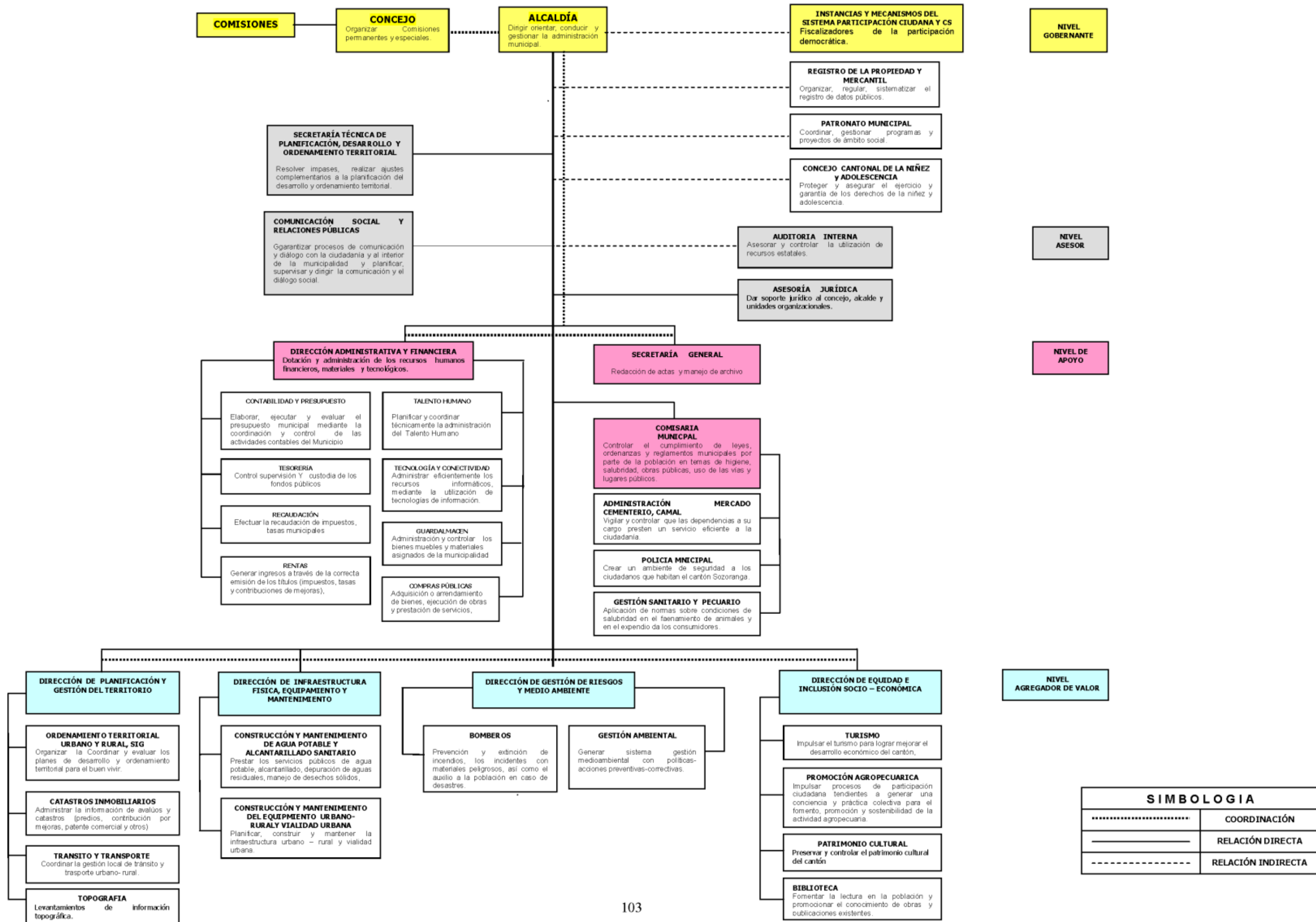
Se hace necesario recalcar que el recurso humano de la Municipalidades el más valioso activo con que cuenta la institución; su deseo de trabajar y aportar al desarrollo cantonal dará sostenibilidad a las propuestas de programas y proyecto

MODELO DE ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PARA GADC SOZORANGA



SIMBOLOGIA	
.....	COORDINACIÓN
————	RELACIÓN DIRECTA
-----	RELACIÓN INDIRECTA

MODELO DE ORGANIGRAMA FUNCIONAL PARA GADC SOZORANGA



SIMBOLOGIA	
.....	COORDINACIÓN
————	RELACIÓN DIRECTA
-----	RELACIÓN INDIRECTA

8. BIBLIOGRAFÍA

1. Aguilar Morales, J.E. (2010). El análisis de puesto. Network de Psicología Organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C
2. Alles, M. (2003). Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias, Editorial Granica, Cuarta edición.
3. Alles, M. (2010). Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias, Editorial Granica, Segunda Edición.
4. Alles, M (2005). 5 pasos para transformar una oficina de personal en un área recursos humanos. Editorial Granica. .Primera edición.
5. Arias Galicia, Fernando. (1983). Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, 13ª Edición.
6. Blanco, J. Maya, M. (2005). Administración de Servicios de Salud, II Tomo, Editorial CIB. Segunda Edición.
7. Brunet, Luc. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones. Editorial Trillas S.A.
8. Carrasco J. (2009). Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local. Revista CEIM. Murcia.
9. Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos humanos. Editorial Mc Graw Hill. Quinta edición.
10. Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. Editorial McGraw Hill. Séptima edición.
11. Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. Editorial McGraw-Hill, Tercera edición.

12. De Ansorena, Á (1997). 15 pasos para la selección de personal con éxito: método e instrumento. Editorial Paidós.
13. Fernández Ríos M (1995). Análisis y descripción de puestos de trabajo: teoría, métodos y ejercicios. Editorial Díaz de Santos.
14. Fernández Ríos M. (1999). Diccionario de recursos humanos: organización y dirección. Editorial Díaz de Santos. Edición ilustrada.
15. Gama, E. (1992). Bases para el análisis de puestos. Editor, Manual moderno, México.
16. Gitman L. y McDaniel C. (2006). El futuro de los negocios. Editorial Cengage Learning Quinta edición.
17. Ibañes J. R. (1996). El estudio de los puestos de trabajo: la valoración de tareas y la valoración del personal. Editorial Díaz de Santos.
18. Reyes Ponce, A. (2003). El análisis de puestos Editorial Limusa. México.
19. Robbins Setphn. (1994). Comportamiento organizacional. Editorial Prentice Hall. Sexta edición.
20. Rodríguez Valencia J. (2002). Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. Editorial Cengage Learning, Tercera edición.
21. Sozoranga. Plan de desarrollo cantonal reformulado. Julio del 2002.
22. Silva Vásquez M. (1996). El clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención. Barcelona, E.U.B.
23. Toro Álvarez F. (1998), Distinciones y relaciones entre clima, motivación, satisfacción y cultura organizacional. En Revista Interamericana de Psicología Ocupacional Vol. 17.

24. Valenzuela B, y Ortiz M. (2004). Análisis de puestos de trabajo Editorial Mora Cantúa. México.

Fuentes electrónicas:

- Álvarez L. (2008). La importancia del análisis y descripción de puestos de trabajo. Disponible en www.arearh.com/psicologia/descripciondepuestos.htm – España. (Consulta: 23/08/2011).
- Aiteco Consultores. Análisis de puestos de trabajo (2006) España. Disponible en: <http://www.aiteco.com/analpues.ht>. (Consulta: 23/08/2011).
- Sosa M. msosasal@gigared.com. *Recursos humanos (2002)*. Disponible en: [//www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/rrhhmariano.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/rrhhmariano.htm). (Consulta: 30 /08/ 2011).
- Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (SENRES) Disponible en: <http://www.senres.gov.ec>. (Consulta: 23/06/2011)
- León Cristian J. (2001). El rol fundamental del psicólogo en la administración de recursos humanos para las organizaciones del siglo XXI .Disponible en <http://www.psiquiatria.com/articulos/psicologia/2816/>. (Consulta: 05 /09/ 2011).
- Crece negocios. Concepto y funciones del área de Recursos Humanos (2008) Disponible en: <http://www.crecenegocios.com/concepto-y-funciones-del-area-de-recursos-humanos/>. (Consulta: 19/09/2011).
- Vieytes Maritza. La Administración de Recursos Humanos...qué es y para quién es?. Consultora Internacional. Post Graduada en Administración de Recursos Humanos y Marketing. Disponible en: www.ConsultoraInternacional.com. (Consulta: 08/09/2011).

- Paola Valeria Zeledón pvaleria@sumet.cl. Administración de los Recursos Humanos, (2004). Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/rh/admonrhpvz.htm>. (Consulta: 07 /09 /2011).

- Aguilar-Morales, J. E. Ambrocio-Hernández, H. y Vargas--Mendoza, J.E. (2011). Reclutamiento y selección de personal: procesos auditables y transparentes. Centro Regional de Investigación en Psicología, Volumen 5, Número 1, .Disponible en:http://www.conductitlan.net/centro_regional_investigacion_psicologia/69_seleccion_personal_procesos_auditables_transparentes.pdf. (Consulta 14?/9/2011).

- Clbustos .Reclutamiento y selección del personal (2004). Disponible en: <http://www.apsique.com/wiki/LaboRetselper>. (Consulta: 20 / 09/2011).

- Villegas, D. Gutiérrez, A. y Rodríguez, J. (2011). La psicología y empresa (Selección de personal) Disponible en: www.univalle.edu/publicaciones/compas_emp/.../010compas.pdf. (Consulta: 18/09/2011).

- Selección de personal (Psicología). Disponible en: http://huitoto.udea.edu.co/Psicologia/sel_personal.html. (Consulta: 21/09/2011).

- Velosa F. M (2009). Psicología industrial. Disponible en: <http://uptcfesad.blogspot.com/2009/03/psicologia-industrial.html> (Consulta: 22/092011)

- Asesoría Técnica Profesional Especialistas en Recursos Humanos: Reclutamiento de personal. Guatemala. Disponible en: <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/rrhh/page5.htm>. (Consulta: 21/09/ 2011).

- Navarro E. (2008). Socio Director de Improven Consultores (España): www.improven-consultores.com. Disponible en: http://www.sht.com.ar/archivo/temas/busque_internet.htm (Consulta: 21/09/2011).

- Dra. Palacio P. Marta Eugenia, ELECCIÓN DEL PERSONAL Directora Ejecutiva de ASCORT. Disponible en: ascort.net/descargas/eleccion.doc. (Consulta: 20/09/2011).

- Muñiz González Rafael . Marketing en el siglo XXI: Selección de personal (2001). Disponible en: <http://www.marketing-xxi.com/Marketing-siglo-xxi.html>.(Consulta, 21/09/2011).

- Etapas del análisis de puestos (2011).Disponible en: <http://psicologiayempresa.com/etapas-del-analisis-de-puestos.html#more-2861>. Consulta (20/ 09/ 2011).

- Fases del proceso de selección (España). Disponible en: http://www.aragonempleo.com/servicioextra/zona_rrhh/seleccion_2.as. (Consulta: 20/09/2011).

- Marin M. Trabajo de grado: Relación entre el clima y el compromiso organizacional en una empresa (2003). Disponible en: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAP9923.pdf> (Consulta: 23/09/2011).

- Desempeño y Productividad: Contribuciones de la psicología organizacional. Medellin, Cincel, 1990.

- Uch - RRHH el portal de estudiantes de RRHH. Clima Laboral (2002). Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/42/clima.htm>. (Consulta: 23/09/2011).

- Mercado R. & Navarro D. El Clima Organizacional desde los recursos humanos: elemento de diagnóstico, gestión y cambio. Sincronía Fall (2008). Disponible en sincronia.cucsh.udg.mx/mercadofall08.htm. (Consulta: 24 /09/2011).

- Departamento administrativo de la Función Pública. Clima Organizacional. (2001). Colombia, Disponible en: www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/91337/ayudas/.../CLIMA.PDF. Consulta: (23/09/2011).

- Velásquez R. Clima Laboral. (2001). Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/25/segghso.htm>. (Consulta: 21/07/2011).

- La prevención de riesgos en los lugares de trabajo. Microclima: Ventilación, humedad, temperatura. Disponible en <http://www.istas.net/web/index.asp?idpagina=187> (Consulta: 21/07/2011).

- Autor: Uch - RRHH el portal de estudiantes de RRHH Trabajo en equipo (2005) Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/treqorguch.htm>. (Consulta: 22/07/2011).

- Definición de equipo de oficina. Disponible en <http://definicion.de/equipo-de-oficina/>. (Consulta: 22/07/2011).

- Melo D. (2010). La motivación en el equipo. Disponible en: <http://www.degerencia.com/articulo/la-motivacion-en-el-equipo>. (Consulta: 12/08/2011).

- Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (SENRES) (2010). disponible en <http://www.tramitesciudadanos.gob.ec/institucion.php?cd=49>. (Consulta: 12/05/2011).

- Velasco Félix .Liderar la motivación en el entorno laboral España. Disponible en http://www.areasrh.com/psicologia/liderar_motivacion.htm (Consulta: 12/ 08/2011).

8. ANEXOS

EL CONCEJO CANTONAL DE SOZORANGA

Considerando:

Que, la Constitución de la República en su Art. 238, inciso segundo determina que constituyen gobiernos autónomos descentralizados las juntas parroquiales rurales, los concejos municipales, los concejos metropolitanos, los concejos provinciales y los concejos regionales;

Que, en la actualidad las municipalidades ecuatorianas, cumplen un rol protagónico en el desarrollo de sus jurisdicciones cantonales, en cumplimiento a las competencias establecidas en el artículo 264 de la Constitución de la República del Ecuador;

Que, la Ley de Descentralización y Participación Ciudadana fue creada con el objeto de transferir a las municipalidades, todas las funciones y facultades que cumpla el Gobierno Central a través de los diferentes ministerios, buscando la eficiencia y eficacia en cada una de sus jurisdicciones;

Que, es preciso armonizar los contenidos de la Constitución de la República del Ecuador con el ordenamiento interno de cada Gobierno Autónomo a fin de guardar coherencia en sus disposiciones; y,

En ejercicio de sus facultades amparado en lo que disponen los Art. 16, 25 y 63, numeral 1 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal,

Expide:

LA ORDENANZA QUE CAMBIA LA DENOMINACION DE ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTON SOZORANGA A GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTON SOZORANGA.

Art. 1.- A partir de la presente fecha la Ilustre Municipalidad del Cantón Sozoranga se denominará "Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Sozoranga".

Art. 2.- En las ordenanzas, acuerdos, resoluciones y decretos en que se menciona el nombre de Ilustre Municipalidad del Cantón Sozoranga, se entenderán que estos fueron promocionados "por el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Sozoranga".

Art. 3.- En todas las comunicaciones y actos administrativos de la Municipalidad y de sus dependencias deberá unificarse el membrete y el mismo será Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Sozoranga.

Art. 4.- El presente cambio de denominación será notificado a todas las entidades públicas y privadas para su conocimiento, registro y aplicación.

Art. 5.- La presente ordenanza entrará en vigencia a partir de su aprobación y sanción sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial.

DISPOSICION TRANSITORIA: Todos los documentos y especies valoradas pre- impresas en el que consten el nombre de Ilustre Municipalidad del Cantón Sozoranga, serán agotadas, a fin de que en los nuevos documentos impresos conste el nombre de "Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Sozoranga".

Es dada y firmada en la sala de sesiones de la Ilustre Municipalidad del Cantón Sozoranga, a los quince días del mes de abril del dos mil diez.

f.) Sr. Franklin Solano, Vicealcalde.

f.) Prof. Andrea Veintimilla, Secretario del Concejo.

Sozoranga, 16 de abril del 2010.

CERTIFICADO DE DISCUSION: La suscrita Secretaria del Concejo Municipal del Cantón Sozoranga, certifico que la Ordenanza que cambia la denominación de Ilustre Municipalidad del Cantón Sozoranga a Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Sozoranga, fue discutida y aprobada por el Concejo Municipal de Sozoranga, en dos sesiones ordinarias, celebradas el ocho de abril y quince de abril del 2010.

f.) Prof. Andrea Veintimilla, Secretaria del Concejo.

Sozoranga, 16 de abril del 2010.

VICEALCALDIA: Al tenor de lo dispuesto en el Art. 125 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, remítase al señor Alcalde, original y copias de la ordenanza que cambia la denominación de Ilustre Municipalidad del Cantón Sozoranga a Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Sozoranga, para su sanción y trámite correspondiente.

f.) Sr. Franklin Solano, Vicealcalde.

Sozoranga, 20 de abril del 2010.

ALCALDIA: Al tenor de lo dispuesto en el Art. 126 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, habiéndose observado el trámite legal sanciono la Ordenanza que cambia la denominación de Ilustre Municipalidad del Cantón Sozoranga a Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Sozoranga, y dispongo que se proceda de acuerdo a la ley.

f.) Sr. Romeo Francisco Moreno, Alcalde del cantón Sozoranga.

Sozoranga, 29 de abril del 2010.

SECRETARIA DEL CONCEJO.- Proveyó y firmó la Ordenanza que cambia la denominación de Ilustre Municipalidad del Cantón Sozoranga a Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Sozoranga, el señor Romeo Francisco Moreno, Alcalde de la I. Municipalidad del Cantón Sozoranga, el veintinueve de abril del 2010.

f.) Prof. Andrea Veintimilla, Secretaria del Concejo.



TRABAJO EN EQUIPO	CARGA HORARIA	RESPONSABILIDADES	ORDEN Y LIMPIEZA
No existe ()	8 horas ()	Insuficientes ()	Insuficientes ()
No es necesario ()	12 horas ()	Normal ()	Espacio en desorden ()
Ocasional ()	Más de 12 Horas ()	Demasiados ()	Suficiente ()

Colabora con usted Auxiliares:
 Sí () No () Cuantos.....

<u>LA ACTIVIDAD ES SUPERVISADA</u>	<u>SI SUPERVISA A OTROS, MARQUE AQUELLA ACTIVIDADES QUE SON</u>
SI ()	Contratar () Desarrollar () Dirigir ()
No ()	Orientar () Entrenar () Medir el desempeño ()
Como.....	Capacitar () Aconsejar () Ascender ()
.....	Programar () Presupuestar () Otros: ()
.....	

OBSERVACIONES:

Elaborado por: Ec. Miriam Guajala Macas

FECHA

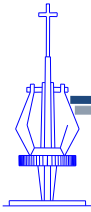
FIRMA



ANEXO II

CUESTIONARIO DE UN ANÁLISIS DEL PUESTO PARA UN EMPLEADO

SECCIÓN I	
NOMBRE Y APELLIDO DEL EMPLEADO	
FECHA	
TITULO DEL PUESTO	
DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE	
SUPERVISOR	
1. Tarea qué	
Procedimiento (Cómo)	
Propósito de la tarea (por qué)	
Frecuencia y porcentaje de tiempo utilizado para realizar la tarea	
2. Tarea qué	
Procedimiento (Cómo).	
Propósito de la tarea (por qué)	
Frecuencia y porcentaje de tiempo utilizado para realizar la tarea	
3. Tarea qué	
Procedimiento(Cómo)	
Propósito de la tarea (por qué)	
Frecuencia y porcentaje de tiempo utilizado para realizar la tarea	
4. Tarea qué	
Procedimiento (Cómo)	
Propósito de la tarea (por qué)	
Frecuencia y porcentaje de tiempo utilizado para realizar la tarea	
5. Tarea qué	
Procedimiento (Cómo)	
Propósito de la tarea (por qué)	
Frecuencia y porcentaje de tiempo utilizado para realizar la tarea	
¿Qué tipo de máquinas/equipos/software debe utilizar en su puesto? ¿Cuánto tiempo dedica por día o semana utilizando cada máquinas/equipos/software?	
Máquinas/equipos/software	Tiempo en uso (aclarar por día o semana)
.....
.....
.....



¿Cuáles son las tareas que considera más importantes en su puesto?

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

Describa las condiciones laborales que pueden causar presión o disconformidad. Considere entorno, distracciones e interferencia que pueden dificultar el desempeño de las tareas:

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

.....
FIRMA DEL EMPLEADO

SECCION II

Sección del empleado revisada y aprobada por

Supervisor inmediato
FIRMA

Comentarios.....
.....
.....
.....

Los errores que pueden suceder en el desempeño de este puesto:

(indicar con una cruz donde corresponda)

() son fáciles de detectar en la rutina común de revisión de los resultados.

Dar ejemplo:

.....
.....

() no se detectan hasta que causan inconvenientes en otros departamentos

Dar ejemplo:

.....
.....



<p>() se detectan hasta que causan inconvenientes en otros departamentos</p> <p>Dar ejemplo:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>Describa la responsabilidad de la persona que ocupa esta posición con respecto al trabajo de otros empleados.</p> <p>(indicar con una cruz donde corresponda) (X)</p>
<p>() No es responsable del trabajo de los demás. Puede mostrarles a los demás empedados cómo realizar una tarea o asistir en la capacitación de nuevos empleados.</p>
<p>() Guía y capacita a otros empleados. Asigna, controla y mantiene la calidad del trabajo.</p>

Tomado del Libro: ALLES, Martha Alicia, (2003) Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias, Editorial Granica, Cuarta Edición,

ANEXO III

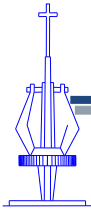
ENTREVISTA PARA EL ANÁLISIS DEL PUESTO
Entrevistador
Fecha
Persona Entrevistada
Título actual del puesto
Título del Puesto Sugerido
Superior inmediato
Título del puesto del superior inmediato
Departamento
Localidad del puesto
Número de empleado en este puesto

<p>Describir las tareas más importantes que el empleado realiza diariamente. Si se realizan tareas importantes con menos frecuencia, describirlas y especificar la frecuencia.</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>Describir las tareas secundarias que el empleado realiza semanal, mensual, trimestralmente, etc. y establecer la frecuencia</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>



Responsabilidades por los datos confidenciales. Establecer la clase de datos confidenciales manejados; si son personales, salariales, de política, secretos de negocio. etc.
Responsabilidad por el dinero o valores. Establecer la clase de responsabilidad y el monto aproximado que el empleado debe manejar. (Si este puesto reúne esta responsabilidad)
Describir la clase de contactos personales que debe manejar el empleado en el puesto. ¿El contacto debe ser con personas dentro del departamento, en otros departamentos, fuera de la organización? Describir la importancia de los contactos para la organización.
Describir la complejidad del puesto. ¿Hasta qué grado se le permite al empleado independencia de acción? ¿Qué tipo de decisiones se le permite tomar?
Describir la clase y la cantidad de habilidad física requerida en el desempeño laboral. Indicar las tareas laborales donde se requiere agilidad.
Describir el grado de repeticiones que el empleado debe realizar. Determinar la posibilidad de aburrimiento en el puesto.
Mencionar cualquier requisito físico fuera de lo común del puesto: visión, fuerza, etc.

Tomado del Libro: ALLES, Martha Alicia, (2003) Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias, Editorial Granica, Cuarta Edición,

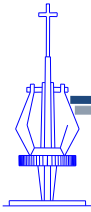


ANEXO IV

ANALISIS DEL PUESTO

Identificación del puesto
Nombre del área o división
Título Actual del puesto
Localidad
Reporta a

Trabajo a desempeñar Tareas específicas y comunes
Responsabilidades
Supervisa a
Interacción
Qué tareas se supervisan
Qué tareas no se supervisan
Como se controla la calidad
Condiciones físicas Condiciones que rodea el área laboral
En que horario se trabaja
Periodo de descanso
Condiciones del entorno



Competencias conductuales Competencias describir	Nivel de Requerimiento

Tomado del Libro: ALLES, Martha Alicia, Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias, Editorial Granica, Cuarta Edición, 2003.



ESQUEMA MANUAL DE FUNCIONES

I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre:
Área o Dependencia:
Departamento:
Nivel:
Reporta a:

II.- DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

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

III.- DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES

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

IV.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO:

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

V.- PERFIL DE CONTRATACIÓN:

Educación formal necesaria:

.....

Educación no formal necesaria:

.....

Experiencia laboral previa:

.....

Conocimientos necesarios:

.....

Habilidades y Destrezas

.....

.....

.....

Fuente: Basado en la descripción del puesto, tomado del Libro: ALLES, Martha Alicia, (2003).



GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
DEL CANTÓN SOZORANGA

Manual de Funciones

Autora: Rosa Hilda Chamba Toledo

Loja - Ecuador

2012

Debido a la división del trabajo y a la especialización de funciones, la determinación de las necesidades de los recursos humanos de las empresas debe establecerse a través de un esquema de descripción de puestos, el cual debe entenderse como un proceso analítico que permite conocer las conductas, tareas y funciones que comprende cada uno de ellos, así como las aptitudes, habilidades, conocimientos y competencias que son importantes para un desempeño exitoso en los mismos.

La técnica del análisis de puestos constituye, por lo tanto, en un instrumento de utilidad primordial, ya que presenta ventajas invaluable para la selección del personal, la capacitación y entrenamiento, la seguridad e higiene, los incentivos, las estructuras salariales y los diseños de puestos.

El presente manual, elaborado a partir de un recorrido exhaustivo, de textos básicos, conjunta elementos técnicos y teóricos enfocados a distintos escenarios, así como la empresa del sector público y privado.



Presentación

El presente Manual de funciones basado en el esquema de descripción de puestos, debe entenderse como un proceso analítico, que permite conocer las conductas, tareas y funciones que comprende cada uno de los puestos, (estratégico, funcional y operativo) así como las aptitudes, habilidades conocimientos y competencias que son importantes para un desempeño exitoso en los mismos, además de constituirse en un documento normativo de Gestión Institucional.

De esta manera los funcionarios y demás servidores de la Municipalidad podrán conocer con claridad su ubicación dentro de la estructura orgánica así como la Área o Dependencia, identificando sus deberes dentro del puesto que ha sido encomendado, así como su jerarquía y nivel de responsabilidad, facilitando el seguimiento, evaluación y control de las tareas y/o actividades permanentes de cada puesto de trabajo.



Introducción

El manual funciones ha sido elaborado con la finalidad de que la organización cuente con un documento que nos muestre como está organizado el municipio del cantón Sozoranga, identificando así las unidades que lo integran y las funciones de cada departamento, para lo cual se tuvieron que aplicar varios instrumentos como: la ficha de observación, cuestionario de un análisis de un puesto para un empleado, entrevista para el análisis del puesto y finalmente la descripción del puesto.

En este sentido el contenido del presente manual permitirá que los integrantes de la organización conozcan con precisión y exactitud cuáles son sus funciones que deben desempeñar como colaboradores, y a quienes están subordinados., fortaleciendo así los servicios municipales y satisfaciendo las necesidades de los ciudadanos.

Este documento se llevó a cabo gracias a la gestión de la **Universidad Técnica Particular de Loja** y al apoyo del **Municipio del cantón Sozoranga**.

Se espera que el manual contribuya al desarrollo de las actividades municipales y sea de utilidad a quienes tienen la responsabilidad de la administración municipal, y a quienes ocupan un puesto en cualquiera de las áreas de dicha organización.



Además, este instrumento no deberá ser considerado como rígido e invariable. Por el contrario, el manual requerirá de ajustes y actualizaciones en la medida que nuevas situaciones se presenten o se modifiquen los escenarios del entorno.

Objetivos

- Servir de base para un adecuado reclutamiento y selección de personal, ubicando a todo empleado en un puesto acorde a los requerimientos.
- Establecer funciones exclusivas de cada puesto de trabajo, para evitar la duplicidad o falta de ejecución.
- Que exista un documento en el que se puedan consultar las funciones, atribuciones y responsabilidades que involucra cada puesto de trabajo.
- Mejorar las labores administrativas de la municipalidad.
- Servir de guía para los empleados de nuevo ingreso.

INDICE DE CONTENIDOS

Presentación.....	ii
Introducción.....	iii
Objetivos.....	iv
Índice.....	v
Aspectos generales del cantón Sozoranga.....	2
Información general del municipio.....	7
Organigrama estructural.....	8
Descripción del organigrama estructural.....	9
Organigrama funcional.....	15
PUESTOS ESTRATÉGICOS	16
Alcalde.....	17
PUESTOS FUNCIONALES	19
Relacionador publico.....	20
Comunicador social.....	22
Procurador sindico.....	24
Secretario /a jurídico.....	26
Secretaria/o General.....	28
Prosecretaria.....	30
Secretario/a Patronato de Amparo Social.....	32
Director/a Financiera.....	34
Contador/a.....	36
Auxiliar de contabilidad.....	38
Tesorero/a municipal.....	40
Recaudador/a Municipal.....	42

Jefe de Rentas.....	44
Guardalmacén.....	46
Asistente de guardalmacén.....	48
Jefe del talento humano.....	50
Asistente de talento humano.....	52
Asistente administrativo.....	54
Jefe de sistemas informáticos.....	56
Técnico en informática y computación.....	58
Unidad de compras publicas.....	60
Comisario municipal.....	62
Administrador (mercado, cementerio, camal).....	64
Policía municipal.....	66
Unidad Gestión Sanitaria y pecuaria.....	68
Auxiliar de servicios.....	70
PUESTOS OPERATIVOS	72
Director/a de planificación y gestión del territorio.....	73
Ordenamiento territorial urbano- rural, SIG.....	75
Jefe de Avalúos y Catastros.....	77
Jefe de transito y transporte.....	79
Topógrafo.....	81
Director de infraestructura física, equipamiento y mantenimiento.....	83
Secretaria.....	85
Jefe de agua potable y alcantarillado.....	87
Jefe de la unidad de manejo ambiental (UMA).....	89
Oficinista (UMA).....	91
Jefe de turismo.....	93
Jefe de Patrimonio Cultural.....	95

Bibliotecario/a.....	97
BIBLIOGRAFIA.....	99
ANEXOS.....	104



GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL
CANTÓN SOZORANGA

Manual de Funciones

Autora: Rosa Hilda Chamba Toledo

Loja - Ecuador

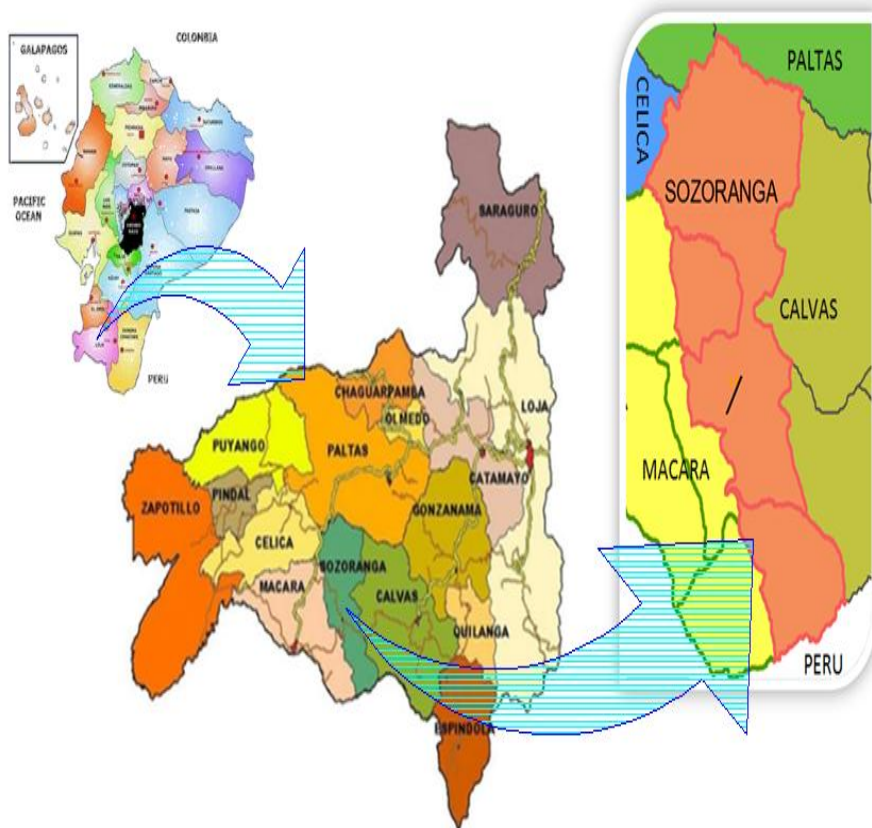
2012

ASPECTOS GENERALES DEL CANTÓN SOZORANGA

1. Descripción del cantón Sozoranga

Sozoranga constituye uno de los dieciséis cantones de la Provincia de Loja en la Región Sur del Ecuador, es un cantón que goza de un clima muy saludable. y su población por tradición es agrícola, ganadera y artesanal.

Limita al Norte con los cantones Paltas y Céllica, al Este con Calvas, al Oeste con Macará y al Sur con el Perú.



Fuente: Departamento de Planificación y Proyectos del GADCS

2. División política

El 18 de noviembre de 1975, **Sozoranga** es ascendida a categoría de cantón durante el periodo presidencial del General Guillermo Rodríguez Lara.



Fuente: Departamento de planificación y proyectos

Situación Histórico-política

Sozoranga comparte, en todo orden y sentido, la historia provincial. De la fundación de la ciudad de Loja se dice, asimismo, que data de 1617, plena época colonial, siendo un asiento de encomenderos y hacendados españoles. En 1719, cuando se hacía la repartición de la tierra se menciona al pueblo de Sozoranga. En 1808, pertenecía al cantón Macará. La parroquia eclesiástica data de 1770, existiendo la evidencia del primer libro de partidas bautismales, cuya primer partida está firmada por el



Párroco Tomás Ramírez y corresponde a María Josefina Escobar. Su población, a la fecha estaba catalogada en: españoles, mestizos, negros y mulatos. Sozoranga, dicen las referencias estaba considerada como el gran asiento blanco del corregimiento de Loxa.

En 1770, el cura local, Sebastián Solano de la Zala, en el libro de bautizos realiza la división, de los indios en "quintos" y "coronas" diseminados en las viceparroquias eclesiásticas de Tacamoros y Utuana.

Ya, en la vida republicana estaba anexada al cantón Calvas, lo que dio origen a que, en la Convención de 1861, al ser elevado Calvas a la categoría de cantón, Sozoranga fue constituida como cabecera cantonal de Calvas, jurisdicción política que ostentó hasta el 17 de octubre de 1863, fecha en la que Cariamanga fue repuesta como cabecera cantonal.

La ciudad, situada en las faldas del cerro Jatumpamba, fue constituida como cabecera política del cantón del mismo nombre, el 18 de noviembre de 1975, mediante decreto Nro.964, durante la dictadura del General Guillermo Rodríguez Lara, pero se conformó el primer cabildo municipal el 20 de Diciembre por lo cual se conmemora en esta fecha el aniversario de su cantonización.



3. Datos Poblacionales

La población del cantón Sozoranga de acuerdo al censo de población y vivienda del 2010 es de 7465 habitantes distribuida en los 3 parroquias de la cual el 12 % es población urbana que corresponde a 923 habitantes y 88% es decir 6542 habitantes corresponden a población rural.

Se sienta sobre determinadas zonas de vida agroecológicas, lo cual le permite potencialmente tener una rica biodiversidad y una amplia diversificación de cultivos. Las temperaturas promedios oscilan entre 16 a 18° C en las partes altas y entre los 22 a 26°C en los valles y partes bajas.

En lo referente a la flora y fauna la mayor parte de los bosques del cantón Sozoranga están siendo usados para pastoreo y obtención de leña para uso doméstico dañando el ecosistema. El establecimiento del área verde denominada el Tundo representa un área importante para proteger este hábitat

En el área de bosques que pertenecen al cantón Sozoranga existen mamíferos como: oso hormiguero, armadillo, mengua, chuquire, puma, ardilla, guanta; aves como perdiz, gavilán, chachalaca, paloma, perico ceretirojo, perico, cache Tigris, machuelo del pacífico, picaflor, carpintero rojo, entre otros e insectos y serpientes en gran variedad.

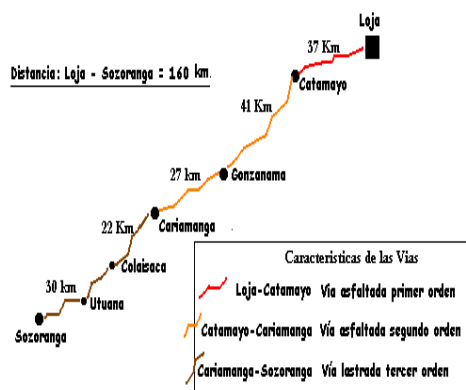
Actividades económicas

La mayor parte de la economía de los habitantes de este cantón depende principalmente de las actividades agrícola-ganaderas tales como café maíz,



yuca, arveja, maní, café etc., y ganado vacuno, porcino, mular entre otros, productos de muy buena calidad que abastecen los mercados locales y nacionales.

Vías de comunicación



La vía principal de acceso al cantón es asfaltada, esta vía comunica la ciudad de Loja con la cabecera cantonal de Sozoranga pasando por los Cantones: Catamayo, Gonzanamá, Calvas y Macara, conectándose también con la República del Perú

Cabe señalar que el estado de esta vía es Malo, especialmente los tramos de Cariamanga-Sozoranga-Macara que no tienen continuo mantenimiento.

Asimismo hay caminos de segundo orden que van a las parroquias rurales Nueva Fátima 12 Km. y Tacamoros 25 Km. Se encuentra presente una oficina de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT) tanto en la cabecera Cantonal como en las Parroquias Rurales, facilitando la comunicación.



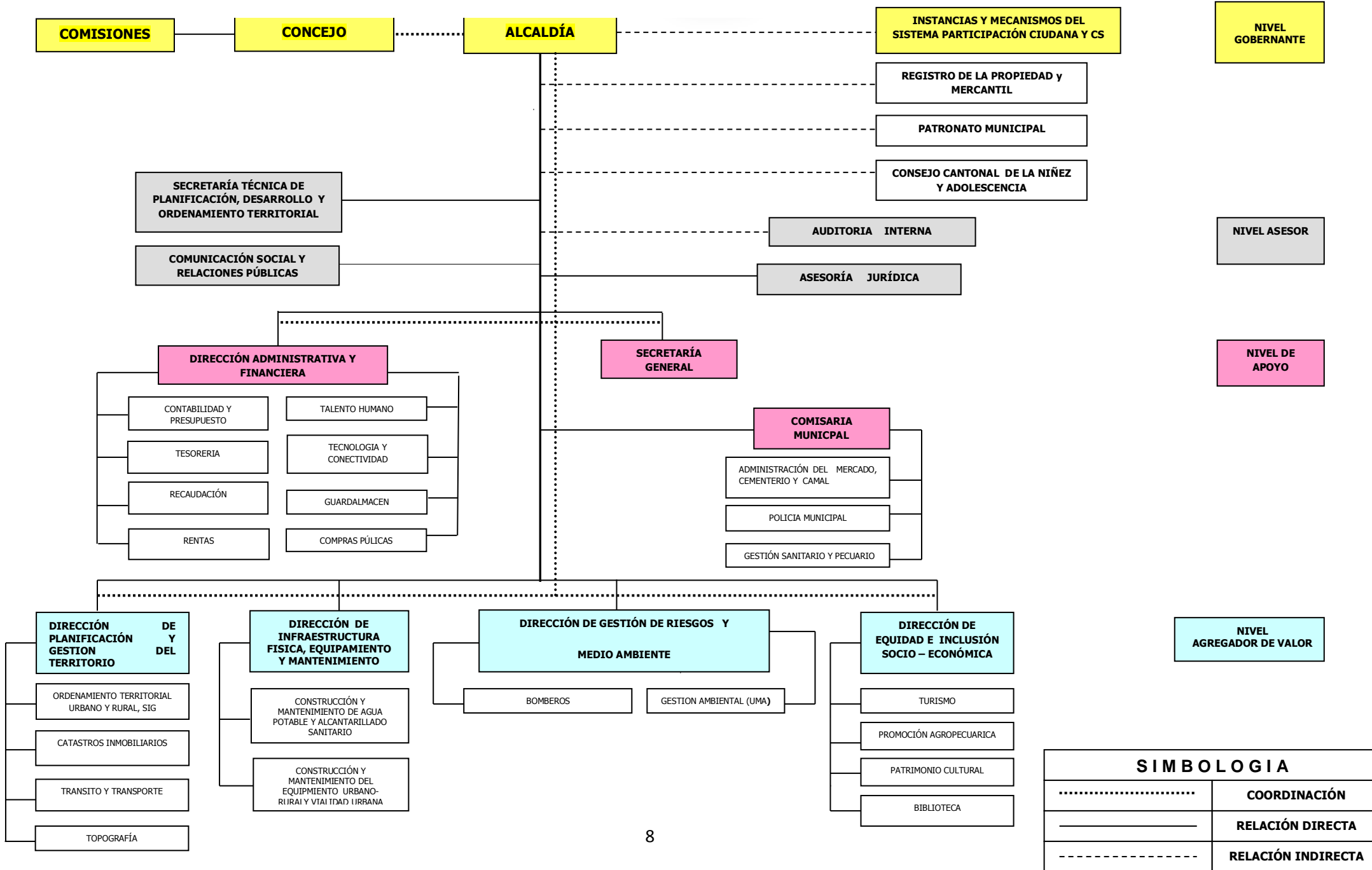
INFORMACIÓN GENERAL DEL MUNICIPIO

Luego de haberse plasmado en realidad la aspiración de los Sozoranguenses el 18 de noviembre de 1975 mediante decreto publicado en registro oficial N. 964, se crea el a cantón Sozoranga durante el periodo presidencial del General Guillermo Rodríguez Lara.

Sin embargo el 20 de diciembre de 1975 se realizó la sesión inaugural convocada por el presidente del comité el Sr. Carlos Segundo Merino Aguirre en el salón principal de la antigua escuela "Dolores Celi; se organizó el primer consejo cantonal en comparecencia del señor cura Párroco de la localidad Dr. Ricardo Fernández, del Sr. prefecto provincial de Loja Dr. Eloy Torres Guzmán, invitados y pueblo en general; el cual está integrado por el presidente del I. Municipio de Sozoranga el Sr. Luis Guillermo Sotomayor, como vicepresidente el Sr. Leopoldo Samaniego y concejales, los Sres. Arsenio Jaramillo, José Abel Celi (Presidente ocasional); Máximo Efrén Celi, Raúl Espinoza. Claudio Artemio Palacios y Wilson Luzuriaga y Dr. José Cueva como Secretario Ad-Hoc.

En la actualidad las municipalidades ecuatorianas, cumplen un rol protagónico en el desarrollo de sus jurisdicciones cantonales, en cumplimiento a las competencias establecidas en el artículo 264 de la Constitución de la República del Ecuador

MODELO DE ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PARA GADC SOZORANGA



SIMBOLOGIA	
.....	COORDINACIÓN
_____	RELACIÓN DIRECTA
-----	RELACIÓN INDIRECTA



DESCRIPCIÓN DEL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Para el cumplimiento de las funciones, atribuciones y responsabilidades, el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Sozoranga está integrado por los siguientes niveles

- a. Gobernante (Estratégico)
- b. Nivel asesor (Funcional)
- c. Nivel apoyo (Funcional)
- d. Agregador de valor

a. El nivel Gobernante

El nivel gobernante es el órgano de más alto nivel de autoridad, encargado de legislar, formular políticas, estrategias y fijar objetivos, está conformado por el Alcalde o Alcaldesa y por el Concejo Municipal que es el órgano de legislación y fiscalización del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal.

– Concejo Municipal

El Concejo organizará, a base de sus miembros, las Comisiones Permanentes y Especiales que estime necesario para el mejor cumplimiento de sus deberes y atribuciones.

– El Alcalde

Es responsable de dirigir, orientar, conducir y supervisar la ejecución de las políticas generales y las actividades básicas de la Administración del Gobierno Autónomo Municipal, el cual está conformado por el Alcalde o Alcaldesa.



– **Instancias y mecanismos del sistema de participación ciudadana y control social**

Este órgano en relación indirecta con la alcaldía, garantiza la democratización de las relaciones entre la ciudadanía y el municipio del cantón Sozoranga en sus diferentes niveles de gobierno. Creando la igualdad de oportunidades de participación de las ciudadanas y los ciudadanos, en los diversos espacios e instancias creados para la interlocución entre la sociedad y el cantón.

b. NIVEL ASESOR

El nivel asesor en relación de dependencia directa del alcalde atenderá la toma de decisiones, la generación de políticas, la coordinación de los distintos ámbitos de gestión municipal y el manejo en asuntos específicos encargados por el alcalde.

– **Secretaría Técnica de Planificación, Desarrollo y Ordenamiento Territorial**

Es responsable de asesorar la articulación y gestión permanente del proceso de planificación del desarrollo y ordenamiento territorial para el buen vivir, la equidad e inclusión social, en la jurisdicción cantonal según las disposiciones de la ley

– **Comunicación Social y Relaciones Públicas**

Este órgano está comprometido en garantizar procesos de comunicación y diálogo con la ciudadanía y al interior de la municipalidad, para que se conozca las acciones del Gobierno



Autónomo Descentralizado del Cantón Sozoranga, que a su vez planifica y es responsable de supervisar y dirigir la comunicación y el diálogo social, referente a las actividades realizadas por la Alcaldía, de manera que impulse, estimule e incentive las prácticas tendientes al fomento de la participación ciudadana y al fortalecimiento institucional, Está conformado por:

- Comunicador social
- Relacionador público

Asesoría Jurídica

La asesoría jurídica es responsable con de asesorar y estudiar los asuntos legales, judiciales y extrajudiciales relacionados con la Municipalidad, organizar y controlar los aspectos referidos a contratos, proyectos de normas legales, codificación de dichos proyectos, asistir al nivel directivo en los juicios relacionados y emitir dictámenes sobre los actos administrativos y asistencia jurídica a sus dignatarios.

Auditoria Interna

Verifica la eficiencia de la administración y asesora a los niveles directivos y ejecutivos de la entidad, mediante la ejecución de auditorías, exámenes especiales y evaluaciones de los sistemas y procesos administrativos y financieros de la Municipalidad, y la presentación de resultados oportunos que permitan fortalecer los sistemas de control, la adopción de decisiones para mejorar la gestión y eficiencia institucional en las áreas de recursos humanos, materiales y financieros y satisfacer los requerimientos de información.



Además el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Sozoranga trabaja en coordinación y en relación indirecta con los siguientes organismos:

- Registro de la propiedad y mercantil
- Patronato municipal
- Concejo cantonal de la niñez y adolescencia

c. NIVEL DE APOYO

Este nivel se encarga de la dotación y administración de los recursos humanos, materiales, económicos - financieros y tecnológicos y realiza aquellas funciones de apoyo necesarias para el cumplimiento de las actividades municipales. Está integrado por:

Comisaria municipal

Con relación directa con el alcalde será responsable de controlar el cumplimiento de leyes, ordenanzas y reglamentos municipales por parte de la población en temas de higiene, salubridad, obras públicas, uso de las vías y lugares públicos, está conformado por:

- Administración del Mercado, Cementerio y Camal
- Policía municipal
- Gestión sanitaria y pecuaria



La Secretaria General

Con relación de dependencia con el alcalde trabaja en coordinación con la dirección Administrativa y Financiero que está conformado por:

- Contabilidad y presupuesto
- Tesorería
- Recaudación
- Rentas
- Talento Humano
- Tecnología y conectividad
- Guardalmacén
- Compras públicas

d. NIVEL AGREGADOR DE VALOR

El nivel operativo o agregador de valor es el encargado de ejecutar los planes, programas y proyectos del gobierno autónomo Descentralizado Municipal, está integrado por:

- **Dirección y planificación y gestión del territorio**

- Ordenamiento territorial urbano y rural, SIG
- Catastros inmobiliarios
- Tránsito y transporte
- Topografía

- **Dirección de infraestructura física, equipamiento y mantenimiento**

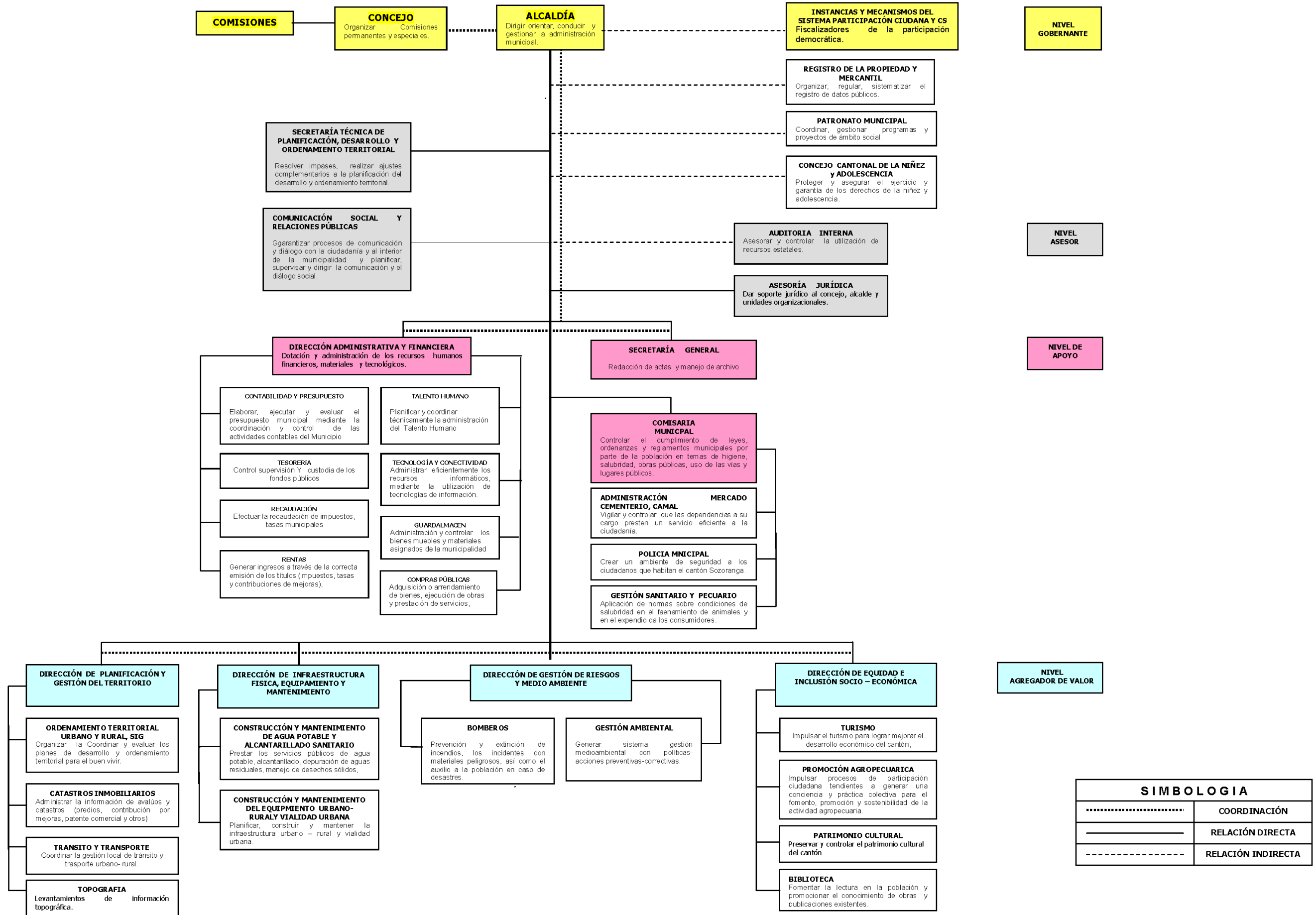
- Construcción y manteniendo de agua potable y alcantarillado sanitario



- Construcción y mantenimiento del equipamiento urbano rural y vialidad urbana
- **Dirección de gestión de riesgos y medio ambiente**
 - Bomberos
 - Gestión Ambiental (UMA)

- **Dirección de equidad e inclusión socio económica**
 - Turismo
 - Promoción agropecuaria
 - Patrimonio cultural
 - Biblioteca

MODELO DE ORGANIGRAMA FUNCIONAL PARA GADC SOZORANGA



SIMBOLOGIA	
.....	COORDINACIÓN
————	RELACIÓN DIRECTA
-----	RELACIÓN INDIRECTA



PUESTOS ESTRATÉGICOS



I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre: Alcalde.

Área o Dependencia: Alcaldía.

Departamento:

Nivel: Estratégico o Gobernante.

Reporta a:

II.- DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

El alcalde es responsable de dirigir, orientar, supervisar y evaluar las acciones relacionadas con los asuntos sociales de producción de bienes, servicios y de infraestructura en el ámbito municipal, de conformidad con los planes de desarrollo, política Municipal y características socio económicas de la jurisdicción.

III.- DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES

1. Ejercer la representación legal del gobierno autónomo descentralizado municipal; y la representación judicial conjuntamente con el procurador síndico;
2. Ejercer de manera exclusiva la facultad ejecutiva del gobierno autónomo descentralizado municipal;
3. Presentar proyectos de ordenanzas al concejo municipal en el ámbito de competencias del gobierno autónomo descentralizado municipal;
4. Presentar con facultad privativa, proyectos de ordenanzas tributarias que creen, modifiquen, exoneren o supriman tributos, en el ámbito de las competencias correspondientes a su nivel de gobierno;
5. Dirigir la elaboración del plan cantonal de desarrollo y el de ordenamiento territorial;
6. Elaborar el plan operativo anual y la correspondiente proforma presupuestaria institucional conforme al plan cantonal de desarrollo y de ordenamiento territorial;
7. Decidir el modelo de gestión administrativa mediante el cual deben ejecutarse el plan cantonal de desarrollo y el de ordenamiento territorial, los planes de urbanismo y las correspondientes obras públicas;
8. Resolver administrativamente todos los asuntos correspondientes a su cargo; expedir, previo conocimiento del concejo, la estructura orgánico -funcional del gobierno autónomo descentralizado municipal; nombrar y remover a los funcionarios de dirección, procurador síndico y demás servidores públicos de libre nombramiento y remoción del gobierno autónomo descentralizado municipal;
9. Las demás que prevea la ley.



IV.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO:

Dirigir, orientar, supervisar a las unidades organizacionales y tomar decisiones adecuadas para los distintos problemas de la población, comunidades, entre otros.

V.- PERFIL DE CONTRATACIÓN:

Educación formal necesaria:

Título académico de tercer nivel en Administración pública, Economía o carreras afines. El contar con estudios de maestría ó post grado en Alta Gerencia o Administración se constituye en una fortaleza.

Educación no formal necesaria:

Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word y Power Point.

Experiencia laboral previa:

Cinco años de experiencia en puestos similares.

Conocimientos necesarios:

- Conocimientos económicos y administrativos.
- Conocer muy bien su municipio y tener información de la región y el país.
- Conocer cuáles son las necesidades y ventajas de su entidad territorial, las principales políticas sociales y económicas del país y los temas que por ley debe incluir posteriormente en su plan de desarrollo.

Habilidades y Destrezas

- Espíritu investigador, planificador y organizador.
- Poseer cualidades de Liderazgo.
- Capacidad de negociación.
- Excelente comunicación oral y escrita.
- Excelentes relaciones interpersonales.
- Toma de decisiones.
- Habilidad en el manejo de conflictos.

Nota: En este caso es el perfil ideal del puesto.



PUESTOS FUNCIONALES



I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre: Relacionador público.

Área o Dependencia: Alcaldía

Departamento: Comunicación social y relaciones públicas

Nivel: Asesor.

Reporta a:

II.- DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Ser la imagen corporativa del alcalde y representar públicamente al municipio.

III.- DESCRIPCIÓN DE TAREAS Y FUNCIONES

1. Elaborar la revista institucional;
2. Diseñar un programa de radio y TV donde se expone características turísticas, gastronómicas y culturales del cantón;
3. Elegir los medios adecuados para la difusión de las obras municipales y características del cantón;
4. Preparar información turística, gastronómica para la elaboración y actualización de la página Web;
5. Elaborar boletines de comunicación acerca de las actividades socio culturales de Sozoranga;
6. Coordinar y organizar eventos: como fiestas de cantonización, feria gastronómica del cantón, fiesta de carnaval;
7. Coordinar con las dependencias municipales y las Unidades Desconcentradas, para la: provisión de información, realización de los diálogos del Alcalde, Audiencias y visitas a barrios;
8. Realizar sondeo entre los empleados municipales sobre el nivel de aceptación de la propuesta municipal;
9. Las demás asignadas en el puesto.

IV.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO

Puesto que requiere conocimientos de comunicación y publicidad para persuadir a la ciudadanía expresando una imagen positiva de la institución.

V.- PERFIL DE CONTRATACIÓN:

Profesional en comunicación social.



Educación formal necesaria:

Título superior en comunicación social.

Educación no formal necesaria:

Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word y Power Point.

Experiencia laboral previa:

Tres a cuatro años de experiencia en puestos similares.

Conocimientos necesarios:

- Comunicación organizacional.
- Relaciones públicas.
- Manejo de paquete de Adobes.
- Publicidad
- Relaciones humanas.

Habilidades y Destrezas

- Manejo de programas audiovisuales.
- Organización y manejo de conflictos.



I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre: Comunicador social.

Área o Dependencia: Alcaldía

Departamento: Comunicación social y relaciones públicas..

Nivel: Asesor.

Reporta a:

II.- DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Ejecutar los programas de difusión de los productos y servicios municipales a la comunidad.

III.- DESCRIPCIÓN DE TAREAS Y FUNCIONES

1. Preparar y ejecutar el programa de difusión externa e interna (página web, boletines informativos, entrevistas);
2. Registrar información de la Institución obtenida de medios de comunicación y preparar boletines informativos;
3. Preparar y redactar guiones de spot de las campañas municipales;
4. Preparar guiones e información de difusión a los medios de comunicación;
5. Apoyar y ejecutar eventos de promoción del Municipio;
6. Coordinar las noticias para los informativos de radio y televisión;
7. Elaborar informes de cumplimiento de actividades dentro de una política de rendición de cuentas;
8. Las demás funciones asignadas por el superior inmediato.

IV.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO

Apoyar en la difusión de programas de comunicación externa e interna. Interactúa con autoridades y medios de comunicación social.

V.- PERFIL DE CONTRATACIÓN:

Profesional en comunicación social y afines.

Educación formal necesaria:

Título superior en comunicación social.

Educación no formal necesaria:

Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word y Power Point.



Experiencia laboral previa:

Dos años de experiencia en puestos similares.

Conocimientos necesarios:

- Comunicación organizacional.
- Utilización de tecnología.
- Redacción técnica de información.

Habilidades y Destrezas

- Manejo de programas audiovisuales.
- Organización y manejo de conflictos.



I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre: Procurador Síndico Municipal.

Área o Dependencia: Alcaldía.

Departamento: Asesoría jurídica.

Nivel: Asesoría jurídica.

Reporta a: Alcalde.

II.- DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

El procurador síndico es responsable de asesorar al Concejo, alcalde, departamentos y unidades organizacionales en las decisiones y acciones que requieran soporte jurídico y efectuar la procuración judicial.

III.- DESCRIPCIÓN DE TAREAS Y FUNCIONES

1. Asesorar sobre derecho contractual, administrativo y laboral; y procuración judicial, según el caso;
2. Realizar trámites judiciales y extrajudiciales en relación a la institución de interés judicial;
3. Dirigir las acciones judiciales y tramites de procesos (demandas);
4. Elaborar proyectos de ordenanzas, reglamentos y resoluciones referentes a la institución,
5. Intervenir en comités institucionales para asesorar y dar soporte jurídico;
6. Ejecutar políticas y estrategias en materia coactivas, contratos y procuración judicial, según sea el caso;
7. Liderar el trabajo y actividades administrativas y técnicas del personal a su cargo;
8. Elaborar informes de cumplimiento del Plan Anual de la Unidad (POA) dentro de una política de rendición de cuentas;
9. Las demás funciones asignadas por el Alcalde y lo dispuesto en la Ley.

IV.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO:

Asesorar, dar soporte jurídico al Concejo, Alcaldía y unidades organizacionales en la toma de decisiones y acciones que requieran soporte jurídico y ejercer la representación judicial de la Municipalidad. Interactúa con el Concejo, Alcaldía, unidades organizacionales, sector privado y organismos de justicia.

V.- PERFIL DE CONTRATACIÓN:

Profesional Abogado.



Educación formal necesaria:

Título de Abogado, autorizado para ejercer la Abogacía.

Educación no formal necesaria:

Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word y Power Point.

Experiencia laboral previa:

Seis años de experiencia en puestos similares en el sector público o privado.

Conocimientos necesarios:

- Conocimiento de políticas publicas.
- Procesos de Administración General.
- Resolución y Manejo de Conflicto.
- Experiencia en la Aplicación de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.
- Manejo de la normativa generalmente aceptada y relacionada con la naturaleza del puesto

Habilidades y Destrezas

- Redacción de Informes Técnicos
- Facilidad de Expresión verbal y escrita
- Capacidad de análisis y síntesis
- Liderazgo y toma de decisiones
- Espíritu Investigador
- Buenas relaciones interpersonales



I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre: Secretario/a Jurídico.

Área o Dependencia: Procuraduría Sindica.

Departamento: Procuraduría Sindica.

Nivel: Asesoría jurídica.

Reporta a: Procurador Síndico.

II.- DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

El secretario es responsable de colaborar con la emisión de borradores de informes y contratos previos a la emisión final y coordinar reuniones de actualidad legal y mantener archivos.

III.- DESCRIPCIÓN DE TAREAS Y FUNCIONES

1. Mantener actualizadas las normas de códigos para la realización de trámites legales;
2. Llevar en orden el archivo de documentos legales internos y externos de la institución;
3. Colaborar en la preparación de la agenda laboral del procurador sindico
4. Receptar, coordinar y tramitar procesos legales, juntamente con el procurador,
5. Elaborar minutas de contratos y tramitar mediante asesoría publica ventas, hipoteca o arrendamiento de bienes raíces;
6. Apoyar en la parte legal los procesos coactivos de la municipalidad;
7. Subrogar al Procurador Sindico en su ausencia;
8. Las demás actividades que pueda señalar su jefe inmediato y que sean afines a su área.

IV.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO

Asistir al Procurador Síndico y manejo de códigos y normas actualizados de acuerdo a las políticas de ámbito legal.

V.- PERFIL DE CONTRATACIÓN:

Educación formal necesaria:

Título de Abogado

Educación no formal necesaria:

Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word y Power Point.



Experiencia laboral previa:

Tres años de experiencia en puestos similares en el sector público o privado.

Conocimientos necesarios:

- Conocimiento de políticas públicas.
- Procesos de Administración General.
- Resolución y Manejo de Conflicto.
- Experiencia en la Aplicación de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.

Habilidades y Destrezas

- Redacción de Informes Técnicos.
- Facilidad de Expresión verbal y escrita.
- Capacidad de análisis y síntesis.
- Liderazgo y toma de decisiones.
- Espíritu Investigador.
- Buenas relaciones interpersonales.



I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre: Secretario/a General.

Área o Dependencia: Administración General

Departamento:

Nivel: Apoyo.

Reporta a: Alcalde.

II.- DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Programar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de su dependencia y establecer procedimientos de su trabajo adecuados que permitan una oportuna atención y despacho.

III.- DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES

1. Participar como secretaria de los asuntos y tramites del concejo y la alcaldía y dar fe de sus actos;
2. Redactar y digitar la documentación que le asigne el Alcalde (convocatorias, actas, ordenanzas etc.);
3. Realiza certificaciones para los trámites correspondientes, según sea el caso;
4. Recpta, registra y clasifica la documentación y la prepara para su respectivo trámite;
5. Organizar, actualizar y mantener un adecuado control de los documentos del archivo;
6. Elaborar oficios para gestiones administrativas internas y externas, a ser suscritas por el alcalde;
7. Llevar la agenda de Alcalde y registrar las audiencias solicitadas,
8. Velar por la conservación, seguridad y mantenimiento de los bienes del despacho de la Alcaldía y la secretaria;
9. Otras relacionadas con su puesto y que le sean asignadas.

IV.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO:

Asistir al alcalde con los servicios de secretaría general. Interactúa con autoridades y personal de la institución.

V.- PERFIL DE CONTRATACION:

Profesional Abogado/a.



Educación formal necesaria:

Profesional Abogado/a

Educación no formal necesaria:

Manejo de paquetes utilitarios: Windows y Microsoft Office: Word, Excel y PowerPoint.

Experiencia laboral previa:

Cinco años de experiencia en un puesto similar y haber trabajado como secretaria en rangos inferiores.

Conocimientos necesarios:

- Redacción comercial y curso de técnicas de archivo.
- Ortografía.
- Manejo de internet y correos electrónicos.
- Uso apropiado del teléfono.

Habilidades y Destrezas

- Capacidad de observación , concentración y amplitud de memoria
- Discreción
- Uso de software y computadoras
- Uso de fax
- Uso de fotocopidora
- Habilidad en la atención al público



I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre: Prosecretaria.

Área o dependencia: Administración General

Departamento: Secretaria General

Nivel: Apoyo.

Reporta a: Secretaria General.

II.- DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Asistir y reemplazar al secretario general en la conducción del servicio documental y secretarial.

III.- DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES O TAREAS

1. Receptar la documentación interna y externa del municipio;
2. Atender llamadas telefónicas;
3. Asistir a las sesiones del alcalde y concejales para tomar notas y proceder a la redacción de actas;
4. Apoyar al Secretario/a General del Consejo en las actividades de certificación de información institucional;
5. Contribuir a la coordinación y control de los procesos de Secretaría General;
6. Realizar un seguimiento mensual de la correspondencia interna y externa con su fecha de recepción;
7. Redactar oficios externos con asuntos varios (instituciones educativas, entidades financieras etc.);
8. Colaborar en las actividades especiales requeridas por la secretaria general;
9. Las demás funciones asignadas por el Secretario/a General.

IV.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO:

Remplazar al Secretario General en la conducción de la Secretaría General. Interactúa con Secretario General del Concejo, autoridades y personal de la institución.

V.- PERFIL DE CONTRATACION:

Secretario/a ejecutiva.

Educación formal necesaria:

Secretaria Ejecutiva o afines.



Educación no formal necesaria:

Manejo de paquetes utilitarios: Windows y Microsoft Office: Word, Excel y PowerPoint.

Experiencia laboral previa:

Tres años de experiencia en un puesto similar.

Conocimientos necesarios:

- Redacción comercial y curso de técnicas de archivo.
- Uso apropiado del teléfono.
- Manejo de Archivo.
- Redacción y Ortografía.
- Manejo de redes informáticas.

Habilidades y Destrezas

- Atención al cliente.
- Uso de software y computadoras.
- Uso de fax y fotocopidora.
- Discreción.



I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre: Secretario/a del Patronato de Amparo Social Municipal.

Área o Dependencia: Patronato Municipal.

Departamento: Patronato municipal.

Nivel: Apoyo.

Reporta a: Presidenta Patronato.

II.- DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Colaborar con las actividades de la dependencia en base a una adecuada distribución de tareas.

III.- DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES

1. Atender llamadas telefónicas y las inquietudes del público;
2. Tomar y transcribir dictados de documentos;
3. Redactar y digitar la documentación que le asigne el Jefe inmediato;
4. Recepción, registra y clasifica la documentación recibida y la prepara para su respectivo trámite;
5. Organizar, actualizar y mantener un adecuado control de los documentos del archivo;
6. Archivar la documentación del departamento;
7. Velar por la conservación, seguridad y mantenimiento de los bienes del departamento;
8. Otras relacionadas con su puesto y que le sean asignadas.

IV.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO:

Es responsable por el adecuado empleo de los equipos, útiles y materiales que usa en su trabajo.

V.- PERFIL DE CONTRATACIÓN:

Secretario/a Ejecutivo.

Educación formal necesaria:

Título académico Secretariado Ejecutivo o afines.

Educación no formal necesaria:

Manejo de programas de office: Word, Excel y Power Point.



Experiencia laboral previa:

Un año en puestos similares.

Conocimientos necesarios:

- Atención al público.
- Relaciones Humanas.
- Conocimiento de redacción y ortografía.
- Conocimiento sobre técnicas de archivo.

Habilidades y Destrezas

- Buenas relaciones humanas.
- Discreción.
- Responsabilidad y honestidad.
- Facilidad de comunicación.
- Iniciativa y creatividad.



I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre Director/a Financiera.

Área o dependencia: Dirección administrativa y financiera

Departamento: Financiero.

Nivel: Apoyo

Reporta a:

II.- DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Planificar, coordinar, controlar, supervisar y evaluar todas las actividades de carácter financiero precautelando la integridad de los recursos y su uso adecuado a través de sistemas de control pre-establecidos.

III.- DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES

1. Asegurar la correcta y oportuna utilización de los recursos financieros, materiales y humanos de la municipalidad;
2. Proporcionar la información financiera necesaria y oportuna para la toma de decisiones a nivel institucional;
3. Preparar la proforma presupuestaria para el Concejo y la alcaldía;
4. Mantener, implementar o diseñar sistemas financieros de acuerdo a la actividad de la institución;
5. Dirigir y organizar la información contable para generar los estados financieros;
6. Coordinar, dirigir y evaluar el proceso de presupuesto institucional;
7. Implementar una adecuada estructuración administrativa en la municipalidad en pro de sus conocimientos;
8. Preparar manuales de procedimientos y normas de carácter interno que regulen el funcionamiento de las diferentes unidades de trabajo;
9. Administrar, supervisar el funcionamiento de tesorería y rentas de la Institución;
10. Liderar el trabajo y actividades administrativas y técnicas del personal a su cargo;
11. Validar las transacciones financieras de la unidad organizacional;
12. Supervisar y controlar las operaciones financieras.

IV.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO:

Diseñar políticas, normas y procedimientos de contabilidad, presupuesto, tesorería y rentas y asesorar, controlar y evaluar sus resultados. Interactúa con autoridades de la institución y con entidades de control, Contraloría, Ministerio de Finanzas.



SRI, así como empresas proveedoras de bienes y servicios y usuarios del Municipio.

V.- PERFIL DE CONTRATACIÓN:

Profesional en Economía, Finanzas, Ingeniería comercial y/o afines.

Educación formal necesaria:

Título académico en Economía e ingenierías comerciales o afines. El contar con estudios de maestría ó post grado en Alta Gerencia o Administración se constituye en una fortaleza.

Educación no formal necesaria:

Manejo de programas de office: Word, Excel y Power Point.

Experiencia laboral previa:

Seis a ocho años en puestos similares.

Conocimientos necesarios:

- Contabilidad.
- Sistemas propios de la institución.
- Programas financieros: SIG=AME.
- Manejó de redes informáticas.
- Código tributario.
- Ley orgánica de la contraloría general del estado.

Habilidades y Destrezas

- Capacidad de liderazgo.
- Trabajo en equipo.
- Iniciativa.
- Adaptabilidad y flexibilidad.
- Relaciones interpersonales.
- Habilidades de comunicación.



I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre: Contador/a.

Área o Dependencia: Dirección administrativa y financiera

Departamento: Financiera

Nivel: Apoyo

Reporta a: Director/a financiero/a.

II.- DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Administrar y controlar la ejecución de sistemas de contabilidad general, de conformidad con los principios de contabilidad general aceptados aplicando las políticas y técnicas establecidas.

III.- DESCRIPCIÓN DE TAREAS Y FUNCIONES

1. Disponer el registro ordenado y sistemático de las operaciones contables, manteniendo la información contable actualizada y computarizada;
2. Llevar la contabilidad de la municipalidad, a través de un sistema integrado contable de acuerdo con las normas de la contraloría general de la nación y procedimientos de control interno;
3. Presentar informes periódicos necesarios con relación a los estados financieros mensuales, trimestrales y anuales;
4. Intervenir en la baja y enajenación de bienes manteniendo el registro de control correspondiente;
5. Estudiar y proponer recomendaciones a los sistemas y procedimientos contables de la municipalidad;
6. Participar en la elaboración del proforma presupuestaria anual y su ejecución
7. Controlar y evaluar informes y resultados de contabilidad;
8. Asesorar a las unidades y proyectos en la aplicación de políticas y procedimientos contables;
9. Validar y firmar los balances financieros;
10. Subrogar en caso de ausencia temporal;
11. Las demás funciones asignadas por el Director Financiero.

IV.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO:

Diseñar políticas y procedimientos contables para generar y validar estados financieros. Interactúa con el Director Financiero, autoridades de la institución, Contraloría, SRI, Min. Finanzas y empresas proveedoras de servicios.



V.- PERFIL DE CONTRATACIÓN:

Profesional en contabilidad y auditoria.

Educación formal necesaria:

Título académico en contabilidad y Auditoria.

Educación no formal necesaria:

Manejo de programas de office: Word, Excel y Power Point.

Experiencia laboral previa:

Cuatro a seis años en puestos similares.

Conocimientos necesarios:

- Requerimientos de cada unidad interna.
- Normas de control de calidad.
- Contabilidad.
- Administración.

Habilidades y Destrezas

- Aplicar métodos y procedimientos contables.
- Preparar informes técnicos.
- Analizar la información contable.
- Tratar en forma cortés al público en general.
- Realizar cálculos numéricos con precisión y rapidez.
- El manejo de máquinas calculadoras.
- El manejo del computador.



I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre; Auxiliar de contabilidad.

Área o Dependencia: Dirección administrativa y Financiera.

Departamento: Financiero

Nivel: Apoyo

Reporta a: Contador

II.- DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Tener al día los registros contables del departamento.

III.- DESCRIPCIÓN DE TAREAS Y FUNCIONES

1. Archivar comprobantes de egresos de dinero por compras de equipos, muebles e insumos de oficina para los diferentes departamentos;
2. Llevar en orden la cuenta de caja chica con sus debidos respaldos de facturas y recibo por gastos;
3. Archivar los comprobantes de pago de impuestos del municipio;
4. Realizar las transferencias bancarias según disposiciones del jefe inmediato;
5. Las demás funciones asignadas por el jefe inmediato.

IV.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO:

Auxilia en los trámites y operaciones de registro financiero. Interactúa con Director, Jefe y personal de la unidad.

V.- PERFIL DE CONTRATACIÓN:

Bachiller en Contabilidad, Administración y/o afines.

Educación formal necesaria:

Bachiller más varios cursos de contabilidad.

Educación no formal necesaria:

Manejo de programas de office: Word, Excel y Power Point.

Experiencia laboral previa:

Un año en puestos similares.



Conocimientos necesarios:

- Principios de contabilidad.
- Procedimientos de oficina.
- Procesamiento electrónico de datos.
- Manejo de libros contables
- Sistemas operativos, hojas de cálculo.
- Transcripción de datos.

Habilidades y Destrezas

- Seguir instrucciones orales y escritas.
- Comunicarse en forma efectiva tanto de manera oral como escrita.
- Efectuar cálculos con rapidez y precisión.
- El manejo de la calculadora.
- En el manejo computador.



I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre Tesorero/a Municipal.

Área o Dependencia: Dirección administrativa y Financiera.

Departamento: Financiero

Nivel: Apoyo

Reporta a: Director/a Financiera.

II.- DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Control supervisión y custodia de los fondos públicos y valores de la municipalidad, a través de, la aplicación de normas, procesos y procedimientos jurídicos y técnicos.

III.- DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES

1. Supervisar y controlar los ingresos por recaudaciones de valores;
2. Organizar y mantener actualizado el sistema de recaudación y custodia de ingresos y egresos de valores;
3. Dirigir y supervisar las operaciones de tesorería y suscribir cheques;
4. Realizar el registro y custodia de documentos por diferentes documentos;
5. Ejecutar el cruce de cuentas, por caja chica , fondo relativos y otros valores de la municipalidad;
6. Controlar y evaluar informes y resultados de las operaciones de tesorería;
7. Consolidar y emitir informes técnicos y reportes;
8. Liderar el trabajo y actividades administrativas y técnicas del personal a su cargo;
9. Elaborar informes de cumplimiento de actividades en aplicación a la política de rendición de cuentas;
10. Las demás funciones asignadas por el Director Financiero.

IV.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO:

Diseñar políticas de gestión de recaudación financiera, organizar el cobro de valores vencidos a través de acciones prejudiciales y avalar las operaciones de tesorería. Interactúa con autoridades del Municipio y usuarios externos.

V.- PERFIL DE CONTRATACIÓN:

Profesional en Contabilidad, Auditoria, Finanzas, Economía o afines.



Educación formal necesaria:

Título académico en Economía, Contabilidad y auditoría, finanzas o afines.

Educación no formal necesaria:

Manejo de programas de office: Word y Power Point.

Experiencia laboral previa:

Cuatro a seis años de experiencia.

Conocimientos necesarios:

- Ley orgánica de contraloría.
- Código de Planificación y finanzas publicas.
- Manejo de equipos de oficina.

Habilidades y Destrezas:

- Trabajo en equipo.
- Adaptabilidad y flexibilidad.
- Relaciones interpersonales.
- Habilidades de comunicación.
- Manejo del computador y programas financieros.



I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre Recaudador/a Municipal.

Área o Dependencia: Dirección administrativa y financiera.

Departamento: Financiero

Nivel: Apoyo

Reporta a: Tesorero municipal.

II.- DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Efectuar la recaudación de impuestos, tasas y contribuciones especiales, atender las solicitudes de reclamo y trámites referentes a la dependencia.

III.- DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES

1. Receptar y efectuar la recaudación de impuestos y tasas municipales de los diferentes servicios;
2. Recibir solicitudes y documentación que avale los reclamos de contribuyentes
3. Control y despacho de comunicaciones internas y externas;
4. Ingresar a la base de datos las solicitudes de reclamos;
5. Custodiar los valores recaudados hasta el depósito previo;
6. Elaborar informes de cumplimiento de actividades en aplicación de la política de rendición de cuentas;
7. Entregar todo el dinero recaudado a tesorería;
8. Las demás funciones asignadas por el Director o jefe inmediato.

IV.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO:

Apoyar en los trámites y operaciones de registro financiero. Interactúa con Director, Jefe y personal de la unidad.

V.- PERFIL DE CONTRATACIÓN:

Profesional en Contabilidad y Auditoría.

Educación formal necesaria:

Educación Superior en Contabilidad y Auditoría.

Educación no formal necesaria:

Manejo de programas de office: Word, Excel y Power Point



Experiencia laboral previa:

Cuatro a seis años en puestos similares.

Conocimientos necesarios:

- Atención al público.
- Técnicas de solución de conflictos.
- Conocimientos de contabilidad básica.

Habilidades y Destrezas

- Trabajo en equipo.
- Adaptabilidad y flexibilidad.
- Relaciones interpersonales.
- Habilidades de comunicación.
- Manejo del computador y programas financieros.



I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre Jefe de Rentas.

Área o Dependencia: Dirección administrativa y Financiera.

Departamento: Financiero.

Nivel: Apoyo

Reporta a: Director/a financiera.

II.- DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Coordinar y gestionar acciones de cobro tributarias y no tributarias y la emisión de títulos de crédito.

III.- DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES

1. Determinar el monto de los tributos municipales y otros ingresos no tributarios y emitir títulos de crédito;
2. Emitir reportes diarios de emisiones de títulos de crédito y especies valoradas; Realizar el control y seguimiento de la aplicación de la norma tributaria;
3. Brindar soporte tributario a usuarios;
4. Coordinar con Información y Avalúos la actualización de la base de datos para recaudación de los catastros municipales; Elaborar informes técnicos financieros en el ámbito tributario;
5. Controlar la actualización de la base de datos para recaudación de los catastros municipales;
6. Elaborar informes de cumplimiento de objetivos-metas estratégicas dentro de políticas de rendición de cuentas;
7. Las demás funciones asignadas por el Director Financiero.

IV.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO:

Capacidad de organización y supervisión para recaudar tributos municipales Interactúa con Director y usuarios del Municipio.

V.- PERFIL DE CONTRATACIÓN:

Profesional en Contabilidad y Auditoria, Ingeniería Comercial o Economía.

Educación formal necesaria:

Licenciado en Contabilidad y Auditoria, Ingeniería Comercial o Economía.



Educación no formal necesaria:

Manejo de programas de office: Word, Excel y Power Point.

Experiencia laboral previa:

Cuatro a seis años de experiencia.

Conocimientos necesarios:

- Conocimientos de Contabilidad Básica.
- Técnicas de solución de conflictos.
- Manejo de equipos de computación y programa SIG – AME.

Habilidades y Destrezas

- Capacidad de Liderazgo.
- Capacidad de organización.
- Relaciones interpersonales.
- Habilidades de comunicación.
- Manejo del computador y programas financieros.
- Trabajo en equipo.
- Adaptabilidad y flexibilidad.



I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre: Guardalmacén,

Área o Dependencia: Dirección administrativa y Financiera,

Departamento: Financiero,

Nivel: Apoyo

Reporta a: Director/a financiera,

II.- DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Controlar las actividades relacionadas con la administración de recursos materiales y las actividades de apoyo a todos los niveles de la organización procurando un óptimo aprovechamiento de los recursos.

III.- DESCRIPCIÓN DE TAREAS Y FUNCIONES

1. Realizar adquisiciones de suministros de oficina;
2. Registrar el ingreso y salida de bienes, materiales y equipos asignados a bodega;
3. Controlar y custodiar los bienes y materiales entregados para su control y mantenimiento;
4. Efectuar el inventario físico de los bienes en custodia y responder por su existencia e integridad;
5. Atender con oportunidad los pedidos de bienes y materiales requeridos por las unidades;
6. Las demás actividades que le disponga el jefe inmediato;

IV.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO:

Custodiar y efectuar la administración de bodegas de los bienes muebles y materiales asignados. Interactúa con Director y personal de la institución.

V.- PERFIL DE CONTRATACIÓN:

Ingeniería comercial, Administración pública o afines.

Educación formal necesaria:

Título académico Ingeniería Comercial o afines.

Educación no formal necesaria:

Manejo de programas de office: Word, Excel y Power Point.



Experiencia laboral previa:

Un año en posiciones similares.

Conocimientos necesarios:

- Inglés básico.
- Sistema informático de adquisiciones, elaboración de planes diarios de movimientos de almacén.
- Técnicas de inventarios.
- Políticas de adquisiciones, mercado, proveedores, estudio de mercados.
- Mantenimiento de registros de bodegas, y control de inventarios.

Habilidades y Destrezas

- Habilidad analítica.
- Manejo de recursos materiales.
- Organización de la información.
- Expresión escrita.
- Manejo de tarjetas kárdex.



I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre: Asistente Guardalmacén.

Área o Dependencia: Dirección administrativa v Financiera.

Departamento: Financiero.

Nivel: Apoyo

Reporta a: Guardalmacén

II.- DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Asistir las actividades relacionadas con la administración de recursos materiales y las actividades de apoyo a todos los niveles de la organización procurando un óptimo aprovechamiento de los recursos.

III.- DESCRIPCIÓN DE TAREAS Y FUNCIONES

1. Realizar adquisiciones de suministros de oficina;
2. Registrar el ingreso y salida de bienes, materiales y equipos asignados a bodega;
3. Controlar y custodiar los bienes y materiales entregados para su control y mantenimiento;
4. Efectuar el inventario físico de los bienes en custodia y responder por su existencia e integridad;
5. Atender con oportunidad los pedidos de bienes y materiales requeridos por las unidades;
6. Las demás actividades que le disponga el jefe inmediato.

IV.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO:

Recepción y custodia de los bienes muebles y materiales existentes en stock. Interactúa con Director y personal de la institución.

V.- PERFIL DE CONTRATACIÓN:

Ingeniería comercial o economista.

Educación formal necesaria:

Título académico Ingeniería Comercial o Economista.

Educación no formal necesaria:

Manejo de programas de office: Word, Excel y Power Point.



Experiencia laboral previa:

Dos años en puestos similares.

Conocimientos necesarios:

- Inglés básico.
- Sistema informático de adquisiciones, elaboración de planes diarios de movimientos de almacén.
- Técnicas de inventarios.
- Políticas de adquisiciones, mercado, proveedores, estudio de mercados.
- Mantenimiento de registros de bodegas, y control de inventarios.

Habilidades y Destrezas

- Habilidad analítica.
- Manejo de recursos materiales.
- Organización de la información.
- Expresión escrita.
- Manejo de tarjetas kárdex.



I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre: Jefe de Talento Humano.

Área o Dependencia: Administración General.

Departamento: Dirección administrativa y financiera

Nivel: Apoyo.

Reporta a: Alcalde.

II.- DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:

Son responsabilidades principales de este puesto: planificar, dirigir y controlar la ejecución de actividades técnicas para la administración del talento humano.

III.- DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES:

1. Dirige y evalúa la gestión de la Unidad de Administración del Talento Humano, con el propósito de implementar acciones de desarrollo;
2. Asesora a los servidores y autoridades de la institución en la gestión del desarrollo institucional y del talento humano;
3. Aprueba planes de mejoramiento y otros, referentes a la administración del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano;
4. Planificar, dirigir y supervisar los programas de los diferentes subsistemas de talento humano (reclutamiento, selección y evaluación del desempeño) así como la aplicación de las políticas del personal;
5. Planificar, diseñar y ejecutar y controlar programas de mejoramiento de higiene y seguridad en el trabajo;
6. Suscribe informes técnicos legales para movimientos administrativos de personal;
7. Emite políticas para la elaboración de estudios técnicos de aplicación del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano;
8. Aprueba reformas y estrategias para el manejo del modelo de gestión de talento humano;
10. Garantizar que se realicen eficientemente las labores relacionadas con administración y control del talento humano, así como las operaciones de jubilaciones y pensiones;

IV.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO

Desarrollar investigación, análisis y diseño de políticas, normas y procedimientos de desarrollo organizacional y administración de recursos humanos. Interactúa con autoridades y personal de la organización.



V.- PERFIL DE CONTRATACIÓN:

Profesional en ingeniería Comercial, Abogado o afines.

Educación formal necesaria:

Título en Ingeniería Comercial, Abogado o afines.

Educación no formal necesaria:

Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point.

Experiencia laboral previa:

Cinco a seis años de experiencia en un puesto similar.

Conocimientos necesarios:

- Control y evaluación de procesos de desarrollo institucional y recursos humanos.
- Planificación estratégica, producto, servicios, procesos, recursos humanos y clientes organizacionales.
- Formulación de planes operativos y de contingencia a corto, mediano y largo plazo.
- LOSEP, reglamento de aplicación, normas y reglamentos internos.
- Planificación operativa de la gestión interna de la unidad o proceso.
- Análisis interpretativo de la información y emisión de nuevas alternativas de solución.

Habilidades y Destrezas

- Manejo de recursos organizacionales.
- Liderazgo y trabajo en equipo.
- Dirección y control de procesos de recursos humanos.

Destrezas en:

- Desarrollo estratégico de los recursos humanos.
- Orientación y asesoramiento.
- Pensamiento estratégico.
- Pensamiento analítico.
- Pensamiento conceptual.
- Planificación y gestión.



I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre: Asistente de Talento Humano.

Área o Dependencia: Administración General.

Departamento: Talento humano.

Nivel: Apoyo.

Reporta a: Jefe de Talento humano.

II.- DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Apoyar a la jefatura de Talento Humano en la asistencia de recepción, secretaría y archivo.

III.- DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES:

1. Registra la asistencia del personal de la dependencia;
2. Verificar diariamente el control de asistencia y detecta fallas;
3. Actualiza y registra en los expedientes del personal, reposos, permisos, inasistencias y demás información relacionada con el personal de la institución;
4. Aplica instrumentos de registro de información de los puestos, para su análisis;
5. Verifica las referencias de los aspirantes a los puestos de trabajo;
6. Determina a través del estudio de los expedientes y otros documentos del personal, antigüedad o tiempo de servicio del trabajador en la Universidad y/o en otras Instituciones públicas o privadas;
7. Participa con el analista en la elaboración, organización y ejecución de programas y/o actividades de previsión social, higiene y seguridad en el trabajo, recreación y bienestar social para el trabajador;
8. Mantiene en orden el equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía;
9. Elabora informes periódicos de las actividades realizadas;
10. Subrogar en caso de ausencia;
11. Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

IV.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO:

Creatividad e iniciativa para realizar las actividades de apoyo secretarial y habilidad para interactuar con ejecutivos y con el público. Interactúa con Director y personal de la institución.



V.- PERFIL DE CONTRATACIÓN:

Técnico Universitario en Recursos Humanos o afines.

Educación formal necesaria:

Título superior en Administración Recursos Humanos.

Educación no formal necesaria:

Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point.

Experiencia laboral previa:

Un mínimo de seis meses de experiencia progresiva de carácter operativo en el área de Administración de Recursos Humanos.

Conocimientos necesarios:

- Las prácticas del sistema de recursos humanos.
- Las técnicas de administración de recursos humanos.
- La Ley Orgánica del Trabajo y su Reglamento.
- La Ley del Servicio público.
- La Ley Procedimientos Administrativos.
- Computación.
- Administración.

Habilidades y Destrezas

- Seguir instrucciones orales y escritas.
- Producir informes sobre los procesos o trámites efectuados.
- Realizar cálculos matemáticos.
- Atender en forma cortés a público en general.
- El manejo de microcomputador.
- El manejo de calculadora.



I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre: Asistente Administrativo.

Área o Dependencia: Administración General

Departamento: Direcciones y secciones del GADS.

Nivel: Apoyo

Reporta a: Jefe inmediato.

II.- DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Brindar asistencia en la recepción, secretaría y archivo a la dirección.

III.- DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES

1. Efectuar labores de recepción de llamadas telefónicas y atención a trámites de usuarios;
2. Dar soporte de apoyo administrativo a los trámites de la Dependencia;
3. Efectuar labores de secretaría en respuesta a la documentación ingresada y despachada;
4. Procesar y mantener actualizado los expedientes y archivos;
5. Elaborar informes de cumplimiento de actividades dentro de una política organizacional de rendición de cuentas;
6. Subrogar en caso de ausencia en las direcciones del GADCS
7. Las demás funciones asignadas por el Director o jefe inmediato.

IV.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO:

Creatividad e iniciativa para realizar las actividades de apoyo secretarial y habilidad para interactuar con ejecutivos y con el público. Interactúa con Director y personal de la institución.

V.- PERFIL DE CONTRATACIÓN:

Técnico en Secretariado General y afines.

Educación formal necesaria:

Técnico en Secretariado general.

Educación no formal necesaria:

Manejo de programas de office: Word, Excel y Power Point.



Experiencia laboral previa:

Hasta un año en puestos similares.

Conocimientos necesarios:

- El manejo y métodos de oficina.
- Redacción, ortografía y sintaxis.
- La elaboración de documentos mercantiles en el área de su competencia.
- Los procesos administrativos del área de su competencia.
- Computación.

Habilidades y Destrezas

- Tratar en forma cortés al personal de la Institución y público en general.
- Analizar declaraciones de impuestos.
- Comprender la información que va a procesar.
- Manejar los diferentes formatos de compras.
- Tener iniciativa.
- Expresarse claramente en forma oral y escrita.
- Realizar cálculos numéricos con rapidez y precisión.

Destrezas en:

- El manejo de computador.
- Material de oficina.
- Manejo de calculadora.



I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre; Jefe de Sistemas Informáticos.

Área o Dependencia: Dirección Administrativa Financiera.

Departamento: Tecnología y Conectividad.

Nivel: Apoyo.

Reporta a:

II.- DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Administra los equipos informáticos de la Municipalidad de manera eficiente y brindar soporte técnico al personal que labora en la institución.

III.- DESCRIPCIÓN DE TAREAS Y FUNCIONES

1. Organizar y dirigir las actividades del centro de cómputo;
2. Analizar y diseñar software necesario para la automatización de funciones de funciones de cada departamento;
3. Llevar un registro de control preventivo y correctivo de los equipos de computación;
4. Mantener un respaldo de la base de datos y sistemas de la municipalidad;
5. Solicitar las adquisiciones de equipos detallando especificaciones técnicas
6. Llevar un control de los suministros informáticos;
7. Administrar y controlar los servicios de Internet a nivel interno y externo;
8. Intervenir en la actualización y de generación de sistemas operativos;
9. Desarrollar proyectos informáticos;
10. Mantenimiento del portal de compras publicas.

IV.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO:

Diseño de programas de desarrollo de tecnología informática, dirección e implementación de los programas de aplicación, asesoría técnica a las autoridades y asistencia a los usuarios. Interactúa con autoridades de la institución y empresas proveedoras de servicios informáticos del sector privado.

V.- PERFIL DE CONTRATACIÓN:

Ingeniero en sistemas, Ingeniero en informática.

Educación formal necesaria:

Título académico en Ingeniería de Sistemas, Ingeniero en informática.



Educación no formal necesaria:

Manejo de programas de ofimática y entorno natural informático.

Experiencia laboral previa:

Cinco a seis años de experiencia.

Conocimientos necesarios:

- Lenguaje de programación.
- Administración de redes.
- Desarrollo de software.
- Mantenimiento de base de datos.
- Mantenimientos de equipos.

Habilidades y Destrezas

- Capacidad de liderazgo.
- Trabajo en equipo.
- Habilidades de comunicación.
- Manejo de equipos de computación.



I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre; Técnico en informática y computación.

Área o dependencia: Dirección administrativa y financiera

Departamento: Tecnología y Conectividad.

Nivel: Apoyo.

Reporta a: Jefe de sistemas informático.

II.- DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Arreglar y mantener los equipos de cómputo y redes de comunicación dentro de la institución.

III.- DESCRIPCIÓN DE TAREAS Y FUNCIONES

1. Dar mantenimiento a todos los equipos de cómputo y redes de la institución;
2. Seguimiento y actualización del portal web de la institución y redes sociales;
3. Instalaciones de servicio de internet en la institución e instituciones públicas (escuelas, juntas parroquiales, etc.);
4. Verificar que el servidor de datos trabaje en óptimas condiciones;
5. Respalda la información de todos los equipos de cómputo analizados;
6. Elaborar informes de en equipos y trabajos realizados;
7. Mantener el registro actualizado de los equipos de cómputo;
8. Mantenimiento del portal de compras publica;
9. Todas las demás asignadas por el jefe inmediato;

IV.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO:

Buscar y solucionar problemas de los equipos de cómputo y sistemas informáticos.

V.- PERFIL DE CONTRATACIÓN:

Tecnólogo en informática y computación.

Educación formal necesaria:

Técnico en informática y computación.

Educación no formal necesaria:

Manejo de programas de office: Word, Excel y Power Point.



Experiencia laboral previa:

Dos años de experiencia.

Conocimientos necesarios:

- Mantenimiento de base de datos.
- Mantenimientos de equipos.
- Lenguaje de programación.
- Administración de redes.
- Desarrollo de software.

Habilidades y Destrezas

- Manejo adecuado de herramientas.
- Capacidad de adaptación.
- Trabajo en equipo.
- Habilidades de comunicación.
- Manejo de equipos de computación.
- Relaciones humanas.



I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre: Unidad de compras públicas

Área o dependencia: Dirección administrativa y financiera

Departamento:

Nivel: Apoyo.

Reporta a: Alcalde

II.- DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Se encarga de ejecutar el proceso pre- contractual, publicación y uso del portal de compras públicas.

III.- DESCRIPCIÓN DE TAREAS Y FUNCIONES

1. Elaborar pliegos y resoluciones para proceso pre-contractual;
2. Publica y da seguimiento a los procesos de contratación pública;
3. Elaborar o reformar el plan anual de contratación pública en coordinación con la dirección financiera;
4. Las demás asignadas por el jefe inmediato.

IV.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO:

Llevar un adecuado control de la información de las compras públicas municipales

V.- PERFIL DE CONTRATACIÓN:

Profesional en Jurisprudencia, Ingeniero de administración de empresas o economista.

Educación formal necesaria:

Título académico en Ingeniería comercial, Economía y Jurisprudencia

Educación formal necesaria:

Manejo de programas de office: Word, Excel y Power Point.

Experiencia laboral previa:

Dos años de experiencia.



Conocimientos necesarios:

- Administración del portal de compras publicas.
- Manejo básico y avanzado del portal de compras publicas.

Habilidades y Destrezas

- Manejo adecuado de herramientas.
- Capacidad de adaptación.
- Trabajo en equipo.
- Habilidades de comunicación.
- Manejo de equipos de computación.
- Relaciones humanas.



I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre: Comisario Municipal.

Área o Dependencia: Administración General

Departamento: Comisaria Municipal.

Nivel: Apoyo.

Reporta a:

II.- DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Controlar el cumplimiento de leyes, ordenanzas y reglamentos municipales por parte de la población en temas de higiene, salubridad, obras públicas, ornato, uso de las vías y lugares públicos, propendiendo el mantenimiento en condiciones apropiadas en los espacios y servicios públicos municipales como calles, parques, plazas, camales, cementerios y mercados.

III.- DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES

1. Coordinar acciones con organismos públicos para el control de artículos de primera necesidad (peso y medida);
2. Inspeccionar y controlar todo el funcionamiento de locales públicos, mercados, parques, cementerios, y comerciantes de la ciudad;
3. Autorizar la exhumación de personas no identificadas;
4. Autorizar el funcionamiento de juegos mecánicos y presentación de espectáculos públicos permitidos por la ley;
5. Instruir y distribuir el control del trabajo del personal de apoyo, tales como inspecciones, mercados, parques, plazas, matadero municipal cementerios y otros;
6. Controlar el funcionamiento y regulación de ventas ambulantes y feria libre, de acuerdo a la ordenanza municipal;
7. Cuidar el cumplimiento de saneamiento ambiental tales como: ruidos, olores desagradables, humos y otros que afectan a la salud;
8. HORNATO: Controlar e inspeccionar las construcciones, modificaciones y ampliaciones de líneas de fábrica con el fin de verificar el cumplimiento de los permisos y planos aprobados, a falta de estos documentos notificar y sancionar.
9. Atender denuncias formuladas por la comunidad;
10. Juzgar y sancionar por infracciones cometidas de acuerdo a las ordenanzas Municipales.



IV.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO:

El puesto exige dominio de las leyes y ordenanzas municipales, capacidad de análisis y comprensión de las quejas y demandas, así como de toma de decisiones.

V.- PERFIL DE CONTRATACIÓN:

Profesional en Jurisprudencia.

Educación formal necesaria:

Título académico en jurisprudencia.

Educación no formal necesaria:

Manejo de programas de office: Word,

Experiencia laboral previa:

Cinco a seis años en posiciones similares.

Conocimientos necesarios:

- Conocimiento de las ordenanzas municipales.
- Manejo del computador.
- Manejo de programas de office, como Word.

Habilidades y Destrezas

- Capacidad de análisis.
- Capacidad de toma de decisiones.
- Trabajo en equipo.
- Capacidad de solución de conflictos.



I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre: Administrador del mercado, cementerio y camal

Área o Dependencia: Comisaría municipal.

Departamento: Comisaría municipal.

Nivel: Apoyo.

Reporta a: Comisario Municipal.

II.- DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Vigilar y controlar que las dependencias a su cargo presten un servicio eficiente a la ciudadanía.

III.- DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES

Mercado:

- Procurar un óptimo nivel de higiene y presentación del mercado;
- Vigilar el aseo y ordenamiento racional de los puestos de venta en el mercado;
- Coordinar y supervisar el barrido diario de los mercados;
- Estimular el mantenimiento de buenas relaciones interpersonales entre quienes laboran en los mercados;
- Sancionar si es el caso de acuerdo a las normas establecidas en la Municipalidad y demás leyes;

Camal:

- Vigilar que los productos cárnicos estén en condiciones óptimas de higiene y salubridad;
- Controlar el cumplimiento de las normas sanitarias;
- Efectuar el mantenimiento y conservación de las instalaciones;
- En caso de incumplimiento de las normas establecidas, proceder a notificar a cada uno de los propietarios de los puestos;

Cementerio:

- Mantener el aseo adecuado de las bóvedas y el sus accesos;
- Vigilar en las noches que no se cometa profanación de tumbas;
- Prohibir el ingreso de personas particulares en las noches;
- Llevar un registro diario de las personas sepultadas en dicho campo santo



IV.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO:

Mantener un nivel adecuado en el manejo aseo de las instalaciones referidas a su cargo.

V.- PERFIL DE CONTRATACIÓN:

Bachiller

Educación formal necesaria:

Bachiller

Educación no formal necesaria:

Manejo de programas de office: Word, Excel y Power Point.

Experiencia laboral previa:

Un año de experiencia

Conocimientos necesarios:

- Conocimientos de higiene y salubridad
- implementos de seguridad
- Manejo equipos operativos.

Habilidades y Destrezas

- Manejo del radio transmisor
- Capacidad de resolver conflictos
- Trabajo en equipo
- Capacidad de comunicación



I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre: Policía Municipal.

Área o Dependencia: Comisaría municipal.

Departamento: Comisaría municipal.

Nivel: Apoyo.

Reporta a: Comisario Municipal.

II.- DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Garantizar que la ciudadanía cumpla con las ordenanzas municipales.

III.- DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES

1. Vigilar el cumplimiento de las ordenanzas en los diferentes espacios del Cantón;
2. Integrar los operativos de vigilancia para el cumplimiento de la normatividad municipal;
3. Aplicar las políticas, directrices y estrategias para asegurar la vigilancia de zonas del Cantón;
4. Responder con eficiencia y eficacia la vigilancia del Cantón;
5. Elaborar informes de cumplimiento de objetivos-metas estratégicas dentro de políticas de rendición de cuentas;
6. Las demás funciones asignadas por el jefe inmediato.

IV.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO:

Definir el tipo de acción de vigilancia en función del conocimiento del comportamiento de la comunidad.

V.- PERFIL DE CONTRATACIÓN:

Bachiller

Educación formal necesaria:

Cursos de Seguridad, Cursos sobre normatividad y libreta militar.

Educación no formal necesaria:

Manejo de programas de office: Word, Excel y Power Point.



Experiencia laboral previa:

Hasta un año en posiciones similares.

Conocimientos necesarios:

- Técnicas de solución de conflictos.
- Manejo equipos operativos.

Habilidades y Destrezas

- Manejo del radio transmisor
- Capacidad de resolver conflictos
- Trabajo en equipo
- Capacidad de comunicación
- Adaptación y resolución frente a los problemas cotidianos



I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre Unidad de Gestión Sanitaria y Pecuaria

Área o Dependencia: Comisaría Municipal.

Departamento:

Nivel: Apoyo.

Reporta a: Comisario Municipal.

II.- DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Garantizar la aplicación de normas sobre condiciones de salubridad en el faenamiento de animales y en el expendio da los consumidores.

III.- DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES

1. Verificar y certificar el ingreso de ganado mayor y menor en condiciones de faenamiento;
2. Examinar y efectuar exámenes del ganado antes y post morte. Aplicar las normas de higiene en los lugares de sacrificio y corrales de encierro;
3. Apoyo en la comunidad en el sector pecuario;
4. Inspección sanitaria en el mercado de la forma y expendio los productos cárnicos.
5. Informar al Comisario los diferentes tipos de anomalías inherentes a su cargo.
6. Las demás funciones asignadas por el jefe inmediato.

IV.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO:

Definir el tipo de acción de vigilancia en función del conocimiento del comportamiento de la comunidad.

V.- PERFIL DE CONTRATACIÓN:

Profesional Veterinario.

Educación formal necesaria:

Título académico en Veterinaria.

Educación no formal necesaria:

Manejo de programas de office: Word, Excel y Power Point.



Experiencia laboral previa:

Dos años de experiencia.

Conocimientos necesarios:

- Leyes, normas y reglamentos sobre sanidad animal.
- Producción de alimentos.
- Tratamientos de animales.
- Métodos y prácticas en el cuidado de animales.
- Conocimientos técnicos en Salubridad e higiene.

Habilidades y Destrezas

- Analizar y sintetizar información.
- Organizar el trabajo.
- Establecer relaciones interpersonales.
- Facilidad de expresión.
- Supervisar personal.
- Iniciativa.

Destrezas en:

El manejo de equipos e instrumentos de laboratorio.



I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre: Auxiliar de Servicios.

Área o Dependencia: Administración General.

Departamento: Talento Humano

Nivel: Apoyo.

Reporta a: Jefe de Recursos humanos o talento humano.

II.- DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

El auxiliar de servicios es responsable de efectuar labores de mensajería y limpieza adecuada de las áreas asignadas.

III.- DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES

1. Brindar los servicios de mensajería interna y externa;
2. Brindar los servicios de conserjería y limpieza;
3. Llevar constancia de la entrega recepción de documentos;
4. Efectuar la entrega de solicitud de materiales y suministros;
5. Atender los pedidos de fotocopiado y de otros requerimientos;
6. Informar de las actividades cumplidas;
7. Las demás funciones asignadas por el Jefe inmediato;

IV.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO:

Labores sencillas, enfrentan problemas de solución estándar y de carácter operativo, distinguir entre dos opciones o elementos, da y recibe información.

V.- PERFIL DE CONTRATACIÓN:

Sexto año de primaria o Bachillerato.

Educación formal necesaria:

Tener el sexto año de primaria o Título de Bachiller

Educación no formal necesaria:

Computación.

Experiencia laboral previa:

Un año relacionado con las actividades del puesto



Conocimientos necesarios:

- implementos de seguridad y limpieza.
- Manejo de radio transmisor.
- Manejo de instrumentos de limpieza.

Habilidades y Destrezas

- Habilidad para limpiar adecuadamente.
- Capacidad de comunicación oral.
- Cumplir órdenes en forma eficiente.
- Ser ordenado.
- Trabajo en equipo.



PUESTOS OPERATIVOS



I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre: Director/a de Planificación y Gestión del territorio.

Área o Dependencia: Dirección de Planificación y Gestión del territorio.

Departamento: Planificación y Gestión del territorio.

Nivel: Agregador de valor.

Reporta a:

II.-DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

El director de planificación y gestión del es responsable de proponer y aplicar políticas, normas y procedimientos de planificación territorial, controlar y evaluar su cumplimiento, para el ordenamiento físico del cantón, en función de una prospectiva y programación física, económica, demográfica y social.

III.- DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES

1. Dirigir propuesta políticas, normas-procedimientos de prospectiva-programación territorial, integrando al sector privado;
2. Liderar estudios de soporte, prospectiva - programación territorial con sustento físico-económico-demográfico-social;
3. Impulsar proyectos de ordenamiento territorial en base a prospectiva y planeamiento de corto y mediano plazo;
4. Dirigir desarrollo de metro-información del Cantón para guía de usuarios externos y planificadores del Municipio;
5. Definir Modelo de Desarrollo Urbano Rural Integral del Cantón Sozoranga y modelo de valoración de los catastros;
6. Liderar el trabajo y actividades administrativas y técnicas del personal a su cargo;
7. Articular y coordinar la gestión de planificación territorial;
8. Elaborar informes de cumplimiento de objetivos-metas estratégicas dentro de políticas de rendición de cuentas;
9. Las demás funciones asignadas en el puesto.

IV.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO:

Puesto de carácter técnico que exige profundo conocimiento de Desarrollo Urbano y Rural, lidera y orienta estudios, para diseñar políticas y proponerlas.

IV.- PERFIL DE CONTRATACIÓN:

Profesional en Arquitectura o Ingeniería Civil.



Educación formal necesaria:

Título académico en Arquitectura o Ingeniería civil. El contar con una maestría o post grado es una fortaleza.

Educación no formal necesaria:

Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point.

Experiencia laboral previa:

Seis a ocho años en puestos similares.

Conocimientos necesarios:

- Conocimientos de Autocad, Archicad entre otros.
- Planificación y ordenamiento Territorial.
- Desarrollo urbano y rural.
- Leyes de ordenamiento territorial.

Habilidades y Destrezas

- Liderazgo.
- Planeamiento Estratégico.
- Resolución y Manejo de Conflicto.
- Políticas Públicas.
- Planeamiento de Sistemas.
- Procesos de Administración General.
- Conocimiento sobre integración de equipos gerenciales y desarrollo organizacional.



I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre; Ordenamiento territorial urbano y rural, SIG

Área o Dependencia: Dirección de Planificación y Gestión del territorio.

Departamento:

Nivel: Apoyo.

Reporta a: Alcalde.

II.- DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Elaborar planos acorde a las necesidades de la sociedad en apoyo al director de planificación y gestión del territorio, Sistemas de información geográfica. Seguimiento y evaluación.

III.- DESCRIPCIÓN DE TAREAS Y FUNCIONES

1. Realizar planos apoyando al arquitecto de la institución;
2. Apoyar y ejecutar diseño de planos;
3. Proponer diseño de maquetas siguiendo las disposiciones del arquitecto;
4. Levantamiento de información e investigación para la ejecución de proyectos;
5. Ordenamiento territorial
6. Todas las demás asignadas por el jefe inmediato;

IV.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO:

Lograr un buen proyecto que sea acorde a la necesidad de la sociedad.

V.- PERFIL DE CONTRATACIÓN:

Arquitecto/a

Educación formal necesaria:

Arquitecto/a

Educación no formal necesaria:

Manejo de programas de office: Word, Excel y Power Point.

Experiencia laboral previa:

Un año de experiencia.



Conocimientos necesarios:

- Manejar programas de diseño como :
 - ✓ Autocad
 - ✓ Archicad
 - ✓ Revit
 - ✓ Sketchup
 - ✓ 3dMax y
 - ✓ Arcgis, etc...

Habilidades y Destrezas

- Creatividad para dibujar, diseñar.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Capacidad de adaptación.
- Habilidad manual para elaborar maquetas.
- Habilidades de comunicación.
- Relaciones humanas.



I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre: Jefe de Avalúos y Catastros.

Área o Dependencia: Dirección de Planificación y Gestión del territorio.

Departamento: Catastros Inmobiliarios.

Nivel: Agregador de valor.

Reporta a: Director de Planificación y gestión del territorio.

II.- DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Planificar, dirigir y controlar la ejecución de los planes de desarrollo de avalúos y catastros contribuyendo al buen vivir.

III.- DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES

1. Coordinar con el equipo de trabajo las actividades de seguimiento y ejecución de gestión de Avalúos y Catastros;
2. Establecer lineamientos para el desarrollo de la gestión de Avalúos y Catastros;
3. Supervisar la implementación de sistemas de Avalúos y Catastros de la localidad;
4. Coordinar los proyectos y programas de Avalúos y Catastros.;
5. Presentar propuestas de mejoramiento de servicios catastrales.;
6. Administrar la información de avalúos y catastros (predios, contribución por mejoras, patente comercial y otros);
7. Atender los reclamos y efectuar los ajustes de los catastros municipales en función de las políticas de programación territorial emitidas por la Dirección de Planificación y gestión del territorio;
8. Conceder certificaciones de avalúos catastrales;

IV.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO:

Puesto de carácter técnico, de control y evaluación del catastro municipal. Exige amplia coordinación con los profesionales de Planificación Territorial, y Dirección Financiera. Interactúa con autoridades y comunidad del Cantón.

V. PERFIL DE CONTRATACIÓN:

Profesional en Arquitectura, Ingeniería Civil, y/o afines.



Educación formal necesaria:

Título académico en Arquitectura o Ingeniería civil y/o afines. El contar con una maestría o post grado es una fortaleza.

Educación no formal necesaria:

Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point.

Experiencia laboral previa:

Cinco a seis años en puestos similares.

Conocimientos necesarios:

- Planificación Estratégica,
- Diseño y evaluación de proyectos,
- Logística y gestión de transporte territorial (Estudio de planos y catastros).
- Logística y gestión del transporte territorial.
- Gestión de calidad de procesos.
- Planificación estratégica.
- Programas de catastros de la institución.
- Leyes de ordenamiento territorial.

Habilidades y Destrezas

- Liderazgo.
- Orientación /asesoramiento.
- Pensamiento analítico.
- Monitoreo y control.
- Planificación y gestión.
- Trabajo en equipo.
- Resolución y manejo de Conflictos.



I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre: Jefe de Tránsito y transporte.

Área o Dependencia: Dirección de Planificación y Gestión del territorio.

Departamento: Tránsito y transporte.

Nivel: Agregador de valor.

Reporta a: Director de Planificación y gestión del territorio.

II.- DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Coordinar y evaluar los planes de gestión de tránsito urbano y rural contribuyendo al Buen vivir.

III.- DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES

1. Coordinar la gestión local del tránsito y transporte urbano y rural;
2. Controlar y evaluar el plan de desarrollo de tránsito y transporte urbano y rural, según las disposiciones de la ley;
3. coordinar y proponer nuevas políticas para la elaboración del plan estratégico anual y plurianual, así como los programas para el desarrollo institucional con su equipo de trabajo;
4. Controlar y evaluar el cumplimiento del plan de desarrollo de transporte urbano y rural;
5. Las demás asignadas por el superior inmediato.

IV.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO:

Puesto de carácter técnico, de control y coordinación con su equipo de trabajo para evaluar los planes de gestión de tránsito urbano y rural.

V. PERFIL DE CONTRATACIÓN:

Profesional en Arquitectura, Ingeniería Civil, y/o afines.

Educación formal necesaria:

Título académico en Arquitectura o Ingeniería civil y/o afines. El contar con una maestría o post grado es una fortaleza.

Educación no formal necesaria:

Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point.



Experiencia laboral previa:

Cuatro a seis años en posiciones similares

Conocimientos necesarios:

- Indicadores de gestión, técnicas de seguimiento y control.
- Políticas, manejo y resolución de conflictos y negociación.
- Técnicas de seguimiento y evaluación.
- Manejo de indicadores de gestión, sistemas de calidad.
- Metodología de planes programas y proyectos, técnicas e instrumentos de planificación y ordenamiento territorial.
- Liderazgo, presupuesto, planificación estrategia, instrumentos técnicos para la elaboración de proyectos.

Habilidades y Destrezas

- Liderazgo.
- Pensamiento estratégico.
- Monitoreo y control.
- Planificación y gestión.
- Trabajo en equipo.
- Resolución y Manejo de Conflictos.



I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre: Topógrafo.

Área o Dependencia: Dirección de Planificación y Gestión del territorio.

Departamento:

Nivel: Agregador de valor

Reporta a: Director de Planificación y Gestión del territorio.

II.- DESCRIPCIÓN GENERAL DE PUESTO

El topógrafo es responsable de programar, elaborar y ejecutar los estudios de campo como apoyo a los procesos de construcción y suministra información técnica para el ordenamiento territorial urbano y rural del cantón.

III.- DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES O TAREAS

1. Realizar levantamientos topográficos en Planificación Territorial y Obras Públicas;
2. Efectuar replanteo y nivelación de suelos para Planificación Territorial y Obras Públicas;
3. Dar soporte a la generación de estudios y proyectos de ordenamiento territorial y de Obras Públicas;
4. Recopilar metro-información para guía de usuarios externos y planificadores del Municipio y Obras Públicas;
5. Elaborar informes de cumplimiento de objetivos-metas estratégicas dentro de políticas de rendición de cuentas;
6. Las demás funciones asignadas por el Director de Obras Públicas.

IV.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO:

Puesto de naturaleza técnica, genera información, diseña anteproyectos como soporte a los planes de ordenamiento territorial.

V.- PERFIL DE CONTRATACIÓN:

Profesional en o Ingeniería Civil o Arquitectura.

Educación formal necesaria:

Título académico en Arquitectura o Ingeniería civil.



Educación no formal necesaria:

Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point.

Experiencia laboral previa:

Tres años en puestos similares.

Conocimientos necesarios:

- Técnicas y principios aplicados en topografía.
- Uso y cuidado del equipo de topografía.
- Dibujo topográfico.
- Lectura de planos.
- Álgebra.
- Trigonometría.
- Geometría

Habilidades y Destrezas

- Localizar los puntos apropiados para los levantamientos topográficos.
- Supervisar personal.
- Seguir instrucciones orales y escritas.
- Realizar cálculos numéricos.
- Expresarse claramente en forma verbal y escrita.
- Iniciativa.



I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre: Director de infraestructura física, equipamiento y mantenimiento.

Área o Dependencia: Dirección de infraestructura física, equipamiento y mantenimiento.

Departamento:

Nivel: Agregador de valor.

Reporta a:

II.- DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

EL Director de Obras públicas es responsable de proponer y aplicar políticas, normas y procedimientos para la gestión de obras públicas, controlar y evaluar su cumplimiento, para desarrollar proyectos y para el mantenimiento de infraestructura del cantón, en función de una prospectiva y programación física, económica, demográfica y social.

III.- DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES

1. Dirigir propuesta políticas, normas-procedimientos de proyectos de obras públicas, integrando al sector privado;
2. Liderar estudios para el desarrollo de proyectos de obras públicas y mantenimiento;
3. Impulsar proyectos de obras públicas en base a prospectiva y planeamiento de corto y mediano plazo;
4. Dirigir desarrollo de metro-información del Cantón para guía de usuarios externos y planificadores del Municipio;
5. Ejecutar el Modelo de Desarrollo Urbano Rural Integral del Cantón Sozoranga a través de obras públicas;
6. Liderar el trabajo y actividades administrativas y técnicas del personal a su cargo;
7. Elaborar informes de cumplimiento de objetivos-metas estratégicas dentro de políticas de rendición de cuentas;
8. Las demás funciones asignadas.

IV.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO:

Puesto de carácter técnico, es responsable de la definición de políticas para la gestión de obras públicas y de mantenimiento. Exige amplia coordinación con la Dirección de Planificación.



V.- PERFIL DE CONTRATACIÓN:

Profesional en o Ingeniería Civil o Arquitectura Administración y afines.

Educación formal necesaria:

Título académico en Ingeniería civil. O Arquitectura.

Educación no formal necesaria:

Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point.

Experiencia laboral previa:

Seis a ocho años en puestos similares.

Conocimientos necesarios:

- Conocimiento de las leyes, normas y reglamentos que le corresponde aplicar.
- Conocimiento de la organización y funcionamiento de la Institución.

Habilidades y Destrezas

- Capacidad para planificar, dirigir y controlar el trabajo del área.
- Capacidad para tomar decisiones y resolver situaciones imprevistas.
- Capacidad para comunicarse y dar instrucciones de manera oral y escrita.
- Buenas relaciones humanas.
- Iniciativa y creatividad.
- Honestidad y responsabilidad.
- Liderazgo.
- Trabajo en equipo.



I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre: Secretaria.

Área o Dependencia: Dirección de infraestructura física, equipamiento y mantenimiento.

Departamento:

Nivel: Agregador de valor.

Reporta a: Director de Obras Públicas.

II.- DESCRPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Colaborar con las actividades de la dependencia en base a una adecuada distribución de tareas.

III. DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES

1. Atender llamadas telefónicas;
2. Atender las inquietudes de la ciudadanía en general por tramites de servicios brindados;
3. Redactar oficios internos y externos, solicitudes certificaciones competentes al departamento (obras de ingeniería);
4. Llevar el control de llamadas telefónicas y fax que realiza el personal técnico de la dirección de obras públicas;
5. Llevar el registro de los vehículos oficiales designados a esta dirección;
6. Llevar el control de vales de gasolina asignados a los vehículos oficiales de esta dirección;
7. Elaborar oficios en base a lo que establezca el director y/o regidor de obras públicas;
8. Mantener organizado y ordenado el archivo del departamento;
9. Las demás que le asigne el jefe inmediato y que sean afines a su área.

IV.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO:

Es responsable por el adecuado empleo de los equipos, útiles y materiales que usa en su trabajo. Los errores cometidos pueden causar pérdidas, daños o atrasos de consideración, por lo que las actividades deben ser realizadas con cuidado y precisión.

V.- PERFIL DE CONTRATACIÓN:

Secretariado Ejecutivo o Técnico Secretarial.



Educación formal necesaria:

Título académico en Secretariado ejecutivo o afines.

Educación no formal necesaria:

Manejo de PC Especialmente Word, Excel y Power Point.

Experiencia laboral previa:

Un año.

Conocimientos necesarios:

- Atención al público.
- Relaciones Humanas.
- Conocimiento de Redacción y Ortografía.
- Conocimiento sobre Técnicas de Archivo.

Habilidades y Destrezas

- Buenas relaciones humanas.
- Discreción.
- Responsabilidad y honestidad.
- Facilidad de comunicación.
- Iniciativa y creatividad.



I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre: Jefe de Agua potable y Alcantarillado

Área o Dependencia: Dirección de infraestructura física, equipamiento y mantenimiento.

Departamento: Construcción y manteniendo de agua potable, equipamiento y alcantarillado sanitario.

Nivel: Agregador de valor.

Reporta a: Director de infraestructura física, equipamiento y mantenimiento.

II.- DESCRPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Brindar a la ciudadana un buen servicio de agua potable atendiendo las solicitudes de instalación, reparaciones y conexiones de los servicios de agua. y ejecutar los planes de alcantarillado en el cantón y parroquias por administración propia o contrato.

III. DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES

Agua potable

1. Administrar los sistemas de captación hídrica de acuerdo a normas técnicas establecidas;
2. Llevar un registro organizado del servicio de agua domiciliario para sus cobros respectivos;
3. Administrar los sistemas técnicos de mantenimiento de agua potable (clorificación, procesamiento);

Alcantarillado

4. Realizar estudios y diseños para construcciones de obras conducentes al mantenimiento;
5. Vigilar el cumplimiento de los procedimientos y procesos del uso adecuado de materiales y recursos;
6. Participar en la implementación de tasas por el servicio;
7. Las demás que le asigne el jefe inmediato y que sean afines a su área.

IV.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO:

Es responsable de la instalación y mantenimiento del agua potable y alcantarillado sanitario a través de estudios técnicos y la utilización adecuada de materiales y recursos.



V.- PERFIL DE CONTRATACIÓN:

Profesional en Ingeniería Civil.

Educación formal necesaria:

Título académico en Ingeniero Civil.

Educación no formal necesaria:

Manejo de PC Especialmente Word, Excel y Power Point.

Experiencia laboral previa:

Cuatro a seis años.

Conocimientos necesarios:

- Uso de fuentes hídricas.
- Instalación y mantenimiento de agua potable.
- Purificación del agua.

Habilidades y Destrezas

- Liderazgo.
- Trabajo en equipo.
- Comunicación.
- Relaciones humanas.



I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre: Jefe de la Unidad de Manejo ambiental (UMA).

Área o Dependencia: Dirección de gestión de riesgos y medio ambiente.

Departamento: Gestión ambiental (UMA)

Nivel: Agregador de valor.

Reporta a: Director de gestión de riesgos y medio ambiente.

II.- MISIÓN DEL PUESTO

Proponer y aplicar políticas, normas y procedimientos de protección medio ambiente para mejoramiento sostenido del hábitat.

III.- DESCRIPCIÓN DEL TAREAS O FUNCIONES:

1. Generar sistema gestión medioambiental con políticas- acciones preventivas- correctivas;
2. Orientar y dar directrices para explotación de suelos, minas, playas y recursos hídricos sin alterar el medio ambiente;
3. Dar lineamientos para control de la contaminación de aire y ruido;
4. Involucrar a sector privado en la definición y prioridad de políticas y acciones de medio ambiente;
Definir políticas de control de desechos;
5. Elaborar políticas de prevención y mitigación de desastres y control de zona verde y paisaje urbano y rural;
6. Liderar el trabajo y actividades administrativas y técnicas del personal a su cargo;
7. Elaborar informes de cumplimiento de objetivos-metas estratégicas dentro de políticas de rendición de cuentas;
8. Las demás funciones asignadas por el Director General de Servicios Públicos.

IV.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO:

Puesto de carácter técnico que exige capacidad de liderazgo, profundo conocimiento de la gestión medio ambiente, capacidad de coordinación, con otras unidades, con la Comunidad y con el sector privado.

V.- PERFIL DE CONTRATACIÓN:

Ingeniería en Gestión Ambiental o afines.



Educación formal necesaria:

Título académico en Ingeniería Ambiental preferentemente con estudios de especialización.

Educación no formal necesaria:

Manejo de PC Especialmente Word, Excel y Power Point.

Experiencia laboral previa:

Cuatro a seis años en puestos similares.

Conocimientos necesarios:

- Ley Orgánica de Ordenación Territorial.
Reglamentos y Normas en el área de Protección Ambiental.
- Estudios evaluativos en ambientes de trabajo.
- Evaluación toxicológica en materiales o sustancias químicas.
- Elaboración de normas y procedimientos.
- Extinción de incendios.
- Redacción de informes técnicos.
- Elaboración de planes y programas de protección ambiental.

Habilidades y Destrezas

- Capacidad de liderazgo
- Trabajo en equipo,
- Adaptabilidad e innovación,
- Gestión y organización de recursos,
- Comunicación.
- Relaciones interpersonales.



I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre: Oficinista de la Unidad de Manejo Ambiental (UMA)

Área o Dependencia: Gestión de Riesgo y medio ambiente.

Departamento: Gestión Ambiental.

Nivel: Agregador de valor.

Reporta a: Jefe de la UMA.

II.- DESCRPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Asistir en las actividades secretariales desarrolladas en la oficina, recibiendo, chequeando, clasificando, distribuyendo, archivando, registrando y transcribiendo documentos, a fin de apoyar las actividades técnicas y administrativas de la unidad.

III.- DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES O TAREAS

1. Efectúa y atiende llamadas telefónicas;
2. Recibe, revisa, clasifica, archiva y despacha comunicaciones y demás documentos de oficina consignados por usuarios de la unidad;
3. Realiza respaldos a la información procesada en el computador;
4. Suministra información a las personas que la requieran;
5. Lleva el control de ingresos y egresos de material;
6. Recibe información para transcribirla y si es necesario la imprime;
7. Procesa en el computador información solicitada;
8. Transcribe correspondencia general, como datos de inscripción entre otros y cualquier documento que se le asigne;
9. Elabora cuadros demostrativos, organigramas, formatos, flujogramas y otros documentos con la información procesada;
10. Desglosa, ordena, compagina y entrega los documentos con la información procesada;
11. Mantiene en orden el equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía;
12. Elabora informes periódicos de las actividades realizadas;
13. Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

IV.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO:

Es responsable por el manejo constante de equipos y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa y maneja periódicamente equipos y materiales medianamente complejos, siendo su responsabilidad indirecta.



V.- PERFIL DE CONTRATACIÓN:

Bachiller en ciencias, administración, secretariado o afines,

Educación formal necesaria:

Título de bachillerato o cursos de oficina.

Educación no formal necesaria:

Manejo de PC Especialmente Word, Excel y Power Point.

Experiencia laboral previa:

Un año en puestos similares.

Conocimientos necesarios:

- Métodos y procedimientos de oficina.
- Computación.
- Técnicas de archivo.

Habilidades y Destrezas

- Seguir instrucciones orales y escritas.
- Tratar en forma cortés y efectiva al público en general.
- El manejo de equipos de oficina (fotocopiadora, fax).
- El manejo de computador.

I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre: Jefe de Turismo.

Área o dependencia: Dirección de equidad e inclusión socio-económica.

Departamento: Turismo.

Nivel: Agregador de valor.

Reporta a: Director equidad e inclusión socio-económica.

II.- DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Contribuir con el mejoramiento de la economía local a través del accionar en el campo turístico.

III.- DESCRIPCIÓN DE TAREAS Y FUNCIONES

1. Impulsar el turismo para lograr mejorar el desarrollo económico del cantón, en el marco de la descentralización y del convenio de transferencia de competencias vigente;
2. Identificar las potencialidades y problemas que en el ámbito del desarrollo del turismo tiene el cantón, manteniendo intercambios de información y diagnóstico permanentes, con los sectores oficiales y privados que tengan que ver con esta materia;
3. Promocionar y difundir el turismo, resaltando los lugares más importantes;
4. de Sozoranga mediante los medios de comunicación como radio y televisión;
5. Realizar actividades sociales como: ferias gastronómicas, culturales y artesanales para promover el turismo del cantón Sozoranga;
6. Promocionar los lugares turísticos del cantón a través de trípticos publicitarios;
7. Elaborar proyectos socio-culturales en beneficio del turismo del cantón;
8. Las demás asignadas por la ley vigente.

IV.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO:

Capacidad de análisis, buscar alternativas para difundir y mejorar el desarrollo económico a través del eje turístico.

V.- PERFIL DE CONTRATACIÓN:

Profesional en Ingeniería turística.

Educación formal necesaria:

Ingeniero en turismo.



Educación no formal necesaria:

Manejo de programas de office: Word, Excel y Power Point.

Experiencia laboral previa:

Cuatro a seis años de experiencia.

Conocimientos necesarios:

- Relaciones públicas.
- Comunicación organizacional.
- Promoción turística.
- Comunicación audiovisual.

Habilidades y Destrezas

- Liderazgo.
- Capacidad de organización
- Habilidades de comunicación
- Manejo y solución de conflictos.
- Relaciones humanas.
- Adaptabilidad y flexibilidad al cambio.



I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre: Jefe de Patrimonio cultural.

Área o dependencia: Dirección de equidad e inclusión socio-económica.

Departamento:

Nivel: Agregador de valor.

Reporta a: Director equidad e inclusión socio-económica.

II.- DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Proponer, coordinar y monitorear políticas, planes y programas patrimoniales del cantón, a través de procesos de información, apoyo técnico, seguimiento y evaluación así como del impulso de proyectos emblemáticos que contribuyan al cumplimiento del Plan Nacional del Buen Vivir.

III.- DESCRIPCIÓN DE TAREAS Y FUNCIONES

1. Fomentar la valoración del patrimonio cultural del cantón;
2. Visibilizar valores patrimoniales con la participación social incentivando la investigación, la gestión del conocimiento y la difusión para activar la conciencia y el comprometimiento de la sociedad en la gestión de aquellos bienes;
3. Fortalecer sistemas y mecanismos para asegurar la protección de los bienes patrimoniales, así como la prevención de acciones y sanción de actos que los afecten, conducentes a garantizar el mantenimiento de los bienes patrimoniales y la prevención y reducción de los pasivos que los afectan;
4. Identificar las potencialidades y problemas que en el ámbito del desarrollo del turismo tiene el cantón, manteniendo intercambios de información y diagnóstico permanentes, con los sectores oficiales y privados que tengan que ver con esta materia;
5. Incrementar el valor de los bienes patrimoniales mediante la implantación de procesos productivos sostenibles y el impulso de acciones conducentes a rehabilitar y salvaguardar sus valores asociados;
6. Fomentar acciones que promuevan el fortalecimiento de la identidad y la apropiación social del patrimonio natural y cultural, mediante la educación, difusión, creación, uso y disfrute de sus valores y atributos;
7. Elaborar proyectos socio-culturales en beneficio del cantón;
8. Las demás asignadas por la ley vigente.

IV.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO:

Buscar y solucionar problemas de los equipos de cómputo y sistemas informáticos.



V.- PERFIL DE CONTRATACIÓN:

Profesional en Ingeniería turística.

Educación formal necesaria:

Ingeniero en turismo.

Educación no formal necesaria:

Manejo de programas de office: Word, Excel y Power Point.

Experiencia laboral previa:

Cuatro a seis años de experiencia.

Conocimientos necesarios:

- Conservación del patrimonio cultural.
- Promoción turística.
- Comunicación.

Habilidades y Destrezas

- Liderazgo.
- Capacidad de organización.
- Manejo adecuado de recursos.
- Comunicación Verbal y escrita.



I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre: Bibliotecario/a.

Área o Dependencia: Dirección de equidad e inclusión socio económica

Departamento:

Nivel: Apoyo

Reporta a:

II.- DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Fomentar la lectura en la población y promocionar el conocimiento de obras y publicaciones existentes.

III.- DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES

1. Atender a los usuarios de la biblioteca;
2. Generar información de los usuarios de la biblioteca;
3. Generar estudios e informes sobre el uso de las bibliotecas;
4. Solicitar materiales y equipos bibliográficos en función de las políticas culturales;
5. Elaborar fichas bibliográficas para la respectiva organización del fichero;
6. Administrar la biblioteca conforme el reglamento de la institución;
7. Mantener inventario de libros, revistas enciclopedias, manual y sistemáticamente;
8. Codificar, libros, videos, revistas, enciclopedias, cuentos etc. Para el control manual y sistemático;
9. Fomentar el crecimiento del material de lectura, tomando en cuenta las necesidades de la población;
10. Mantener al día el archivo de la prensa a nivel nacional y del cantón para ponerlas a disposición del público en general.

IV.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO:

Capacidad de organización y de encontrar apoyos en la comunidad para desarrollar los fondos.

V.- PERFIL DE CONTRATACIÓN:

Profesional en bibliotecaria o afines.

Educación formal necesaria:

Título académico en bibliotecaria.



Educación no formal necesaria:

Manejo de programas de office: Word, Excel y Power Point.

Experiencia laboral previa:

Dos años en puestos similares.

Conocimientos necesarios:

- Manejo y usos de medicamentos.
- Venta de medicamentos.
- Manejo de programas básicos.

Habilidades y Destrezas

- Habilidad para atender al público.
- Manejo de relaciones inter personales y de comunicación.
- Capacidad para manejar medicamentos.
- Capacidad para manejar programas básicos.



BILIOGRAFÍA:

1. Aguilar Morales, J.E. (2010). El análisis de puesto. Network de Psicología Organizacional. México:
2. Alles, M. (2003). Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias, Editorial Granica, Cuarta edición.
3. Alles, M. (2010). Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias, Editorial Granica, Nueva Edición.
4. Alles, M (2005). 5 pasos para transformar una oficina de personal en un área recursos humanos. Editorial Granica. .Primera edición.
5. Arias Galicia, Fernando. (1983). Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, 13^a Edición.
6. Blanco, J. Maya, M. (2005). Administración de Servicios de Salud, II Tomo, Editorial CIB, Segunda Edición.
7. Brunet, Luc. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones. Editorial Trillas S.A.
8. Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos humanos. Editorial Mc Graw Hill. Quinta edición.
9. Carrasco J. (2009). Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local. Revista CEIM. Murcia.
10. Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. Editorial McGraw Hill. Séptima edición
11. Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. Editorial McGraw-Hill, Tercera edición.
12. De Ansorena, Á (1997). 15 pasos para la selección de personal con éxito: método e instrumento. Editorial Paidós.
13. Fernández Ríos M (1995). Análisis y descripción de puestos de trabajo: teoría, métodos y ejercicios. Editorial Díaz de Santos.



14. Fernández Ríos M. (1999). Diccionario de recursos humanos: organización y dirección. Editorial Díaz de Santos. Edición ilustrada.
15. Gama, E. (1992). Bases para el análisis de puestos. Editor, Manual moderno, México
16. Gitman L. y McDaniel C. (2006). El futuro de los negocios. Editorial Cengage Learning Quinta edición.
17. Ibañes J. R. (1996) El estudio de los puestos de trabajo: la valoración de tareas y la valoración del personal. Editorial Díaz de Santos.
18. Reyes Ponce, A. (2003). El análisis de puestos Editorial Limusa. México.
19. Robbins Setphn. (1994). Comportamiento organizacional. Editorial Prentice Hall. Sexta edición.
20. Rodríguez Valencia J. (2002). Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. Editorial Cengage Learning, Tercera edición
21. Sozoranga. Plan de desarrollo cantonal reformulado. Julio del 2002.
22. Silva Vásquez M. (1996). El clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención. Barcelona, E.U.B.
23. Toro Álvarez F. (1998), Distinciones y relaciones entre clima, motivación, satisfacción y cultura organizacional. En Revista Interamericana de Psicología Ocupacional Vol. 17.
24. Valenzuela B, y Ortiz M. (2004). Análisis de puestos de trabajo. Editorial Mora Cantúa. México.

Fuentes electrónicas:

- Álvarez L. (2008).- La importancia del análisis y descripción de puestos de trabajo. .Disponible en www.arearh.com/psicologia/descripciondepuestos.htm - España. (Consulta 23/08/2011).
- Aiteco Consultores. Análisis de puestos de trabajo (2006) España. Disponible en: <http://www.aiteco.com/analpues.ht>. (Consulta: 23/08/2011).



- Sosa M. msosasal@gigared.com. *Recursos humanos (2002)*. Disponible en: [//www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/rrhhmariano.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/rrhhmariano.htm). (Consulta: 30 /08/ 2011)
- Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (SENRES) Disponible en: <http://www.senres.gov.ec>. (Consulta: 23/06/2011)
- León Cristian J. (2001). El rol fundamental del psicólogo en la administración de recursos humanos para las organizaciones del siglo XXI .*Disponible en* <http://www.psiquiatria.com/articulos/psicologia/2816/>. (Consulta: 05 /09/ 2011).
- Crece negocios. Concepto y funciones del área de Recursos Humanos (2008) Disponible en: <http://www.crecenegocios.com/concepto-y-funciones-del-area-de-recursos-humanos/>. (Consulta: 19/09/2011).
- Vieytes Maritza La Administración de Recursos Humanos...qué es y para quién es?. Consultora Internacional. Post Graduada en Administración de Recursos Humanos y Marketing. Disponible en: **www.ConsultoraInternacional.com**. (Consulta: 08/09/2011).
- Paola Valeria Zeledón pvaleria@surnet.cl. Administración de los Recursos Humanos, (2004). Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/rh/admonrhpvz.htm>. (Consulta: 07 /09 /2011).
- Aguilar-Morales, J. E. Ambrocio-Hernández, H. y Vargas--Mendoza, J.E. (2011). Reclutamiento y selección de personal: procesos auditables y transparentes. Centro Regional de Investigación en Psicología, Volumen 5, Número 1, .Disponible en:http://www.conductitlan.net/centro_regional_investigacion_psicologia/69_seleccion_personal_procesos_auditables_transparentes.pdf. (Consulta 14?/9/2011).
- Clbustos .Reclutamiento y selección del personal (2004). Disponible en: <http://www.apsique.com/wiki/LaboRetselper>. (Consulta: 20 / 09/2011).
- Villegas, D. Gutiérrez, A. y Rodríguez, J. (2011). La psicología y empresa (Selección de personal) Disponible en: www.univalle.edu/publicaciones/compas_emp/.../010compas.pdf. (Consulta: 18/09/2011).



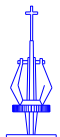
- Selección de personal (Psicología). Disponible en: http://huitoto.udea.edu.co/Psicologia/sel_personal.html. Consulta (21/09/2011).
- Velosa F. M (2009). Psicología industrial. Disponible en: <http://uptcfesad.blogspot.com/2009/03/psicologia-industrial.html> (Consulta 22/09/2011)
- Asesoría Técnica Profesional Especialistas en Recursos Humanos: Reclutamiento de personal. Guatemala. Disponible en: <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/rrhh/page5.htm>. (Consulta: 21/09/ 2011).
- Navarro E. (2008). Socio Director de Improven Consultores (España): www.improven-consultores.com. Disponible en: http://www.sht.com.ar/archivo/temas/busque_internet.htm (Consulta: 21/09/2011).
- Dra. Palacio P. Marta Eugenia, ELECCIÓN DEL PERSONAL Directora Ejecutiva de ASCORT. Disponible en: ascort.net/descargas/eleccion.doc. (Consulta: 20/09/2011).
- Muñiz González Rafael . *Marketing en el siglo XXI: Selección de personal (2001)*. Disponible en: <http://www.marketing-xxi.com/Marketing-siglo-xxi.html>.(Consulta, 21/09/2011).
- Etapas del análisis de puestos (2011).Disponible en: <http://psicologiayempresa.com/etapas-del-analisis-de-puestos.html#more-2861>. Consulta (20/ 09/ 2011).
- Fases del proceso de selección (España). Disponible en: http://www.aragonempleo.com/servicioextra/zona_rrhh/seleccion_2.as. (Consulta: 20/09/2011).
- Departamento administrativo de la Función Pública. Clima Organizacional. 2001. Colombia, Disponible en: www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/91337/ayudas/.../CLIMA.PDF. (Consulta: 23/09/2011).
- Marin M. Trabajo de grado: Relación entre el clima y el compromiso organizacional en una empresa (2003). Disponible en: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAP9923.pdf> (Consulta: 23/09/2011).



- Desempeño y Productividad: Contribuciones de la psicología organizacional. Medellín, Cincel, 1990
- Uch - RRHH el portal de estudiantes de RRHH. Clima Laboral (2002). Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/42/clima.htm>. (Consulta: 23/09/2011).
- Mercado R. & Navarro D. El Clima Organizacional desde los recursos humanos: elemento de diagnóstico, gestión y cambio. Sincronía Fall 2008 Disponible en sincronia.cucsh.udg.mx/mercadofall08.htm. (Consulta: 24 /09/2011).
- Departamento administrativo de la Función Pública. Clima Organizacional. (2001). Colombia, Disponible en: www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/91337/ayudas/.../CLIMA.PDF. Consulta: (23/09/2011).
- Velásquez R. Clima Laboral. (2001). Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/25/segghso.htm>. (Consulta: 21/07/2011).
- La prevención de riesgos en los lugares de trabajo. Microclima: Ventilación, humedad, temperatura. Disponible en <http://www.istas.net/web/index.asp?idpagina=187> (Consulta: 21/07/2011)
- Autor: Uch - RRHH el portal de estudiantes de RRHH Trabajo en equipo (2005) Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/treqorghuch.htm>. (Consulta: 22/072011)
- Definición de equipo de oficina. Disponible en <http://definicion.de/equipo-de-oficina/>. (Consulta 22/07/2011)
- Melo D. (2010). La motivación en el equipo. Disponible en: <http://www.degerencia.com/articulo/la-motivacion-en-el-equipo>. (Consulta 12/08/2011)
- Velasco Félix. Liderar la motivación en el entorno laboral (1) España. Disponible en http://www.arearh.com/psicologia/liderar_motivacion.htm (Consulta: 12/ 08/2011).



ANEXOS



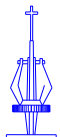
ANEXO I

FICHA DE OBSERVACIÓN

Dependencia/Lugar de Trabajo:.....	Tarea:
Área de trabajo:.....	Nombre del Supervisor :.....
Persona Observada:.....	Antigüedad en el Puesto:.....
Observador.....	Fecha de Observación:.....
Firma:	

ACTIVIDADES DEL PUESTO
.....
.....
.....
.....
.....

SUMINISTRO DE TRABAJO:	EQUIPOS DE OFICINA	VENTILACIÓN	ILUMINACIÓN
	Insuficientes ()	Insuficientes ()	Insuficientes ()
Insuficientes ()	Inservibles ()	Necesarias ()	Necesarias ()
Necesarias ()	Necesarias ()	No existe ()	No existe ()
Demasiados ()	En mal estado ()	Demasiados ()	Demasiados ()
	Demasiados ()		
	Buen estado ()		



TRABAJO EN EQUIPO	CARGA HORARIA	RESPONSABILIDADES	ORDEN Y LIMPIEZA
No existe ()	8 horas ()	Insuficientes ()	Insuficientes ()
No es necesario ()	12 horas ()	Normal ()	Espacio en desorden ()
Ocasional ()	Más de 12 Horas()	Demasiados ()	Suficiente ()

Colabora con usted Auxiliares:

Si () No () Cuantos.....

<u>LA ACTIVIDAD ES SUPERVISADA</u>	<u>SI SUPERVISA A OTROS, MARQUE AQUELLAS ACTIVIDADES QUE SON</u>
SI ()	Contratar () Desarrollar () Dirigir ()
No ()	Orientar () Entrenar () Medir el desempeño ()
Como.....	Capacitar () Aconsejar () Ascender ()
.....	Programar () Presupuestar () Otros: ()
.....	

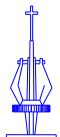
OBSERVACIONES:

.....

Elaborado por: Ec. Miriam Guajala Macas

FECHA

FIRMA.....



ANEXO II

CUESTIONARIO DE UN ANÁLISIS DEL PUESTO PARA UN EMPLEADO

SECCIÓN I	
NOMBRE Y APELLIDO DEL EMPLEADO	
FECHA	
TITULO DEL PUESTO	
DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE	
SUPERVISOR	
1. Tarea qué	
Procedimiento (Cómo)	
Propósito de la tarea (por qué)	
Frecuencia y porcentaje de tiempo utilizado para realizar la tarea	
2. Tarea qué	
Procedimiento (Cómo).	
Propósito de la tarea (por qué)	
Frecuencia y porcentaje de tiempo utilizado para realizar la tarea	
3. Tarea qué	
Procedimiento(Cómo)	
Propósito de la tarea (por qué)	
Frecuencia y porcentaje de tiempo utilizado para realizar la tarea	
4. Tarea qué	
Procedimiento (Cómo)	
Propósito de la tarea (por qué)	
Frecuencia y porcentaje de tiempo utilizado para realizar la tarea	
5. Tarea qué	
Procedimiento (Cómo)	
Propósito de la tarea (por qué)	
Frecuencia y porcentaje de tiempo utilizado para realizar la tarea	
¿Qué tipo de máquinas/equipos/software debe utilizar en su puesto? ¿Cuánto tiempo dedica por día o semana utilizando cada máquinas/equipos/software?	
Máquinas/equipos/software	Tiempo en uso (aclarar por día o semana)



¿Cuáles son las tareas que considera más importantes en su puesto?

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

Describa las condiciones laborales que pueden causar presión o disconformidad. Considere entorno, distracciones e interferencia que pueden dificultar el desempeño de las tareas:

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

.....
FIRMA DEL EMPLEADO

SECCION II

Sección del empleado revisada y aprobada por

Supervisor inmediato

FIRMA

Comentarios.....
.....
.....

Los errores que pueden suceder en el desempeño de este puesto:

(indicar con una cruz donde corresponda)

() son fáciles de detectar en la rutina común de revisión de los resultados.

Dar ejemplo:

.....
.....

() no se detectan hasta que causan inconvenientes en otros departamentos

Dar ejemplo:

.....
.....

() se detectan hasta que causan inconvenientes en otros departamentos

Dar ejemplo:

.....
.....



Describe la responsabilidad de la persona que ocupa esta posición con respecto al trabajo de otros empleados. (indicar con una cruz donde corresponda) (X)
<input type="checkbox"/> No es responsable del trabajo de los demás. Puede mostrarles a los demás empleados cómo realizar una tarea o asistir en la capacitación de nuevos empleados.
<input type="checkbox"/> Guía y capacita a otros empleados. Asigna, controla y mantiene la calidad del trabajo.

Tomado del Libro: ALLES, Martha Alicia, (2003) Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias, Editorial Granica, Cuarta Edición,

ANEXO III

ENTREVISTA PARA EL ANÁLISIS DEL PUESTO
Entrevistador
Fecha
Persona Entrevistada
Título actual del puesto
Título del Puesto Sugerido
Superior inmediato
Título del puesto del superior inmediato
Departamento
Localidad del puesto
Número de empleado en este puesto

Describir las tareas más importantes que el empleado realiza diariamente. Si se realizan tareas importantes con menos frecuencia, describirlas y especificar la frecuencia.
Describir las tareas secundarias que el empleado realiza semanal, mensual, trimestralmente, etc. y establecer la frecuencia



Describir el equipo de computación o software que se requiere
Describir máquinas y otros equipos requeridos :
Describir las condiciones laborales:

Describir la educación formal o su equivalente considerada como el mínimo requisito para un desempeño laboral satisfactorio
Especificar capacitación o educación necesaria antes de que un empleado ingrese al puesto o capacitación necesaria inmediatamente después del ingreso
Describir la experiencia laboral requerida e indicar la cantidad de semanas, meses o años necesaria para obtener esa experiencia, y establecer si se la adquirió en esa organización o en otro lado.
Describir la proximidad y extensión de la supervisión que recibe un empleado en este puesto. ¿En qué grado el supervisor inmediato hace hincapié en los métodos a seguir, los resultados a alcanzar, controla el progreso y desempeño laboral y maneja los casos excepcionales?
Describir la clase de supervisión que el/ los empleados en este puesto deben brindar a otros empleados. ¿Qué grado de responsabilidad por los resultados tiene el empleado en cuanto a métodos, trabajo realizado y personal?
¿Cuántos empleados se supervisan directamente?
¿Cuántos empleados se supervisan indirectamente?



Responsabilidad por precisión y seriedad de error. ¿Cuál es la seriedad de error en este puesto? ¿Los errores afectan el trabajo del empleado que comete el error, otros en el mismo departamento, otros departamentos, personas fuera de la organización?
Responsabilidades por los datos confidenciales. Establecer la clase de datos confidenciales manejados; si son personales, salariales, de política, secretos de negocio. etc.
Responsabilidad por el dinero o valores. Establecer la clase de responsabilidad y el monto aproximado que el empleado debe manejar. (Si este puesto reúne esta responsabilidad)
Describir la clase de contactos personales que debe manejar el empleado en el puesto. ¿El contacto debe ser con personas dentro del departamento, en otros departamentos, fuera de la organización? Describir la importancia de los contactos para la organización.
Describir la complejidad del puesto. ¿Hasta qué grado se le permite al empleado independencia de acción? ¿Qué tipo de decisiones se le permite tomar?
Describir la clase y la cantidad de habilidad física requerida en el desempeño laboral. Indicar las tareas laborales donde se requiere agilidad.
Describir el grado de repeticiones que el empleado debe realizar. Determinar la posibilidad de aburrimiento en el puesto.
Mencionar cualquier requisito físico fuera de lo común del puesto: visión, fuerza, etc.

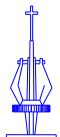


ANEXO IV

ANALISIS DEL PUESTO

Identificación del puesto
Nombre del área o división
Título Actual del puesto
Localidad
Reporta a

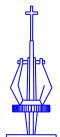
Trabajo a desempeñar Tareas específicas y comunes
Responsabilidades
Supervisa a
Interacción
Qué tareas se supervisan
Qué tareas no se supervisan
Como se controla la calidad
Condiciones físicas Condiciones que rodea el área laboral
En que horario se trabaja
Periodo de descanso



Requisitos del Puesto:
Formación básica:
Otra formación complementaria:
Experiencia requerida:
Idiomas:
Manejo de Computadoras:

Competencias conductuales Competencias describir	Nivel de Requerimiento

Tomado del Libro: ALLES, Martha Alicia, Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias, Editorial Granica, Cuarta Edición, 2003.



ESQUEMA MANUAL DE FUNCIONES

I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre:
Área o Dependencia:
Departamento:
Nivel:
Reporta a:

II.- DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

.....
.....

III.- DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES

.....
.....

IV.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO:

.....
.....

V.- PERFIL DE CONTRATACIÓN:

Educación formal necesaria:

.....

Educación no formal necesaria:

.....

Experiencia laboral previa:

.....

Conocimientos necesarios:

.....

Habilidades y Destrezas

.....

.....

.....