



ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
PSICOLOGÍA

**“Implementación de los Subsistemas de Recursos Humanos en la  
Dirección General de Talento Humano de la Asamblea Nacional, sobre la  
base del Mejoramiento de Procesos”**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos  
Para obtener el título de Psicóloga con Mención en Organizacional.

**Profesor Guía:  
Dr. Stevens Obando**

**Autor:  
Diana Carolina Ortiz Cárdenas**

**2009**

## **DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA**

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación

---

**Stevens Obando**  
**Doctor en Psicología Industrial**  
**040087998-7**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

---

**Diana Carolina Ortiz Cárdenas**

## AGRADECIMIENTOS

Muchas han sido las personas que de manera directa o indirecta me han ayudado en la realización de esta tesis. Quiero dejar constancia de todas ellas y agradecerles con sinceridad su participación.

A Dios que desde el cielo ha sabido iluminar mi camino y que hoy me permite cristalizar uno de mis más grandes sueños.

Infaltable, infallible, mi angelito mi guía mi profesora mi todo, Gracias Abuelita porque sin estar a mi lado físicamente me dejaste lo mejor que ahora tengo, la persona sin la cual no sería posible la realización de esta Tesis mi Mami, quien noche a noche supo estar conmigo alentándome y entregándome lo mejor de sus conocimientos y de su cariño Te Amo Mamita.

A mi padre, por su ejemplo de perseverancia y constancia, por sembrar en mi la semilla de la sensibilidad y la comprensión, por su legado de cariño, amor y solidaridad. Por enseñarme a tener fortaleza de continuar hacia adelante sin importar las circunstancias que la vida presenta.

A mi tutor Stevens Obando por todo su tiempo invertido en la dirección de esta tesis, por sus palabras de ánimo, por haber creído en mí y por todos sus sabios consejos desde el inicio hasta el final de la realización de este trabajo.

A mi querida amiga Tania Herrera, por haber estado junto a mí en buena parte de la realización de este trabajo, brindándome su experiencia desinteresada sin escatimar tiempo ni esfuerzos.

A mi Solecito, me faltan palabras para darle las gracias por formar parte de esta realidad, por ser mi apoyo y el ser que ha llenado mi vida de mucho amor. Y finalmente gracias a la vida y a mis amigos que más quiero.

**DEDICATORIA**

A mis Padres Galo y Janeth, quienes con su ejemplo me han sabido guiar y apoyar desmedidamente para hacer de mi una persona integra, llena de cariño, amor y ante todo por enseñarme cuan valioso es tener una familia, grande en tamaño y mucho más de corazón.

A mis hermanas Karen, Nathy y Nicole por ser la alegría, la energía, el valor y la entrega que ha sabido dar norte a mi vida.

A David Jarrín por la paciencia, la comprensión y su constante manera de impulsarme para que ahora esta tesis sea una realidad.

A mi familia en general, quienes con ejemplo me han demostrado que los sueños se consiguen con constancia y esmero.

## RESUMEN:

La Administración Pública y en general todos los sectores dentro en ella involucrados, presentan ciertas situaciones que desde hace algunos años vienen impidiendo el desarrollo de la gestión y, obviamente afectando la relación frente a la ciudadanía, pues se debe tomar en cuenta que las perspectivas de crecimiento están en función de la imagen y trayectoria de este tipo de entidades, con el propósito de alcanzar y ganar prestigio dentro de la sociedad, con servicios efectivos, pero también a través de una gestión administrativa eficiente y eficaz, conducida profesional y técnicamente.

El problema que se aborda, en la Dirección General de Recursos Humanos de la Asamblea Nacional, es el inadecuado manejo del talento humano en el nivel interno, ya que las operaciones y demás actividades no alcanzan los niveles de eficiencia y eficacia deseados, afectando de manera directa la imagen del área en estudio, al demostrar un manejo anti técnico, inadecuado y nada profesional, por lo que se hace necesario el desarrollo e implementación de procesos de gestión administrativa efectivos, técnicos y profesionalmente concebidos.

Los problemas en el manejo del talento humano se generan por la inexistencia de una gestión y cultura organizacional eficiente, pues al no prever consecuencias de tipo interno derivadas por los factores ya señalados, las debilidades se incrementan incontrolablemente en relación con las fortalezas institucionales y en especial en el área en estudio.

Actualmente, las organizaciones e instituciones públicas o privadas aplican nuevas técnicas de gestión, como la administración por procesos para ser más productivas, rentables y generar productos y servicios de calidad que cumplan con las expectativas de sus clientes internos y externos.

## ABSTRACT

Public Administration in general and within all sectors involved in it, present certain situations that, since some years are preventing the development of management and obviously affecting the relationship with the citizenry, as it should be noted that the prospects for growth are function of the image and history of dice type of entities in order to achieve and gain prestige in society, with effective services, but also through an effective and efficient administrative management, professional and technically controlled.

The problem being addressed at the Directorate General of Human Resources of the National Assembly, is the inadequate management of human talent at the intern level, because operations and other activities do not reach levels of efficiency desired, affecting directly to the image of the area under study demonstrating an anti technical management, poor training and unprofessional, so it is necessary to develop and implement effective management processes, being technical and vocationally conceived.

Problems in the management of human talent are generated by the lack of an efficient management and organizational culture; because by not providing the consequences derived by internal factors mentioned above, the weaknesses are increased uncontrollably in relation to the particular institutional strengths and specially in the study of area.

Currently, organizations and public or private institutions are applying new management techniques, such as administration of processes to be more productive, profitable and generate quality products and services that meet the expectations of its internal and external clients.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
1.1. Administración de Recursos Humanos	3
1.1.1. Qué es la Administración de Recursos Humanos	3
1.1.2. Actividades de la Administración de Recursos Humanos	3
1.1.3. Carácter contingente de la Administración de Recursos Humanos	4
1.1.4. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos	4
<b>CAPITULO II</b>	
2.1. Actividades de la Administración del Recurso Humano	6
2.1.1. Elementos de la Administración de Recursos Humanos	6
2.1.1.1. Reclutamiento de Personal	7
2.1.1.1.1. Reclutamiento Interno	7
2.1.1.1.1.1. Ventajas del Reclutamiento Interno	8
2.1.1.1.1.2. Desventajas del Reclutamiento Interno	8
2.1.1.1.2. Reclutamiento Externo	9
2.1.1.1.2.1. Ventajas del Reclutamiento Externo	9
2.1.1.1.2.2. Desventajas del Reclutamiento Externo	10
2.1.1.2. Selección de Personal	11
2.1.1.2.1. Métodos de Evaluación	12
2.1.1.3. Descripción y Análisis de Cargos	12
2.1.1.3.1. Descripción de Cargos	14

2.1.1.3.2.	Análisis de Cargos	14
2.1.1.4.	Evaluación del Desempeño	15
2.1.1.4.1.	Objetivos de la Evaluación del Desempeño	15
2.1.1.4.2.	Lineamientos para la Evaluación del Desempeño	16
2.1.1.5.	Sistemas de Compensación	16
2.1.1.6.	Higiene y Seguridad Laboral	18
2.1.1.7.	Capacitación y Desarrollo	19

## **CAPITULO III**

3.1.	Procesos	20
3.1.1.	Qué son los Procesos	20
3.1.1.1.	Ventajas de Enfocarse en Procesos	20
3.1.2.	Administración por Procesos	21
3.1.2.1.	Diferencia entre Procesos, Actividad y Tarea	22
3.1.3.	Cadena de Valor	22
3.1.3.1.	Tipos de Procesos	22
3.1.3.1.1.	Procesos Gobernantes	23
3.1.3.1.2.	Procesos Productivos	23
3.1.3.1.3.	Procesos Habilitantes	23
3.1.3.1.3.1.	Procesos Habilitantes de Apoyo	23
3.1.4.	Procedimientos	24
3.1.5.	Mejoramiento de Procesos y Procedimientos	24

## **CAPITULO IV**

4.1.	Diseño de la Investigación de Campo y sus Instrumentos	25
4.2.	Determinación de la Muestra	26
4.3.	Recopilación y Procesamiento de la Información	27
4.4.	Análisis y Resultados de la Información	28

## **CAPITULO V**

<b>5.1.</b>	<b>Propuesta de Implementación de los Subsistemas de Recursos Humanos Sobre la base del Mejoramiento de Procesos</b>	<b>31</b>
<b>5.1.1.</b>	<b>Objetivo, Beneficios y Justificación de la Aplicación de la Gestión por Procesos en la Dirección General de Recursos Humanos</b>	<b>31</b>
<b>5.1.2.</b>	<b>Estructura por Procesos</b>	<b>32</b>
<b>5.2.</b>	<b>Determinación de Procesos y Subprocesos</b>	<b>39</b>
<b>5.2.1.</b>	<b>Inventario de Procesos y Subprocesos</b>	<b>39</b>
<b>5.3.</b>	<b>Mejoramiento de Procesos y Subprocesos de los Subsistemas de Recursos Humanos</b>	<b>42</b>
<b>5.3.1</b>	<b>Subsistema de Planificación del Talento Humano</b>	<b>42</b>
<b>5.3.2.</b>	<b>Subsistema de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal</b>	<b>43</b>
<b>5.3.3.</b>	<b>Subsistema de Valoración y Clasificación de Puestos</b>	<b>52</b>
<b>5.3.4.</b>	<b>Subsistema de Evaluación del Desempeño</b>	<b>55</b>
<b>5.3.5.</b>	<b>Subsistema de Capacitación y Desarrollo</b>	<b>56</b>

## INTRODUCCIÓN

El proceso político de transformación que lleva adelante el país, implica un nuevo ordenamiento que el Congreso Nacional como institución y organización debe asumir de manera responsable.

Con la emisión del primer mandato, el 29 de noviembre de 2007, la Asamblea Constituyente, asumió las atribuciones y deberes de la Función Legislativa, el 20 de octubre de 2008, se aprueba la nueva constitución, por tanto el Congreso Nacional, ahora Asamblea Nacional debe estar preparado para asumir con eficiencia sus funciones en el ámbito legislativo y administrativo, sobre todo en el manejo del Talento Humano.

Adicionalmente, es importante considerar que las principales falencias de la Asamblea Nacional, no solamente se debe a la coyuntura política, sino también a una administración organizacional deficiente, con falta de normativas técnicas y un estatuto orgánico que norme la gestión institucional.

Esta propuesta se dirigirá a definir la gestión de las actividades de la Dirección General de Recursos Humanos, a través de la planeación, organización, dirección, y control de técnicas administrativas que buscarán promover el desempeño eficiente del talento humano, partiendo de una estructura por procesos que involucre todos los subsistemas de Recursos Humanos y permita una administración exitosa.

La gestión de la Dirección de Recursos Humanos debe evolucionar desde la clásica visión de Dirección de Personal, en la que el potencial humano es un coste a reducir, hacia la moderna Administración de Talento Humano, donde las instituciones consideran a los empleados como un recursos de alto valor que hay que desarrollar, no sólo a nivel teórico, sino también práctico.

La Administración de Recursos Humanos (ARH) es una responsabilidad de línea y una función de staff, que tienen algunas operaciones y controles centralizados en el organismo de staff y otras descentralizadas distribuidas en los organismos de línea. Se hace necesario un sistema integrado de recolección, procesamiento, almacenamiento y suministro de información de los recursos humanos, para que tanto las recomendaciones, los servicios de staff y las decisiones de línea sean adecuadas a cada situación.

La naturaleza compleja y amplia de la Administración de Recursos Humanos, tiene como propósito garantizar la eficiencia y la eficacia de la participación del personal en el éxito empresarial, esto debe considerar por los menos los siguientes elementos:

- a) Reclutamiento de Personal;
- b) Selección de Personal;
- c) Descripción y Análisis de Puestos;
- d) Evaluación del Desempeño de Personal;
- e) Sistemas de Compensación;
- f) Plan de Beneficio Social;
- g) Higiene y Seguridad en el Trabajo;
- h) Capacitación y Desarrollo de Personal.

El mejoramiento de procesos es un desafío vigente en el sector público, esta metodología implica una reestructuración completa de la Asamblea Nacional, es decir parte de una Planeación Estratégica para llegar al enunciado tema de esta tesis.

## CAPITULO I

### 1.1. Administración de Recursos Humanos

#### 1.1.1. Qué es la Administración de Recursos Humanos

“Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc.; de los miembros de la organización, en beneficio del individuo de la propia organización y del país en general”<sup>1</sup>

La Administración de Recursos Humanos (ARH) consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la medida en que la organización representa el medio que permite a las personas colaborar en ella para alcanzar los objetivos individuales, relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

A demás, la Administración de Recursos Humanos es un proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos y las habilidades de los miembros de la organización, en beneficio del individuo y de la propia organización.

#### 1.1.2. Actividades de la Administración de Recursos Humanos

La principal actividad, es la de conquistar y mantener a las personas de la organización para que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable.

No solo representa las grandes cosas que provocan euforia y entusiasmo, sino también las pequeñas que frustran e impacientan, o que alegran y satisfacen y

---

<sup>1</sup> Arias, Fernando. Administración de Personal. Editorial Mc Graw-Hill. Bogota, 1998. Pág.46

que, sin embargo llevan a las personas a querer permanecer en la organización.

Cuando se habla de Administración de Recursos Humanos, hay muchas cosas en juego, la clase y la calidad de vida que la organización y sus miembros llevarán y la clase de miembros que la organización pretende modelar.

### **1.1.3. Carácter contingente de la Administración de Recursos Humanos**

La Administración de Recursos Humanos es contingente, debido a que depende de la situación organizacional, del ambiente, tecnología, políticas, directrices, filosofía administrativa y sobre todo de la cantidad y calidad de los recursos humanos.

Un modelo de aplicación de Administración de Recursos Humanos, que tiene éxito en determinada época, puede no tenerlo en otra organización, o en otra etapa. La Administración de Recursos Humanos, debe tener en cuenta los cambios que ocurren en las organizaciones y en sus ambientes de manera constante.

### **1.1.4. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos**

Hay que tener presente que los objetivos de la Administración de Recursos Humanos, derivan de los objetivos de la organización.

Uno de los objetivos de toda empresa, es la elaboración y la distribución de algún producto, o la prestación de algún servicio, paralelamente a estos objetivos de la organización, la Gerencia de Recursos Humanos debe considerar los objetivos individuales de sus miembros.

Los principales objetivos de la administración de recursos humanos son:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción, suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar la eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos, con estas tareas es alinear las políticas de Recursos Humanos con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas.

Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como Reclutamiento y Selección, Compensaciones y Beneficios, Formación y Desarrollo. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la Administración de la Nómina de los Empleados, o el manejo de las Relaciones con Sindicatos.

Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la Administración de Recursos Humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como:

- Comunicación Organizacional;
- Liderazgo;
- Trabajo en Equipo;
- Negociación; y,
- Cultura

## **CAPITULO II**

### **2.1. Actividades de Administración del Recurso Humano**

#### **2.1.1. Elementos de la Administración de Recursos Humanos**

Las personas y las organizaciones están implicadas en una interacción compleja y continua; las personas pasan la mayor parte de su tiempo en las organizaciones, de las cuales dependen para vivir, y éstas a su vez, están conformadas por personas sin las que no podrían existir.

Una organización sólo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante la iniciativa individual.

Por la naturaleza compleja y amplia de la Administración de Recursos Humanos, cuyo propósito es garantizar la eficiencia y la eficacia de la participación del personal en el éxito empresarial, se requiere considerar por los menos los siguientes elementos:

- Reclutamiento de Personal;
- Selección de Personal;
- Descripción y Análisis de Puestos;
- Evaluación del Desempeño de Personal;
- Sistemas de Compensación;
- Plan de Beneficio Social;
- Higiene y Seguridad en el Trabajo; y,
- Capacitación y Desarrollo de Personal.

### **2.1.1.1. Reclutamiento de Personal**

“El Reclutamiento de Personal es un conjunto de procedimientos orientado a la atracción de candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa, en esencia es un sistema de información, mediante el cual la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.”<sup>2</sup>

Para que el Reclutamiento resulte eficaz, debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

El Reclutamiento consiste en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la empresa de un número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos.

#### **2.1.1.1.1. 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).

El reclutamiento interno implica:

- Transferencia de Personal;
- Ascensos de Personal;
- Transferencias con Ascensos de Personal;
- Programas de Desarrollo de Personal; y,
- Planes de Profesionalización de Personal.

---

<sup>2</sup> Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. McGraw-Hill Interamericana S.A., Bogotá, 2000.

#### **2.1.1.1.1.1. Ventajas del Reclutamiento Interno**

- 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; y,
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal.

#### **2.1.1.1.1.2. Desventajas del Reclutamiento Interno**

- 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 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; y,
- Descapitalización del patrimonio humano de la organización, por lo tanto el reclutamiento interno sólo puede efectuarse a medida que el candidato interno tenga efectivamente condiciones de igualar a corto plazo al antiguo ocupante del cargo.

### **2.1.1.1.2. Reclutamiento Externo**

Es externo cuando al existir determinada vacante, la empresa intenta llenarla con personas extrañas. El proceso implica una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

- Archivo conformado por candidatos que se presentan de manera espontánea o proveniente de otros reclutamientos;
- Candidatos referidos por trabajadores de la misma empresa;
- Carteles o avisos en la puerta de la empresa;
- Contactos con asociaciones gremiales;
- Contactos con universidades, centros de capacitación u otros centros de estudio;
- Intercambio con otras empresas;
- Anuncios en diarios, revistas, y más medios de comunicación; y,
- Agencias de reclutamiento externo: al considerar estas agencias, se debe tomar en cuenta que éstas lleven a cabo todo un proceso de reclutamiento y preselección y no sólo captación de curriculums, ya que de ser así únicamente funcionan como buzón de recepción.

#### **2.1.1.1.2.1. Ventajas del Reclutamiento Externo**

- El ingreso de nuevos elementos a la empresa ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la empresa, casi siempre una revisión de la manera de cómo se conducen los asuntos de la empresa;
- Permite mantenerse actualizada con respecto al ambiente externo y a la par de lo que ocurre en otras empresas;
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la empresa;
- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos; y,

- Muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados, para evitar gastos adicionales de entrenamiento, desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

#### **2.1.1.1.2.2. Desventajas del Reclutamiento Externo**

- Generalmente absorbe más tiempo que el reclutamiento interno;
- Requiere la utilización de apropiadas técnicas de selección y el uso efectivo de apropiadas fuentes que permitan la captación de personal;
- Cuanto más elevado es el nivel del cargo, más previsión deberá tener la empresa, para que la unidad o área de reclutamiento no sea presionada por los factores de tiempo y urgencia en la prestación de sus servicios;
- Es más costoso, exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales de salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento como material de oficina;
- 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. En este caso, cobra importancia la intervención de agencias externas para realizar el proceso de evaluación e investigación por lo cual las empresas dan ingreso al personal mediante un contrato que estipula un período de prueba, precisamente para tener garantía frente a la relativa inseguridad del proceso;
- Cuando el Reclutamiento Externo se convierte en una práctica por defecto dentro de la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste pasa a percibir barreras imprevistas que se oponen a su desarrollo profesional, considerando la práctica como desleal hacia su persona;
- Por lo general, afecta la política salarial de la empresa, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio.

### 2.1.1.2. Selección de Personal

“Proceso sistemático dirigido a la adquisición de competencias necesarias para la organización que permite a través de la incorporación personal eficiente, eficaz y productivo, alcanzar sus objetivos estratégicos”<sup>23</sup>

El Objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la empresa.

“La Selección de Recursos Humanos se define como la manera de escoger el individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más idóneos, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.”<sup>4</sup>

La selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- Adecuación del hombre al cargo; y,
- Eficiencia del hombre en el cargo.

Si todos los individuos fueran iguales y reunieran las mismas condiciones para aprender a trabajar, la selección no sería necesaria; pero hay una enorme gama de diferencias individuales, tanto físicas como psicológicas, que hacen que las personas se comporten y perciban las situaciones de manera diferente, y a que logren mayor o menor éxito en el desempeño de sus funciones.

Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender a realizar una tarea como en la ejecución de ella, una vez aprendida.

Realizar un cálculo a priori del tiempo de aprendizaje y del rendimiento en la ejecución es tarea de la selección, por ello el proceso de selección debe

---

<sup>3</sup> Curso de Gerencia en Recursos Humanos, Lic. Patricio Zumárraga. (SENRES)

<sup>4</sup> Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. McGraw-Hill Interamericana S.A., Bogotá, 2000. Pág. 238-239

suministrar no sólo un diagnóstico, sino también un pronóstico de esas dos variables.

#### **2.1.1.2.1. Métodos de Evaluación**

Toda evaluación tiene tres tipos de objetivos: el balance de aptitudes, de competencias y de la personalidad. Son tres grupos de características individuales importantes para el éxito laboral y profesional, pero de nada sirve si falta la motivación.

El valor del trabajo, el esfuerzo y el deseo de triunfar representan condiciones para la eficacia laboral y profesional.

El empleo de tests psicológicos y de otras técnicas destinadas a describir la capacidad y las características de los candidatos a un puesto de trabajo, varía según la región, la empresa, incluso según los servicios o departamentos dentro de una misma empresa, pero hay tres fuentes de información que son utilizadas prácticamente por todos y en todas partes: las referencias, los curriculum vitae y los informes de las entrevistas.

Cualquiera que sea el método a utilizar, debe ser aplicado por expertos en la materia, ya sea del departamento de recursos humanos de la empresa o de una agencia externa especializada.

#### **2.1.1.3. Descripción y Análisis de Cargos**

Luego de haber contratado el Recurso Humano, el paso siguiente es ubicarlos como fuerza de trabajo dentro de la empresa, las personas luego de ser reclutadas y seleccionadas deben ser integradas a la empresa, destinadas a sus cargos y evaluadas en cuanto a su desempeño, de aquí la importancia de definir la descripción de cargos, previo a la contratación de personal.

Las empresas se crean para producir algo: servicios o productos para ello, utilizan energía humana y no humana en la transformación de las materias primas, y aunque son dueñas de cosas inanimadas, como edificios, máquinas y equipos, indudablemente las empresas están constituidas por personas y únicamente pueden funcionar cuando las personas están en sus puestos de trabajo, desempeñando adecuadamente las funciones para las que fueron seleccionadas, admitidas y preparadas.

La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que el análisis del cargo se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir.

El cargo se basa en las siguientes nociones fundamentales:

**- Tarea**

Es el conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante en determinado puesto de trabajo; hace referencia a cargos simples y rutinarios, como los que ejecutan los que trabajan por horas y los obreros.

**- Atribución**

Es el conjunto de actividades individuales, que ejecuta la persona que ocupa el cargo. Se refiere a cargos que incluyen actividades más diferenciadas, como las que desempeñan los que trabajan por meses.

**- Función**

Es un conjunto de tareas (cargos por horas) o atribuciones (cargos por meses), que el ocupante del cargo ejerce de manera sistemática y reiterada, o un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva.

Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función, se requiere que haya repetición al ejecutarlas

### **- Cargo**

Es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. Ubicar un cargo dentro del organigrama indica definir cuatro aspectos: el nivel jerárquico, el área o el departamento en que está localizado, el superior jerárquico (ante quien responde) y los subordinados (sobre los que ejerce autoridad).

#### **2.1.1.3.1. Descripción de Cargos**

La Descripción de Cargos, es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que al mismo tiempo lo diferencian de los demás que existentes en la empresa; contiene numeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas y los objetivos del cargo.

Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende:

- Nombre del Cargo;
- Posición del Cargo en el Organigrama: nivel del cargo, subordinación, supervisión, comunicaciones colaterales; y,
- Tareas o Atribuciones del Cargo: diarias, semanales, mensuales, anuales, esporádicas.

#### **2.1.1.3.2. Análisis de Cargos**

- Requisitos intelectuales: instrucción básica, experiencia anterior, iniciativa necesaria, y aptitudes necesarias;
- Requisitos Físicos: esfuerzo, concentración y complexión necesaria;
- Responsabilidades incluidas: por supervisión de personal, materiales y equipos, métodos y procesos, dinero, títulos o documentos, información confidencial y por seguridad de terceros; y,
- Condiciones de trabajo: ambiente de trabajo, riesgos inherentes.

#### **2.1.1.4. Evaluación del Desempeño**

Es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua, se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

La Evaluación de los Recursos Humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora.

Cuando se realiza adecuadamente la Evaluación de Personal no solo hacen saber a los colaboradores cual es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorara su rendimiento.

La percepción de las tareas por el colaborador debe aclararse mediante el establecimiento de un plan de mejora.

##### **2.1.1.4.1. Objetivos de la Evaluación del Desempeño**

Los objetivos fundamentales de la Evaluación del Desempeño son:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación;
- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo la forma de administración; y,
- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos empresariales y, por la otra, los objetivos individuales.

#### **2.1.1.4.2. Lineamientos para la Evaluación del Desempeño**

Esta técnica trata de valorar el nivel de eficacia alcanzado por un empleado en su puesto de trabajo, por lo cual se sugiere que esta evaluación se realice como máximo cada año.

En su forma más habitual, consta de una serie de escalas en las que se describen diversas características a evaluar de los empleados, en ellas se valora, en una graduación que puede ir, por ejemplo, de 0 a 5, aspectos como: cantidad de trabajo, calidad del mismo, colaboración, cumplimiento de normas y otros detalles que ameriten ser evaluados.

En la Evaluación del Desempeño, hay que permitir varios tipos de retroalimentación al empleado, acerca de su desempeño, y evitar comparaciones que intenten una apreciación concreta o que imponga una representación artificial en extremo.

Enfocar el sistema de Evaluación del Desempeño como un sistema abierto y orientado hacia el desempeño futuro.

Los métodos de Evaluación de Desempeño son diversos, tanto en su presentación y en aspectos relacionados con la propia evaluación y con las prioridades involucradas, como en su mecánica de funcionamiento ya que cada empresa ajusta sus métodos a sus características y necesidades, por ello es común hallar empresas en las que funcionan tres o cuatro sistemas diferentes de evaluación de personal: para trabajadores por horas y por meses, o para supervisores, ejecutivos y vendedores.

#### **2.1.1.5. Sistemas de Compensación**

El individuo es el elemento clave en la formación, diseño y funcionamiento de la organización, es por esto que la Dirección General de Recursos Humanos en la

empresa adquiere una importancia básica para la consecución de los objetivos de la misma.

El esfuerzo para conseguir las metas deseadas no es algo puntual, sino que debe ser continuo; por ello, las instituciones necesitan diseñar sistemas de evaluación, de recompensas e incentivos que motiven, de forma permanente, a los individuos. Sistemas que deben ser adaptables, tanto a las circunstancias internas y externas de la propia empresa, como a la evolución de las personas que participan en la misma.

Aunque la retribución siempre ha sido un tema importante para las organizaciones, el tema de la remuneración y los diferentes estímulos para lograr un mejor aprovechamiento de los recursos humanos, es un tema que se está analizando desde hace más de un siglo, que en la actualidad despierta un especial interés. El enfoque, desde el que se tratan los temas de remuneración está experimentando un cambio. Cada vez en mayor medida las organizaciones están vinculando su política de remuneración a la estrategia de la empresa, para de este modo incentivar el logro de los objetivos establecidos, compartir el riesgo de negocio con los empleados, desarrollar las competencias de los trabajadores, ser más eficientes y, en definitiva, ser más competitivos.

Cada vez más, se reconoce la necesidad de aprovechar al máximo el capital humano en las organizaciones, ya que en muchos casos, las ventajas competitivas surgen de ahí, más no de las máquinas o edificios. Esto hace revisar, una vez más, todas las ideas de motivación, asimismo, la forma de retribuir al personal tiene un impacto directo sobre la eficacia y competitividad de la organización, dado que los salarios pueden influenciar aquellos comportamientos capaces de determinar la eficiencia organizacional.

Las políticas de remuneración de las organizaciones han de caminar hacia sistemas duraderos pero muy flexibles, pensados y diseñados en el marco de la institución y para la institución, que permitan adaptarse a las realidades

empresariales, sectoriales y político-sociales, vigentes en cada momento, en este sentido el factor retributivo está cambiando; cada vez se utiliza más la remuneración como factor variable debido en parte, a la presión competitiva que ha llevado a las empresas a tratar de convertir la mayor parte de sus gastos “fijos” en “variables” o “semivariantes”, como modo de amortiguar las fluctuaciones de demanda o periodos de resultados mediocres.

#### **2.1.1.6. Higiene y Seguridad Laboral**

Son actividades destinadas a la prevención de la fuerza laboral, cuyo objetivo es garantizar condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados.

La Higiene del Trabajo es un conjunto de normas y procedimientos que protegen la integridad física y mental del trabajador preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde son realizados.

Su objetivo principal, es la salud y confort del trabajador, buscando evitar que el trabajador se enferme o se ausente del trabajo (transitoria o definitivamente).

Para eliminar, reducir y prevenir las enfermedades y mantener la salud se capacita, alerta y estudian nuevos procesos.

La seguridad en el trabajo es un conjunto de medidas técnicas, educacionales, medicas y psicológica empleadas para prevenir accidentes, eliminar condiciones inseguras del ambiente e instruir y convencer a las personas sobre medidas preventivas.

Su objetivo principal, es la seguridad del trabajador, eliminando las condiciones inseguras, implementando medidas preventivas y controlando los resultados obtenidos.

### **2.1.1.7. Capacitación y Desarrollo**

Es preciso entrenar al personal de la organización en las labores para las que fueron contratados. La orientación y la capacitación pueden aumentar la aptitud de un empleado para un puesto.

Aunque la Capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras, independientemente de las actuales.

Muchos programas que se inician solamente para capacitar concluyen ayudando al desarrollo y aumentando potencial a la capacidad como empleado directivo.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización.

## **CAPITULO III**

### **3.1. Procesos**

#### **3.1.1. Qué son los Procesos**

“Es la organización de personas, procedimientos y maquinaria que dentro de una organización para cumplir óptimamente una serie de actividades necesarias, con las cuales se busca transformar materiales y/o información con el propósito de obtener un resultado específico llamado producto.”<sup>5</sup>

Un proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas o interactuantes que transforman las entradas y salidas dentro de una organización. Los procesos son posiblemente el elemento más importante y más extendido en la gestión de las organizaciones innovadoras.

En términos generales se puede afirmar que un proceso es una serie de actividades interrelacionadas entre sí que utiliza insumos o materiales con el propósito de agregarle valor y ofrecerle al cliente un producto o servicio que satisfaga sus necesidades.

La organización y la gestión por procesos, aparecen como una de las alternativas para responder a los desafíos de los nuevos mercados. Es una red de datos, soportados en el conocimiento y personas integradas para un fin específico, las cuales hacen uso de tecnologías de información y comunicación.

##### **3.1.1.1. Ventajas de Enfocarse en Procesos**

“Las organizaciones independientemente de su tamaño sean públicas o privadas, o de la actividad que desarrollen; deben hacer frente a los mercados

---

<sup>5</sup> Davenport, Thomas. Innovación de Procesos. Díaz de Santos, 1993.

competitivos a través de la satisfacción del cliente y logrando la eficiencia económica de sus actividades.”<sup>6</sup>

Al enfocarse en procesos una organización incrementa sus destrezas, ahorra tiempo ya que las personas se adaptan a los distintos procedimientos de manera eficaz, la estructura que se maneja puede expandirse debido a la posibilidad de controlarla por segmentos, a demás, los procesos son propensos a errores y por tanto las personas son exentas de los mismos.

### **3.1.2. Administración por Procesos**

En un mundo globalizado como el nuestro, las empresas tienen que ajustar su accionar a los constantes cambios del entorno en que se desarrollan, pues si no lo hacen se enfrentan a una terrible decisión: seguir o morir, y como las organizaciones no fueron creadas para que en un lapso de tiempo se cierren, los encargados de direccionarla deben tomar en cuenta herramientas administrativas que hoy en día permiten a las instituciones, tanto públicas como privadas, adaptarse a los cambios de su entorno.

La Administración por Procesos, es una metodología que permite en forma sistemática enfocar, analizar y mejorar los procesos con el propósito de aumentar la satisfacción de los usuarios. Esta herramienta puede ser en el futuro muy valiosa para el mejoramiento de procesos, ya que permite separar, identificar y en ocasiones cuantificar las distintas partes de un proceso.

“La Administración por Procesos permite realizar un control efectivo en cuanto al cumplimiento de objetivos, de los procesos que existen, permite determinar los requerimientos de los clientes en cuanto al producto o servicio.”<sup>7</sup>

A demás, de lograr una optimización y disminución del tiempo del ciclo del proceso, una mejora en la calidad de los productos y servicios, una mejora en

---

<sup>6</sup> Piñuela, Juan C.. Administración por Procesos. Seminario Taller. Quito, 2008.

<sup>7</sup> Lincango. Angel M.. Administración por Procesos. Seminario Universidad Central. Quito, 2008

la eficacia y eficiencia del proceso, reducción de costos y gastos del proceso cumpliendo en los requerimientos de clientes y la satisfacción asociada.

### **3.1.2.1. Diferencia entre Proceso, Actividad y Tarea**

Un proceso es un conjunto de actividades que emplean insumos para entregar productos con valor a un cliente, mientras que una actividad son las acciones que tienen lugar dentro de los procesos y son necesarias para generar un determinado resultado, a diferencia de la tarea que se refiere al trabajo que ha de hacerse en un tiempo determinado para el cumplimiento de la actividad y del proceso.

### **3.1.3. Cadena de Valor**

La cadena de valor es una forma sistemática de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y a su vez la interacción que se da entre ellas.

Mediante la cadena de valor se disgrega las actividades de la empresa que permiten comprender los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales que se posee disponibles y hábiles para cada proceso.

Por consiguiente, la Cadena de Valor de una institución está conformada por sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que estas aportan.

#### **3.1.3.1. Tipos de Procesos**

En toda organización se manejan distintas jerarquías de procesos que permiten manejar como un sistema la organización. Los procesos son gobernantes, productivos y habilitantes.

#### **3.1.3.1.1. Procesos Gobernantes**

Los Procesos Gobernantes, son procesos gerenciales de planificación y control, llevan consigo un conjunto de actividades relacionadas con el direccionamiento estratégico y la orientación de la gestión en la organización mediante el establecimiento de políticas, directrices y normas.

#### **3.1.3.1.2. Procesos Productivos**

Los Procesos Productivos constituyen procesos sustantivos, responsables de la generación de bienes y servicios demandados por los clientes externos, contienen un conjunto de actividades que aseguran la entrega de bienes o servicios.

#### **3.1.3.1.3. Procesos Habilitantes**

Procesos Habilitantes son aquellos que facilitan la entrega de recursos y prestación de servicios, para el cumplimiento de las actividades de los procesos gobernadores y productivos, llevan a cabo un conjunto de actividades requeridas para la gestión de los recursos humanos, financieros, tecnológicos, y bienes necesarios para la entrega de productos demandados por el cliente.

##### **3.1.3.1.3.1. Procesos Habilitantes de Apoyo**

También conocidos como procesos de la empresa, se encargan de contribuir con el mejoramiento y eficacia de los procesos operativos; es decir que permiten que los procesos y subprocesos se ejecuten facilitando todo lo necesario para su operatividad con lo que se alcanza la misión de la organización.

### **3.1.4. Procedimientos**

Un procedimiento es la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad, se dan en función de la realización de una actividad específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación.

Todo procedimiento involucra actividades y tareas del personal, la determinación de tiempos de realización, el uso de recursos materiales, tecnológicos y la aplicación de métodos de trabajo y control para lograr el eficiente desarrollo de las operaciones.

### **3.1.5. Mejoramiento de Procesos y Procedimientos.**

Todo proceso puede ser mejorado y para ello primero se debe saber que mejorar. Esta información se basa en el cumplimiento o incumplimiento de los objetivos locales de la organización.

La mejora de procesos significa que todos los integrantes de la institución deben esforzarse en hacer siempre bien las cosas. Para conseguirlo, una institución requiere responsables de los procesos, documentación, requisitos definidos del proveedor, requisitos y necesidades de clientes internos bien definidos, requisitos, expectativas del grado de satisfacción de los clientes internos.

## **CAPÍTULO IV**

### **4.1. Diseño de la Investigación de Campo y sus Instrumentos.**

En la Asamblea Nacional no se ha llevado a cabo investigaciones de carácter administrativo en el campo del estudio de los procesos de ninguna unidad incluyendo la Dirección General de Recursos Humanos. Sin considerar que este tipo de estudio contribuye a mejorar la productividad y rentabilidad de la entidad. Se ha partido de los siguientes supuestos: La débil gestión del talento humano que demuestra la inexistencia de procesos técnicos en su manejo, el uso de sistemas inadecuados de planificación del talento humano y la falta de normativa actualizada para la administración del mismo, todos estos aspectos determinan la necesidad urgente de implementar en forma técnica los subsistemas de la Dirección General de Recursos Humanos.

Para encontrar respuestas a estos supuestos es necesario investigar a fondo cuáles son las pautas utilizadas para la administración del talento humano que tiendan a la aplicación de técnicas modernas de gestión por procesos, que sumadas al estudio de los subsistemas de Recursos Humanos y la unificación de criterios generales, logren una óptima elaboración, aplicación e implementación de instrumentos normativos considerando los procesos mejorados.

Por estas circunstancias, se estimó conveniente realizar una investigación de campo, que permita identificar a profundidad la estructura de la dirección, sus procesos a detalle y las normas internas que actualmente rigen al área de estudio, de esta manera se pudo establecer mejores condiciones que perfeccionen el manejo del Recurso Humano en la Asamblea Nacional.

Se diseñó, un Formulario para el Levantamiento de Información referente a la descripción del puesto y levantamiento de procesos, el mismo que comprende dos partes básicas: la primera, contiene datos de identificación del puesto, que

nos sirve para determinar la estructura actual; la segunda, recaba toda la información necesaria de la descripción del puesto, es decir, objetivos, actividades actuales y anteriores, con los respectivos reportes y formularios utilizados, como se puede observar en el Anexo 1.

#### **4.2. Determinación de la Muestra**

Dada la naturaleza del estudio, la única fuente de información directa constituyen los 21 funcionarios de la Dirección General de Recursos Humanos, en tal virtud, el universo de la investigación se encuentra integrado por todos los funcionarios que hasta la fecha forman parte de esta Unidad.

A continuación se describen los cargos que se registran en situación actual y el número de personas por cargo:

<b>No</b>	<b>CARGOS</b>	<b>No DE PERSONAS POR CARGO</b>
1	Director General de Recursos Humanos	1
2	Jefe de Bienestar y Desarrollo de Personal	1
3	Jefe de Administración de Personal	1
4	Secretaria Ejecutiva	3
5	Analista de Recursos Humanos	3
6	Técnico de Recursos Humanos	5
7	Asistente de Recursos Humanos	3
8	Auxiliar Administrativo	2
9	Auxiliar de Servicios Generales	2

Elaboración: Autor.

Fuente: Distributivo de Personal

Es conveniente destacar la valiosa y decidida colaboración que prestaron todos y cada uno de los miembros de la Dirección General de Recursos Humanos, previo a la autorización del Administrador General Temporal.

### **4.3. Recopilación y Procesamiento de la Información**

Previo a la aplicación del formulario se llevo a cabo una reunión de trabajo con el Director General de Recursos Humanos y los dos Jefes Departamentales, quienes dieron una explicación detallada de la estructura de la Dirección, el mecanismo de funcionamiento de la misma y proporcionaron información escrita del manejo del Recurso Humano de la Asamblea Nacional, documentos que se detallan a continuación:

- Distributivo de Cargos;
- Organigrama Estructural Base;
- Organigrama de la Dirección que se encuentra en el Anexo 2;
- Reglamento de Administración de Personal;
- Reglamento Orgánico Funcional; y,
- Portafolio de Productos Primarios.

Con esta información se obtuvo una visión general de la institución, la razón de ser de la misma y la importancia de un adecuado manejo del Recurso Humano que contribuirá al mejoramiento de la imagen y funcionalidad de los procesos que se manejan para la Administración del Talento Humano.

Posteriormente, se aplicó el Formulario de Descripción de Puestos y Levantamiento de Procesos a los 21 funcionarios de la Dirección y sus dos Jefaturas, previo a la toma de datos a cada uno de los miembros, se efectuó una presentación de los objetivos del estudio y una explicación detallada de la información a registrar en cada campo del formato entregado.

Realizado el estudio de campo, se procedió a analizar y compendiar la información para lo cual se realizaron registros por persona de las actividades y funciones que le corresponden, denotando en una primera instancia un bosquejo de los procesos y subprocesos encontrados.

#### 4.4. Análisis y Resultados de la Información

Al efectuar el Análisis de la Información levantada mediante el Formulario de descripción de puestos y levantamiento de procesos, se determinó que al momento la Dirección General de Recursos Humanos maneja en resumen de nueve funciones, que tentativamente pertenecen a siete procesos, denominados y clasificados de esta manera por la autora, para efectos de comprensión, debido a que al momento en la Asamblea Nacional no existe aún una concepción de procesos, porque se encuentran iniciando la transición de un manejo funcional a una implementación de una gestión por procesos. En el siguiente cuadro se especifican el detalle de funciones generales y procesos encontrados en situación actual:

No.	FUNCIONES	PROCESO
1	Manejo de Personal Ocasional y Administrativo, Liquidación de contratos, Elaboración y posesión de contratos. Legalización de nombramientos	Contratación de Personal
2	Cambios Administrativos	Movimientos de Personal
3	Elaboración de Distributivo de personal a nombramiento y a contrato	Generación del distributivo
4	Comisión de Servicios Interno – Externo, Externo – Interno.	Movimientos de Personal
5	Otorgamiento de licencias con	Licencias y permisos

	suelo y sin sueldo	
6	Registro de Asistencia y control de Permanencia en el puesto.	Control de Asistencia y Permanencia
7	Tramites internos y archivos de acuerdo al tipo de tramite	Manejo de tramites y archivo
8	Actualización de historia laboral	Historia Laboral
9	Distribución de Documentación	Manejo de trámites y archivo

Elaboración: Autor

Fuente: Información obtenida con el Anexo 3

Analizando la información recabada se identifican como los grandes obstáculos que impiden el desarrollo óptimo de la Dirección General de Recursos Humanos, lo siguientes:

- Inexistencia de procesos técnicos en subsistemas de Recursos Humanos;
- Sistema inadecuado en planificación, distribución, redistribución y valoración del personal, desprovisto de soporte técnico;
- Normativa de Administración de Recursos Humanos desactualizada e inobservada;
- La contratación y nombramiento del personal responde a intereses políticos y particulares, más no a necesidades institucionales ni a concursos de merecimientos. Existen privilegios por relaciones personales y políticas;
- Planes de capacitación y entrenamiento que no se aplican ni responden a necesidades institucionales;
- Baja calidad de procesos de evaluación en las unidades así como del desempeño del personal;
- Inequidad en el sistema de remuneraciones, promoción y ascensos en la carrera legislativa;
- Constante rotación del personal ocasional;
- Exceso de personal y duplicidad de funciones;
- Deficiente proceso de Bienestar Social;
- Tratamiento de baja calidad al personal nuevo que se incorpora;

- Control de asistencia y permanencia del personal es anárquico, obsoleto e inoficioso;
- Discriminación política partidaria para el personal permanente;
- Ausencia de Manual de Funciones, por ende cargos sin funciones definidas; y
- Falta de definición de procesos con sus actividades y responsable.

## **CAPÍTULO V**

### **5.1. Propuesta de Implementación de los Subsistemas de Recursos Humanos sobre la base del Mejoramiento de Procesos**

#### **5.1.1. Objetivo, Beneficios y Justificación de la Aplicación de la Gestión por Procesos en la Dirección General de Recursos Humanos**

La implementación de un manejo de gestión por procesos en la Dirección General de Recursos Humanos aplicando los subsistemas, tiene como objetivo general incrementar la productividad de esta Unidad, a su vez existen beneficios específicos como:

- Disminuir costos.;
- Simplificar actividades;
- Optimizar y racionalizar los recursos: humanos, técnicos, físicos, financieros, tecnológicos;
- Optimizar procesos a través de mejoramiento y reingeniería;
- Ayudar al control y viabilidad operativa, de políticas y normas existentes;
- Desarrollar una cultura organizacional basada en calidad de servicio al cliente interno y externo;
- Propender a la automatización;
- Facilitar comprensión de los procesos;
- Documentar nuevos procesos y productos;
- Proporcionar los métodos operativos adecuados para que los productos y servicios sean eficientes y eficaces;
- Generar procesos tendientes a la modernización.
- Diagnosticar y analizar la estructura orgánica; y,
- Formular recomendaciones para el óptimo uso de los recursos.

Debido a que la rectoría de la administración y desarrollo institucional de Recursos Humanos de las instituciones del estado está a cargo de la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y remuneraciones del Sector Público (SENRES), y que la misma ejerce entre otras funciones, la administración técnica de Recursos Humanos a través de un Sistema Integrado de Desarrollo de RRHH del servicio civil que comprende cinco subsistemas que son:

- Planificación del Recurso Humano;
- Clasificación de Puestos;
- Reclutamiento y Selección del Personal;
- Capacitación y Desarrollo Profesional; y,
- Evaluación del Desempeño.

Por tanto, para dar cumplimiento a lo establecido en la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público (LOSCCA) y considerando que técnicamente los subsistemas anteriormente mencionados son vitales para el funcionamiento adecuado y sistemático de cualquier institución pública o privada, en el presente estudio se ha definido que el mejoramiento de procesos será planteado a través de la implementación técnica de estos cinco subsistemas.

### **5.1.2. Estructura por Procesos**

La Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público (LOSCCA), establece la necesidad de implementar un proceso de desarrollo institucional que fortalezca la estructura y comportamiento de las instituciones del estado, mediante la implementación de estructuras organizacionales por procesos.

Para determinar el cambio de una estructura funcional a una estructura por procesos es necesario determinar la cadena de valor institucional, que es la representación gráfica de las macro actividades estratégicas relevantes de la institución, para lo cual se procedió a revisar el Plan Estratégico Institucional vigente, especialmente la parte correspondiente a la filosofía institucional que en resumen menciona lo siguiente:

### ***Filosofía Institucional***

#### **Misión:**

La Función Legislativa ejerce la representación democrática, legisla, fiscaliza y realiza el control político de la gestión pública en beneficio de la ciudadanía.

#### **Visión:**

La Función Legislativa con un liderazgo democrático goza de credibilidad, dispone de mecanismos efectivos para la comunicación, búsqueda de consensos y rendición de cuentas, siendo una organización de óptimo desempeño.

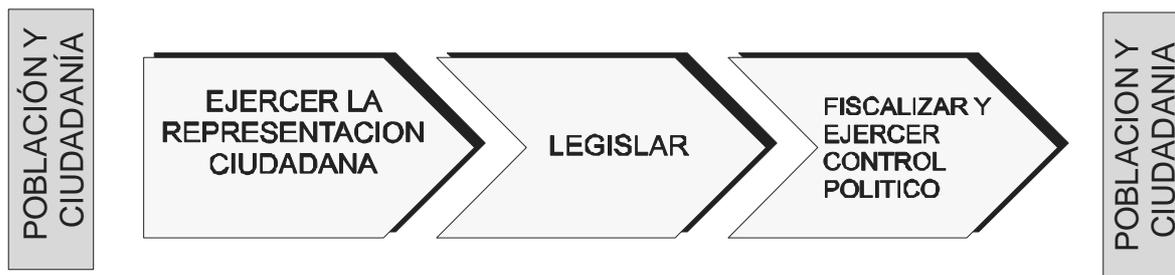
#### **Objetivos:**

- Ejercer la representación democrática de la ciudadanía;
- Garantizar que la máxima autoridad del Estado cumpla sus atribuciones de acuerdo con lo previsto en la Constitución y la Ley;
- Representar a la ciudadanía en procesos de reformas constitucionales;
- Garantizar que el marco jurídico del Estado, contemple condiciones de: convivencia, solidaridad, justicia, equidad y desarrollo;
- Propiciar la inserción del país en el proceso de globalización incorporando normas supranacionales al ordenamiento jurídico mediante la aprobación de tratados internacionales;

- Prevenir y sancionar casos de corrupción y excesos de poder en el ejercicio de la función pública a través de la fiscalización y control político;
- Garantizar la democracia en el país y consolidar las Instituciones del Estado posesionando al Presidente de la República y máximas autoridades de los diferentes organismos del sector público, de acuerdo con lo previsto en la Constitución de la República del Ecuador;
- Garantizar la adecuada y equitativa distribución de los fondos públicos mediante la aprobación del Presupuesto General del Estado y la fijación del límite del endeudamiento público; y,
- Garantizar que la concesión de amnistías e indultos estén de acuerdo con la constitución y las leyes.

Analizada la filosofía institucional, el marco legal de la entidad, entendiéndose como tal la Constitución de la República, la Ley Orgánica de la Función Legislativa y su Reglamento; y, adicionalmente, el portafolio de productos primarios, proporcionado por la Institución se puede determinar que la Cadena de Valor es:

#### Propuesta de Cadena de Valor de la Asamblea Nacional:



Elaboración: El Autor

Fuente: Análisis de Filosofía Institucional y marco legal

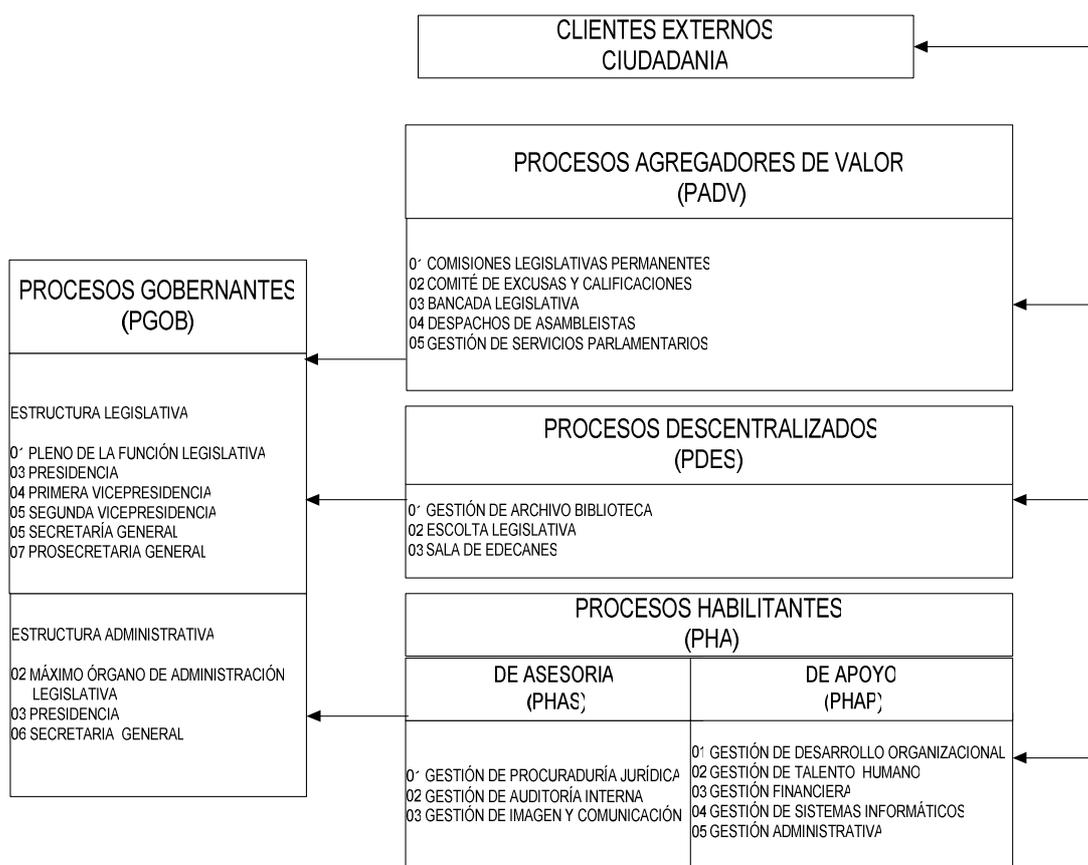
Una vez establecida la Cadena de Valor, a través del análisis de la estructura funcional actual, se ha determinado una propuesta de mapa de procesos de la Entidad, éste instrumento es la representación general del sistema de gestión que ofrece una visión de los procesos que componen la Institución así como sus relaciones principales.

Todas las actividades que desarrolla la Asamblea Nacional, constituyen parte de los procesos para generar productos que satisfagan las demandas de los clientes internos y externos. En el Mapa de Procesos, los procesos que generan los productos y servicios se ordenan en virtud del grado de contribución y valor agregado al cumplimiento de su misión institucional.

En el mapa de procesos se distingue los macroprocesos a nivel de toda la institución, herramienta fundamental para delimitar posteriormente el inventario de subprocesos de la Gestión del Talento Humano que es el ámbito de este estudio.

Por tanto la propuesta del Mapa de Procesos de la Asamblea Nacional se establece de la siguiente manera:

### Mapa de Procesos de la Asamblea Nacional:



Elaboración: El Autor

Fuente: Análisis de la Estructura Organizacional.

Como el ámbito de este estudio se circunscribe a la Dirección General de Recursos Humanos, se ha efectuado una propuesta de contenido del Estatuto Orgánico por Procesos, relacionado con esta Unidad, que desde el punto de vista de procesos se denomina Gestión del Talento Humano, la misma que se ubica como un Proceso Habilitante de Apoyo (PHAP); y, cuya descripción se detalla a continuación:

## **02.- GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

### **Misión:**

Garantizar que la institución disponga de personal calificado, comprometido y capacitado, promoviendo un clima laboral que facilite la integración de los funcionarios y servidores, para el cumplimiento de los objetivos institucionales basado en un sistema de administración del Talento Humano por competencias.

**Responsable:** Director General de Recursos Humanos

### **Ámbito de Acción:**

- Velar por el cumplimiento del Reglamento Orgánico Funcional, el Manual de Funciones, Distributivo de cargos, Reglamento de Administración de Personal y más normativa interna aprobada por las autoridades;
- Desarrollar e implementar los sistemas de Administración del Recurso Humano y velar por su aplicación: Planificación del Recurso Humano, Selección, Contratación e Inducción de Personal, Evaluación y Control de Desempeño Organizacional, Capacitación, Desarrollo Profesional y Plan de Carrera;
- Tramitar los movimientos de personal acorde a las normas vigentes;
- Diagnosticar clima organizacional y establecer estrategias para contribuir a mejorar la cultura organizacional;

- Mantener y administrar técnicamente los archivos activo y pasivo de documentos y expedientes de Recursos Humanos;
- Elaborar la nomina de pagos del personal y mantener actualizado el distributivo personal; y,
- Proponer beneficios, servicios y programas que motiven al Talento Humano y velar por su cumplimiento.

### **Productos:**

### **Dirección**

- Informe sobre consultas en materia del talento humano;
- Informe de planificación del talento humano;
- Informe de concurso de méritos y oposición para cargos vacantes;
- Plan Integrado de Carrera,
- Informe de sumario administrativo;
- Informe de supresión de puestos;
- Informe de gestión de la dirección; y,
- Informe de indicadores de gestión;

### **Administración de Personal**

- Levantamiento de perfiles de funcionarios y de puestos laborales;
- Informe de selección de personal;
- Contrato de prestación de servicios ocasionales;
- Acciones de personal;
- Informe estadístico laboral de movimientos de personal;
- Planillas de aportes al IESS;
- Roles de pago de Asambleista;
- Roles de pago de servidores legislativos;
- Distributivo general, por áreas y remuneraciones;

- Estadísticas: diagnóstico demográfico del personal.
- Reportes de asistencia, permanencia, amonestaciones y sanciones;
- Archivo de expediente documental y digitalizado de autoridades, funcionarios y empleados;
- Base de datos del personal;
- Credenciales de identificación;
- Programa integral de inducción;
- Informe de ejecución de la evaluación del desempeño;
- Programa de incentivos, estímulos y reconocimientos al desempeño institucional;
- Reportes de trámites ingresados y atendidos, expedientes físicos y documentación digitalizada;
- Certificaciones laborales;
- Certificación de remuneraciones;
- Plan anual de vacaciones;
- Informe de cumplimiento de vacaciones;
- Registro de declaraciones juramentadas de autoridades y directores;
- Estudios e informes relacionados con el talento humano;
- Informe de investigación de sumario administrativo;
- Informe disciplinario; y,
- Liquidación de remuneraciones.

### **Bienestar y Desarrollo del Personal**

- Informe de clima organizacional y programa de mejoramiento de clima laboral;
- Plan de bienestar social e informe de ejecución de plan;
- Informes de equidad interna y competitividad externa de las remuneraciones institucionales;
- Informe de promoción de personal legislativo permanente;
- Plan anual de capacitación e informe de ejecución del plan anual de

capacitación;

- Informe de requerimientos para seguro de vida y asistencia médica;
- Reporte de exclusión de assembleistas y servidores de pólizas de seguros;
- Informe de seguimiento y evaluación periódica de seguro de vida y asistencia médica;
- Programas de riesgos de trabajo e informe de ejecución. Instructivos de prevención de riesgos de trabajo o catástrofes; y,
- Reporte de trámites realizados en el IESS.

## 5.2. Determinación de Procesos y Subprocesos

En base a los productos de la propuesta de Estatuto Orgánico por Procesos efectuada para el Macroproceso de Gestión del Talento Humano, a continuación se determinó el Inventario de Procesos y Subprocesos que engloban los 5 subsistemas para la administración eficiente del Recurso Humano y los procesos operativos adicionales, los mismos que se describen de acuerdo al área de su competencia.

### 5.2.1. Inventario de Procesos y Subprocesos

PROCESO: HABILITANTE - APOYO

CODIGO: PHAP.02.

MACROPROCESO: GESTION DE TALENTO HUMANO

DIRECCION DEL TALENTO HUMANO PHAP.02.01

Nº	CODIGO	PROCESOS	SUBPROCESOS
01	PHAP.02.01.01.	<b>PLANIFICACION DE RECURSOS HUMANOS</b>	- PLANIFICACIÓN DE CADA SUBSISTEMA

**PROCESO: ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL PHAP.02.02.**

Nº	CODIGO	PROCESOS	SUBPROCESOS
02	PHAP.02.02.01.	<b>RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN,</b>	- SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE

		<b>CONTRATACION E INDUCCIÓN DE PERSONAL</b>	PERSONAL ADMINISTRATIVO Y SERVICIOS PROFESIONALES. NOMBRAMIENTO PROVISIONAL - NOMBRAMIENTO REGULAR - NOMBRAMIENTOS DE LIBRE REMOCIÓN Y A PERIODO FIJO - CONTRATACION DE PERSONAL DE SERVICIOS OCASIONALES. - CONTRATACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES
03	PHAP.02.02.02	<b>VALORACIÓN Y CLASIFICACION DE PUESTOS. COMPETENCIAS</b>	- FACTORES DE VALORACIÓN - COMPETENCIAS - ASIGNACIÓN DE PUNTOS - ESCALAS
04	PHAP.02.02.03.	<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	
05	PHAP.02.02.04.	<b>NÓMINA</b>	- HORAS EXTRAORDINARIAS Y SUPLEMENTARIAS
06	PHAP.02.02.05.	<b>AUSENTISMO</b>	- <b>VACACIONES</b> - <b>PERMISOS</b> PARA ESTUDIOS REGULARES PARA EJERCICIO DE DOCENCIA EN ESTABLECIMIENTOS DE EDUCACIÓN SUPERIOR. PARA ATENCIÓN MÉDICA - <b>LICENCIAS CON REMUNERACIÓN</b> POR ENFERMEDAD POR MATERNIDAD Y CUIDADOS DEL RECIEN NACIDO POR CALAMIDAD DOMÉSTICA PARA ESTUDIOS DE POSTGRADO EN EL EXTERIOR O EN PAIS - LICENCIA PARA

			PARTICIPAR EN PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN PARA EL CUMPLIMIENTO DE SERVICIOS INSTITUCIONALES - <b>LICENCIAS SIN REMUNERACIÓN</b> PARA ASUNTOS PARTICULARES PARA ESTUDIOS DE POSTGRADO EN EL EXTERIOR O EN EL PAIS PARA EL CUMPLIMIENTO DEL SERVICIO MILITAR PARA PARTICIPAR COMO CANDIDATO A ELECCIÓN POPULAR
07	PHAP.02.02.06.	<b>MOVIMIENTOS DE PERSONAL</b>	- COMISION DE SERVICIOS CON O SIN REMUNERACIÓN - TRASLADO, TRASPASO Y CAMBIO ADMINISTRATIVO.
08	PHAP.02.02.07.	<b>ASISTENCIA, PUNTUALIDAD Y PERMANENCIA.</b>	
09	PHAP.02.02.08.	<b>RÉGIMEN DISCIPLINARIO</b>	
10	PHAP.02.02.09.	<b>DESVINCULACIÓN DE PERSONAL</b>	

**PROCESO: BIENESTAR Y DESARROLLO DE PERSONAL PHAP.02.03.**

<b>Nº</b>	<b>CODIGO</b>	<b>PROCESOS</b>	<b>SUBPROCESOS</b>
11	PHAP.02.03.01.	<b>BIENESTAR SOCIAL</b>	GUARDERIA CAMPAMENTO VACACIONAL CONVENIOS INSTITUCIONES SEGUROS DE VIDA ASISTENCIA MÉDICA
12	PHAP.02.03.02.	<b>CAPACITACIÓN Y DESARROLLO</b>	<b>CARRERA ADMINISTRATIVA</b>
13	PHAP.02.03.03.	<b>CLIMA LABORAL</b>	
14	PHAP.02.03.04.	<b>SEGURIDAD LABORAL</b>	GESTIÓN DE RIESGOS

### 5.3. Mejoramiento de Procesos y Subprocesos de los Subsistemas de Recursos Humanos.

#### 5.3.1 Subsistema de Planificación del Talento Humano

Este subsistema es el que va a permitir el análisis y la determinación de la situación histórica, actual y proyectada del Recurso Humano, garantizando la calidad y la cantidad de este recurso para la Asamblea Nacional, que contribuya a reducir costos de operación y al mismo tiempo genere productividad en base al aprovechamiento adecuado del Recurso Humano y permita proporcionar información oportuna y fidedigna a las autoridades para la toma de decisiones, en cuanto a tamaño de la estructura.

La planificación del Recurso Humano, se sustenta en los siguientes aspectos:

- La necesidad de planificación para análisis de requerimientos de recursos a corto mediano y largo plazo; y,
- La distribución oportuna de los puestos a fin de que sean funcionales.

A continuación se detalla la propuesta de procedimiento para este subsistema:

<b>PLANIFICACION DE RECURSOS HUMANOS</b>		
OBJETIVO. Determinar el número de puestos de cada grupo ocupacional que requieren los procesos de la Institución, en función de la misión y objetivos.		
<b>No.</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>1.</b>	<b>Elaborar el diagnóstico de Recursos Humanos</b>	Gestión del Talento Humano
1.1.	Recopilar información sobre datos generales de personal	Gestión del Talento Humano
1.2.	Analizar información sobre datos generales de personal	Gestión del Talento Humano
1.3.	Procesar información sobre datos generales de personal	Gestión del Talento Humano

1.4.	Elaborar el Informe de diagnóstico de Recursos Humanos	Gestión del Talento Humano
<b>2.</b>	<b>Definir el organigrama de posición</b>	Gestión del Talento Humano
2.1.	Establecer las responsabilidades de cada puesto	Unidad Interna
2.2.	Asignar el rol para cada puesto	Unidad Interna
2.3.	Elaborar el informe de ubicación orgánica de los puestos	Unidad Interna
2.4.	Remitir el informe de ubicación orgánica de los puestos a Recursos Humanos	Unidad interna
<b>3.</b>	<b>Determinar requerimientos de Recursos Humanos</b>	Gestión del Talento Humano
3.1.	Analizar los objetivos de la Unidad o proceso	Gestión del Talento Humano
3.2.	Analizar los productos y procesos internos de la Unidad	Gestión del Talento Humano
3.3.	Identificar las necesidades de recursos humanos	Unidad Interna
3.4.	Elaborar informes sobre requerimientos de recursos humanos	Unidad Interna

### **5.3.2. Subsistema de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal**

Este subsistema es un conjunto de normas y políticas que regularizan las diferentes formas de provisión del Recursos Humano. Para el caso de personal permanente se utiliza el concurso de méritos y oposición, en caso de personal de contrato en áreas administrativas y honorarios profesionales se aplica el proceso de reclutamiento y selección a fin de obtener el mejor colaborador calificado por sus aptitudes y actitudes para el puesto o vacante; de esta manera lograr incorporar a la persona más idónea al perfil requerido realizando posteriormente el proceso de contratación acorde al requerimiento.

Cabe recalcar que en el caso de contratos ocasionales para personal legislativo, no se efectúa reclutamiento ni selección, debido a que las autoridades son quienes determinan que persona ingresa en base a un perfil

predefinido. Por último se aplica el proceso de inducción en la institución a las personas seleccionadas.

A continuación se detalla la propuesta de procedimiento para este subsistema:

<b>RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL</b>		
Objetivo: Seleccionar al personal idóneo, a través de un concurso de méritos y oposición para ocupar un puesto en la Institución.		
<b>No.</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1.	<b>Detectar vacantes para llenar los cupos existentes conforme a los cargos asignados a la Unidad.</b>	Unidad solicitante
2.	<b>Elaborar solicitud de requerimiento para atender las necesidades de la unidad o llenar el cupo de vacante</b> y remitir a Gestión de Talento Humano	Unidad solicitante
3.	<b>Receptar y analizar solicitud de requerimiento:</b> Recibir la solicitud de requerimiento, analizarla y verificar con el distributivo si existe la vacante. Si no procede informar al interesado el motivo por el cual fue rechazada.	Gestión de Talento Humano
4.	<b>Solicitar certificación de disponibilidad presupuestaria a Gestión Financiera</b>	Gestión del Talento Humano
5.	<b>Elaborar certificación de disponibilidad presupuestaria</b>	Gestión Financiera
6.	<b>Remitir informe al Consejo Administrativo de la Legislatura dando a conocer factibilidad presupuestaria, para que integre los tribunales.</b>	Gestión del talento Humano
7.	<b>Elaborar el acta de resolución de integración de los Tribunales de Méritos y Oposición y de Apelaciones</b>	<b>CAL</b>
7.1.	Notificar a los miembros que integran los tribunales, para que procedan con la selección de personal a través del concurso de Méritos y Oposición.	CAL
<b>8.</b>	<b>Elaborar las bases del concurso</b>	<b>Tribunal de Méritos y Oposición</b>
8.1.	Analizar la vacante sujeta a concurso	Tribunal de Méritos y Oposición
8.2.	Analizar la descripción y perfil del puesto	Tribunal de Méritos y Oposición

8.3.	Definir el tipo de concurso (cerrado o abierto) a ejecutarse	Tribunal de Méritos y Oposición
8.4.	Suscribir las bases del concurso de conformidad con el Manual de Selección de Personal	Tribunal de Méritos y Oposición
<b>9.</b>	<b>Elaborar la convocatoria</b>	Tribunal de Méritos y Oposición
9.1.	Redactar y suscribir la convocatoria	Tribunal de Méritos y Oposición
9.2.	Remitir la convocatoria para su publicación interna y externa	Tribunal de Méritos y Oposición
<b>10.</b>	<b>Calificación de méritos de los aspirantes</b>	Gestión de Talento Humano
10.1.	Receptar carpetas de los candidatos al concurso de Meritos y Oposición, dejar constancia escrita de la fecha de entrega- recepción.	Gestión de Talento Humano
10.2.	<b>Analizar y calificar las carpetas:</b> Revisar los requisitos mínimos del puesto de cada una de las carpetas de los aspirantes.	Gestión de Talento Humano
10.3.	<b>Elaborar informe de preselección de personal idóneo y no idóneo:</b> para conocimiento del Tribunal de Méritos y Oposición	Gestión de Talento Humano
10.4.	Conocer el informe y avalar la calificación de requisitos mínimos: Una vez revisada las listas de personal idóneo y no idóneo serán publicadas para conocimiento de los aspirantes, en las cuales deberá registrarse la firma de responsabilidad de los integrantes del Tribunal.	Tribunal de Méritos y Oposición
<b>11.</b>	<b>Si hay reclamos de los aspirantes: Receptar los reclamos por escrito.</b>	<b>Tribunal de Apelaciones</b>
11.1.	Disponer una nueva revisión de las carpetas de los aspirantes que presentaron oportunamente su reclamo	Tribunal de Apelaciones
11.2.	Publicar de lista de reclamos favorables, si los hubiera.	Tribunal de Méritos y Oposición
<b>12.</b>	<b>Determinar los candidatos idóneos que pasaran a la siguiente fase del concurso.</b>	<b>Tribunal de Méritos y Oposición</b>

12.1.	Elaborar y suscribir el acta de la fase del concurso de mérito	Tribunal de Méritos y Oposición
<b>13.</b>	<b>Aplicar las pruebas de conocimientos y psicológicas</b>	<b>Gestión de Talento Humano</b>
13.1.	Definir el tipo de pruebas a aplicar	Tribunal de Méritos y Oposición
13.2.	Elaborar el tipo de pruebas a aplicar con la colaboración de la dirección, jefatura o unidad donde se encuentra el puesto vacante	Gestión de Talento Humano
13.3.	Aplicar las pruebas de conocimientos y psicológicas	Gestión de Talento Humano
13.4.	Calificar las pruebas de conocimientos y psicológicas	Gestión de Talento Humano
13.5.	Avalar la calificación de las pruebas de conocimientos y psicológicas	Tribunal de Méritos y Oposición
13.6.	Elaborar y suscribir el acta de resultados de las pruebas aplicadas	Tribunal de Méritos y Oposición
<b>14.</b>	<b>Ejecutar el proceso de entrevista</b>	<b>Gestión de Talento Humano</b>
14.1.	Diseñar la estructura de la entrevista	Gestión de Talento Humano
14.2.	Aplicar la entrevista a los aspirantes preseleccionados	Gestión de Talento Humano
14.3.	Evaluar a los aspirantes de acuerdo a los factores establecidos	Gestión de Talento Humano
14.4.	Avalar la calificación de las entrevistas	Tribunal de Méritos y Oposición
14.5.	Elaborar y suscribir el informe de los resultados de la entrevista.	Tribunal de Méritos y Oposición
<b>15.</b>	<b>Expedir el nombramiento al ganador del concurso</b>	CAL
15.1.	Receptar el informe del ganador de concurso de Méritos y Oposición.	CAL
15.2.	Resolver respecto a otorgamiento de nombramiento.	CAL
15.3.	Elaborar la acción de personal para nombrar al ganador del concurso, por el período de 6 meses.	Gestión de Talento Humano

15.4.	Posesionar al ganador del concurso de méritos y oposición.	Gestión de Talento Humano
<b>16.</b>	<b>Evaluar desempeño durante el Periodo de Prueba</b>	Gestión de Talento Humano
16.1	Remitir al Director donde presta los servicios el funcionario sujeto a prueba los instrumentos de evaluación.	Gestión de Talento Humano
16.2.	Receptar los instrumentos técnicos de evaluación aplicados	Unidad interna
16.3.	Calificar cuantitativamente los factores establecidos.	Gestión de Talento Humano
16.4.	Elaborar el informe de resultados de evaluación	Gestión de Talento Humano
16.5.	Notificar los resultados de evaluación al funcionario y al Director donde presta los servicios y las acciones a tomar.	Gestión de Talento Humano
<b>17.</b>	<b>Expedir el nombramiento regular</b>	<b>Gestión de Talento Humano</b>
17.1	Elaborar informe de resultados de evaluación y remitir a la autoridad nominadora.	Gestión de Talento Humano
17.2.	Elaborar la acción de personal para nombramiento regular.	Gestión de Talento Humano
17.3	Remitir a la autoridad nominadora para la suscripción de la acción de personal de nombramiento regular.	Gestión de Talento Humano
17.4.	Posesionar al funcionario.	Gestión de Talento Humano
<b>18.</b>	<b>Elaborar informe de ingreso a la carrera administrativa de la Función Legislativa.</b>	Gestión de Talento Humano
18.1.	Verificar el acta de ganador del concurso y evaluación del período de prueba	Gestión de Talento Humano
18.2.	Certificar que el funcionario reúne las condiciones para ingreso a la carrera administrativa	Gestión de Talento Humano

### CONTRATACIÓN

#### PROCEDIMIENTO: NOMBRAMIENTO PROVISIONAL

No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1.	Solicitar al Consejo Administrativo de la Legislatura el nombramiento provisional.	Gestión del Talento Humano
2.	Autorizar y solicitar informe técnico jurídico para otorgar el nombramiento provisional	CAL

3.	Elaborar y emitir informe técnico jurídico de nombramiento provisional.	Dirección Jurídica
4.	Autorizar la expedición de nombramiento provisional	CAL
5.	Elaborar la acción de personal del nombramiento provisional	Gestión del Talento Humano
6.	Expedir y legalizar el nombramiento provisional	CAL
7.	Posesionar y registrar el nombramiento provisional	Gestión del Talento Humano
8.	Ingresar en la nomina el nombramiento provisional	Gestión del Talento Humano
9.	Remitir a la Dirección Financiera el rol de pagos	Gestión del Talento Humano

**PROCEDIMIENTO: NOMBRAMIENTO REGULAR**

<b>No.</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1.	Solicitar el nombramiento regular	Gestión del Talento Humano
2.	Autorizar y solicitar informe técnico jurídico para otorgar el nombramiento a período	CAL
3.	Elaborar y emitir informe técnico jurídico de nombramiento a periodo fijo.	Dirección Jurídica
4.	Autorizar la expedición de nombramiento a período fijo	CAL
5.	Elaborar la acción de personal del nombramiento a periodo fijo	Gestión del Talento Humano
6.	Expedir y legalizar el nombramiento a periodo fijo	CAL
7.	Posesionar y registrar el nombramiento a periodo fijo	Gestión del Talento Humano
8.	Ingresar en la nomina el nombramiento regular	Gestión del Talento Humano
9.	Remitir a la Dirección Financiera el rol de pagos	Gestión del Talento Humano

**PROCEDIMIENTO: NOMBRAMIENTO DE LIBRE REMOCIÓN**

<b>No.</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1.	Solicitar el informe previo a emitir el nombramiento de libre remoción.	Autoridad nominadora
2.	Elaborar y remitir el informe de vacante existente en la Dirección.	Gestión del Talento Humano
3.	Autorizar y solicitar informe técnico jurídico para otorgar el nombramiento de libre remoción.	CAL
4.	Elaborar y emitir informe técnico jurídico de nombramiento de libre remoción	Dirección Jurídica
5.	Autorizar la expedición de nombramiento de libre remoción	CAL

6.	Elaborar la acción de personal del nombramiento de libre remoción	Gestión del Talento Humano
7.	Expedir y legalizar el nombramiento de libre remoción	CAL
8.	Posesionar y registrar el nombramiento de libre remoción	Gestión del Talento Humano
9.	Ingresar en la nomina el nombramiento de libre remoción	Gestión del Talento Humano
10.	Remitir a la Dirección Financiera el rol de pagos	Gestión del Talento Humano

**PROCEDIMIENTO: NOMBRAMIENTO A PERIODO FIJO**

<b>No.</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1.	Solicitar el nombramiento a periodo fijo presentando la terna respectiva.	Legislador
2.	Tomar votación a los legisladores	Presidente
3.	Proclamar los resultados	Secretaría General
4.	Elaborar y remitir la resolución donde se concede el nombramiento a periodo fijo	Secretaría General
5.	Elaborar la acción de personal de nombramiento a periodo fijo	Gestión del Talento Humano
6.	Expedir y legalizar el nombramiento a periodo fijo	Autoridad Nominadora
7.	Posesionar y registrar el nombramiento a período fijo	Gestión del Talento Humano
8.	Ingresar en la nomina el nombramiento a periodo fijo	Gestión del Talento Humano
9.	Remitir a la Dirección Financiera el rol de pagos	Gestión del Talento Humano

**PROCEDIMIENTO: CONTRATO DE SERVICIOS OCASIONALES**

<b>No.</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Solicitar a la autoridad nominadora la contratación de personal bajo la modalidad de contrato de servicios ocasionales	Legisladores, Jefes de Bancadas y Presidentes de Comisiones Legislativas.
2	Adjunto a la solicitud deberán remitir copia de la cédula de ciudadanía y copia de títulos de los estudios formales, que determine que los aspirantes cumplen con los requisitos mínimos para ocupar los cargos asignados.	Legisladores, Jefes de Bancadas y Presidentes de Comisiones Legislativas.

3	La autoridad nominadora , remitirá la solicitud debidamente autorizada para la elaboración de los contratos de servicios ocasionales y acciones de personal	Presidente de la Función Legislativa
4	Verificación de los documentos de los aspirantes a ser contratados, si no cumplen con los requisitos mínimos para ocupar los cargos, se dará a conocer a los solicitantes a través de informe técnico, para que propongan nuevos candidatos.	Talento Humano
5	La Dirección de Recursos Humanos, remitirá los contratos elaborados para la suscripción de la autoridad nominadora.	Talento Humano
6	Suscribir los contratos de servicios ocasionales	Presidente de la Función Legislativa
7	Recepción de los contratos suscritos por la autoridad nominadora.	Talento Humano
8	Comunicar a los aspirantes a ser contratados, se presenten con todos los documentos habilitantes para suscribir el contrato de servicios ocasionales	Talento Humano
9	Verificación final de los documentos de los aspirantes a ser contratados.	Talento Humano
10	Posesionar a los contratados en los cargos asignados de conformidad con lo establecido en el reglamento interno.	Talento Humano
11	Registrar los contratos de servicios ocasionales	Talento Humano
12	Incorporar en la nómina al personal de servicios ocasionales	Talento Humano

<b>PROCEDIMIENTO: CONTRATO DE SERVICIOS PROFESIONALES</b>		
<b>No.</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Solicitar la contratación de personal bajo la modalidad de contrato de servicios profesionales.	Unidad solicitante
2	Solicitar el informe técnico de la Dirección de Recursos Humanos	Presidencia
3	Elaborar el informe técnico para otorgar el contrato de servicios profesionales (que sustente si la contratación de servicios profesionales es procedente o no; y considerando que la labor a ser desarrollada no puede ser ejecutada por el personal de la Institución).	Talento Humano
4	Elaborar la lista de asignaciones del personal a contratarse (las actividades que va a realizar).	Talento Humano
5	Solicitar la certificación de disponibilidad presupuestaria	Talento Humano

6	Elaborar la certificación de disponibilidad presupuestaria (que existan los recursos disponibles en una partida especial aprobada para tales efectos y no implique aumento en la masa salarial aprobada).	Dirección Financiera
7	Elaborar oficio solicitando la calificación de necesidad imprescindible de la contratación de servicios profesionales	Talento Humano
8	Elaborar y emitir los informes técnicos a la Presidencia, para su aprobación.	Talento Humano
9	Autorizar la elaboración de contratos de servicios profesionales (considerando como imprescindible la necesidad de contratar los servicios profesionales).	Presidencia
10	Elaborar y remitir los contratos de servicios profesionales	Talento Humano
11	Suscribir los contratos de servicios profesionales	Presidencia

### INDUCCIÓN DE PERSONAL

OBJETIVO: Facilitar la adaptación, integración e identificación del nuevo funcionario con la Institución y su puesto de trabajo, suministrando información relacionada con las características, actividades y funciones legislativas.

No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1.	Recopilar la información más relevante de la Institución	Gestión del Talento Humano
2.	Dar la bienvenida al nuevo funcionario e informar la finalidad de la inducción	Gestión del Talento Humano
3.	Entregar un compendio de normativa interna, servicios y estructura organizacional.	Gestión del Talento Humano
4.	Guiar al nuevo funcionario en el manejo del programa de inducción, que constará en el sistema informático de recursos humanos, medio que permitirá conocer los temas relevantes de la Institución.	Gestión del Talento Humano
5.	Entregar reporte a informática de los funcionarios que participaron en el programa de inducción	Gestión del Talento Humano
6.	Asignar correo electrónico institucional y clave de acceso a los funcionarios que recibieron la inducción institucional, e informar que el programa de inducción estará disponible en la intranet para consultas.	Informática
7.	Presentar al jefe inmediato y compañeros de trabajo.	Gestión del Talento Humano
8.	Designar a un funcionario, para que entrene al nuevo servidor legislativo.	Unidad Interna

9.	Receptar y evaluar los resultados obtenidos a través de sugerencias escritas de las autoridades, Jefes y servidores sobre el proceso realizado.	Gestión del Talento Humano
10.	Realizar ajustes y retroalimentar el programan de inducción.	Gestión del Talento Humano

### 5.3.3. Subsistema de Valoración y Clasificación de Puestos

Este subsistema se orienta al diseño de la estructura organizacional de la institución, tomando en cuenta la Escala de Remuneraciones Unificadas utilizando parámetros uniformes que garanticen homogeneidad analítica al conjunto de puestos que conforman la Asamblea Nacional.

A continuación se detalla la propuesta de procedimiento para este subsistema:

<b>SISTEMA DE VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS</b>		
OBJETIVO.- Establecer un conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos para, describir, valorar y definir la estructura de puestos institucionales		
<b>No.</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>1.</b>	<b>Elaborar la estructura ocupacional de la función legislativa</b>	Gestión del Talento Humano
1.1.	Identificar los objetivos, productos y procesos de cada unidad	Unidad Interna
1.2.	Establecer las responsabilidades para cada puesto	Unidad Interna
1.3.	Definir los roles de los puestos	Gestión del Talento Humano
1.4.	Definir la nomenclatura de las posiciones (listado de niveles de los puestos )	Gestión del Talento Humano
1.5.	Elaborar la estructura de puestos	Gestión del Talento Humano
1.6.	Codificar la estructura de puestos	Gestión del Talento Humano
<b>2.</b>	<b>Elaborar las descripciones de puestos</b>	Gestión del Talento Humano
2.1.	Describir los datos de identificación del puesto	Gestión del Talento Humano y Unidad Interna

2.2.	Analizar el manual de procedimientos	Gestión del Talento Humano y Unidad Interna
2.3.	Asignar las tareas a cada puesto de trabajo de acuerdo a sus roles y responsabilidades	Gestión del Talento Humano y Unidad Interna
2.4.	Describir la misión del puesto	Gestión del Talento Humano y Unidad Interna
2.5.	Calificar las actividades esenciales del puesto	Gestión del Talento Humano y Unidad Interna
2.6.	Definir el interfaz del puesto	Gestión del Talento Humano y Unidad Interna
<b>3.</b>	<b>Elaborar el catálogo y perfil de competencias</b>	Gestión del Talento Humano y Unidad Interna
3.1.	Establecer las competencias generales para la organización en función de la misión, visión y objetivos estratégicos	Gestión del Talento Humano y Unidad Interna
3.2.	Identificar las competencias técnicas para unidad en función de los objetivos operativos, procesos y procedimientos	Gestión del Talento Humano y Unidad Interna
3.3.	Describir los comportamientos observables de las competencias	Gestión del Talento Humano y Unidad Interna
3.4.	Integrar el catálogo de competencias organizacionales y técnicas	Gestión del Talento Humano y Unidad Interna
3.5.	Identificar el perfil de competencias para cada puesto	Gestión del Talento Humano y Unidad Interna

<b>4.</b>	<b>Valorar y clasificar puestos</b>	Comité de Gestión de Desarrollo Institucional (estará integrado por los directores generales: de Planificación, Recursos Humanos y Administrativo).
4.1.	Convocar al comité de gestión de desarrollo institucional	CAL
4.2.	Capacitar a los miembros del comité sobre la metodología de valoración	Gestión del Talento Humano
4.3.	Entregar a los miembros del comité los instrumentos de valoración	Gestión del Talento Humano
4.4.	Valorar los puestos de acuerdo a los factores, sub factores y criterios previamente definidos	Gestión del Talento Humano
4.5.	Determinar los resultados de los puntajes de valoración	Gestión del Talento Humano
4.6.	Evaluar y consensuar los resultados de la valoración	Comité de Gestión de Desarrollo Institucional.
4.7.	Clasificar los puestos de acuerdo a los resultados de la valoración	Comité de Gestión de Desarrollo Institucional.
4.8.	Elaborar los cuadros de puntajes de valoración	Comité de Gestión de Desarrollo Institucional.
4.9.	Elaborar y suscribir el acta de resultados de valoración	Comité de Gestión de Desarrollo Institucional.
4.10	Elaborar el Manual de Valoración y Clasificación de Puestos	Gestión del Talento Humano.
4.11.	Aprobar el Manual de Valoración y Clasificación de Puestos	CAL

### 5.3.4. Subsistema de Evaluación del Desempeño

Este subsistema cuenta con un conjunto de normas que buscan evaluar constante y programadamente el desempeño de los servidores legislativos, a fin de fomentar una cultura institucional orientada a la consecución de objetivos y a la mejora de los servidores legislativos en todos y cada uno de los procesos en los cuales se ven involucrados.

A continuación se detalla la propuesta de procedimiento para este subsistema:

<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>		
Objetivo: Medir el desempeño de los responsables de áreas y Servidores en función de las actividades desarrolladas durante un determinado período.		
<b>No.</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	<b>Definir responsables, periodicidad, manejo de la información, acciones y decisiones derivadas:</b> Designar por escrito a los responsables	Gestión Desarrollo Humano
2	<b>Seleccionar indicadores de productividad:</b> El responsable de cada proceso debe definir indicadores de rendimiento por cargo para la evaluación	Cliente Interno
3	<b>Seleccionar valores estratégicos a evaluar:</b> Elegir los valores que deben ser descritos para convertirlos en factores de evaluación. Se debe tomar esta información de los perfiles de cargos.	Gestión Desarrollo Humano
4	<b>Verificar los indicadores de gestión y parámetros para la medición de cada uno de los procesos:</b> Recopilar los indicadores de gestión directamente relacionados con el desempeño de cada uno de los ocupantes del cargo	Gestión Desarrollo Humano
7	<b>Construir matrices de evaluación:</b> Elaborar en medio informático las matrices que permitan un óptimo manejo de los formatos de aplicación, tabulación y registros de los resultados	Gestión Desarrollo Humano
8	<b>Aplicar autoevaluación:</b> Recibir el formato y auto aplicarse conforme las variables designadas para la medición.	Cliente Interno
9	<b>Aplicar evaluación vertical:</b> Evaluar a los servidores de primera línea del área	Gestión Desarrollo Humano

10	<b>Revisar resultados en forma participativa:</b> Calificar y revisar los resultados obtenidos en una sola reunión con los evaluados	Gestión Desarrollo Humano
11	<b>Identificar la no conformidades y acciones correctivas:</b> Resumir los aspectos críticos y / o no conformes para la obtención del compromisos de mejora	Gestión Desarrollo Humano
12	<b>Elaborar plan individual de desarrollo:</b> Para cada caso de inconformidad y acción correctiva definir las acciones derivadas, los plazos y el apoyo que debe recibir cada persona para su auto superación	Gestión Desarrollo Humano
13	<b>Firmar compromiso de mejora:</b> Gestión de Desarrollo Humano recabará la firma de compromiso del evaluado y archivará en el expediente personal del evaluado	Cliente Interno

### 5.3.5. Subsistema de Capacitación y Desarrollo

Este subsistema contiene un conjunto de normas que permiten adquirir y desarrollar conocimientos a fin de potenciar los niveles diagnosticados del personal. Es importante señalar, que este proceso debe ser programado, técnico, continuo, de inversión institucional, orientado a reforzar e incrementar la formación y competencias de los servidores, con la finalidad de impulsar la eficiencia y eficacia de los procesos institucionales. Los programas de capacitación a favor de los servidores legislativos serán diseñados y ejecutados por la UARHS acorde a las políticas, normas e instrumentos de la SENRES

A continuación se detalla la propuesta de procedimiento para este subsistema:

<b>CAPACITACIÓN</b>		
OBJETIVO: Identificar las necesidades del personal administrativo en los diversos niveles de tal manera que permita reforzar e incrementar la formación y competencias y garantice una mayor eficiencia en los procesos institucionales.		
<b>No.</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	<b>Definir política de capacitación:</b> Definir propósitos de la capacitación	Gestión de Desarrollo Humanos

2	<b>Definir Responsables, periodicidad, manejo de la información, acciones y decisiones derivadas:</b> Señalar por escrito a los responsables, el manejo y acceso de la información	Gestión de Desarrollo Humanos
3	<b>Detectar necesidades de capacitación:</b> Remitirse a los resultados de evaluación del desempeño y diagnóstico de necesidades de capacitación	Gestión de Desarrollo Humanos
4	<b>Determinar los tipos de evento, priorizando las necesidades</b>	Gestión de Desarrollo Humanos
5	<b>Elaborar Plan de Capacitación:</b> Resumir en formatos adecuados	Gestión de Desarrollo Humano
6	<b>Analizar disponibilidad de recursos propios:</b> revisar el inventario de recursos físicos (instalaciones), materiales y humanos, para implementar los eventos a desarrollar y/o seleccionar	Gestión de Desarrollo Humano
7	<b>Aplicar capacitación externa:</b> Consecuencia de no contar con los recursos indispensables se debe seleccionar los recursos externos, necesarios para la ejecución del Plan de Capacitación	Gestión de Desarrollo Humano
8	<b>Aprobar contratación de recurso externo:</b> Obtener las aprobaciones correspondientes de la Autoridad	Gestión de Desarrollo Humano
9	<b>Negociar contratos de servicios:</b> Cotizar y ajustar los servicios requeridos con los ofrecidos por el mercado	Gestión de Desarrollo Humano
10	<b>Difundir programación de eventos:</b> Elaborar material para difusión, incluye presentaciones del plan de capacitación y avances obtenidos	Gestión de Desarrollo Humano
11	<b>Asistir al evento:</b> Cumplir la asistencia con puntualidad y aprobación con el 80%	Cliente interno
12	<b>Ejecutar eventos:</b> Mantener registro de ingreso de participantes e instructores; así como otros necesarios que permitan verificar el cumplimiento de los eventos	Gestión de Desarrollo Humano
13	<b>Elaborar y entregar certificados:</b> Imprimir los certificados conforme las listas de registro de asistencia y/o aprobación	Gestión de Desarrollo Humano
14	<b>Evaluar resultados dentro del evento:</b> Los participantes llenan el registro de evaluación de los contenidos del evento, los instructores, la logística y material recibido	Gestión de Desarrollo Humano

15	<b>Retroalimentar resultados en el Plan:</b> Recabar nuevas necesidades de capacitación	Gestión de Desarrollo Humano
----	---	------------------------------

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El desarrollo de la presente tesis va enfocado a mejorar la Gestión de los Recursos Humanos, considerados éstos como base del éxito o fracaso de una entidad, a fin de promover la eficiencia, eficacia y efectividad en el manejo de los Recursos Humanos, hoy mejor conocido como "Talento Humano", a continuación se detallan las conclusiones a las que se llegaron con este estudio y las recomendaciones para mejorar la situación actual:

### **CONCLUSIONES**

Para el cumplimiento de sus labores, la Asamblea Nacional tiene como normativas las contempladas en la Constitución Política del Estado, la Ley Orgánica de la Función Legislativa, el Reglamento Interno y el Código de Ética; por tratarse de entidad pública su estructura organizacional es jerárquica o vertical, tanto en la estructura administrativa como en la estructura legislativa, por lo que todo trámite debe respetar la cadena de mando y de responsabilidad.

La falta de compromiso y seriedad para cumplir con los objetivos propuestos, se deben en gran parte al exagerado número de personal temporal que ingresa a colaborar con los señores legisladores, quienes rompen es esquema propuesto de la institución y con el proceso de inducción del mismo.

El diagnóstico de la Asamblea Nacional nos permite identificar sus aspectos positivos y negativos, dentro de los cuales se puede mencionar de manera general que no dispone de un sistema de gestión de recursos humanos adecuado que garantice la eficiencia y eficacia en el desarrollo de todos los subsistemas: clasificación y valoración de puestos, selección, inducción capacitación y evaluación del desempeño, lo que provoca que haya duplicidad de funciones exceso de personal, y personal que no cumple con los requerimientos mínimos de un puesto.

La Dirección General de Recursos Humanos ésta integrada por 21 personas, que no proceden a manejar al personal en forma técnica esto debido a que existe mucha influencia política en la asignación de personal para cada puesto de trabajo.

Las funciones y responsabilidades de los departamentos que integran la Dirección General de Recursos Humanos no responden a la realidad y necesidad de la Institución, por lo que se propone la implementación de Subsistemas de Gestión del Talento Humano para el Departamento de Administración de Personal de la Asamblea Nacional.

La Dirección General de Recursos Humanos carece de un direccionamiento estratégico que le sirva de guía para su accionar, además se encuentra enmarcado en un modelo netamente funcional, en el cual se piensa “sólo en las personas, en que éstas son las responsables de los problemas y que son fáciles de sustituir” y no se piensa en el proceso.

El departamento de Administración de Personal no cuenta con procesos establecidos ni con subsistemas de selección, inducción, capacitación, evaluación del desempeño, que hoy en día son de vital importancia para cualquier entidad, ya que el elemento humano es el factor clave de éxito.

Es notorio cuan deficiente es la interacción en las jefaturas en la Dirección General de Recursos Humanos, ya que se debe respetar el mando jerárquico de la Asamblea Nacional, para cualquier tramitación; sin embargo los procesos analizados son susceptibles de un mejoramiento a través de la aplicación de lo sugerido en esta tesis.

## **RECOMENDACIONES**

Poner en marcha la aplicación del presente trabajo, a fin de aprovechar al máximo los recursos materiales y las capacidades de cada uno de los funcionarios de la Asamblea Nacional, minimizando la excesiva jerarquía, la enorme burocracia y la lentitud.

El direccionamiento estratégico planteado para la Dirección General de Recursos Humanos debe ser ampliamente difundido y comprendido por todos los funcionarios que integran dicha Dirección. Esto es de vital importancia debido a que cada persona sabrá hacia dónde quiere llegar y de esta manera contribuirá a la consecución de los objetivos planteados.

Aplicar la Gestión de Recursos Humanos basada en procesos, de modo tal que se garantice contar con el personal necesario, oportuno y capacitado para cada puesto de trabajo existente en la Asamblea Nacional, lo que conlleva a su vez al fortalecimiento de la imagen institucional.

Se recomienda además, realizar una nueva y actualizada clasificación y valoración de puestos, a través de éste proceso sistemático se logra determinar las habilidades, responsabilidades y conocimientos necesarios para desempeñar las funciones en esta institución.

Es conveniente instaurar la selección de personal en la Asamblea Nacional, para de esta manera contribuir a tratar de despolitizar a la Institución, contar con personal que tenga los méritos necesarios para ocupar un puesto, una adecuada selección de personal, le permite a la organización aumentar su productividad, reducir los gastos de capacitación y adiestramiento, evita el pago de remuneraciones al personal que no rinde y sobre todo le permite a la organización alcanzar la eficiencia , eficacia y efectividad global.

Otro proceso que debe ser implementado es el de inducción, éste proceso es necesario tanto para los funcionarios nuevos como para los transferidos a otro puesto, ya que de esta manera se facilita el desempeño de los funcionarios en los procesos, responsabilidades y funciones delegadas.

Se recomienda un proceso de capacitación continúa a todos los funcionarios de la Asamblea Nacional, pues la capacitación es el pilar fundamental para el desarrollo, tanto personal como institucional, permite estar a la par con el adelanto tecnológico, facilita la realización del trabajo diario y el cumplimiento de objetivos.

La Evaluación del Desempeño, también debe ser aplicada, ya que de esta manera se puede evaluar el trabajo que realiza cada funcionario, permite además, estructurar planes de capacitación y desarrollo, reestructuración de salarios, compensaciones e incentivos, a fin de fomentar el buen desempeño de cada empleado.

Aplicar el modelo de organización por procesos, evaluando y llevando un seguimiento continuo del mismo para obtener los resultados esperados en tiempo y costo.

Establecer una cultura organizacional de gestión de procesos.

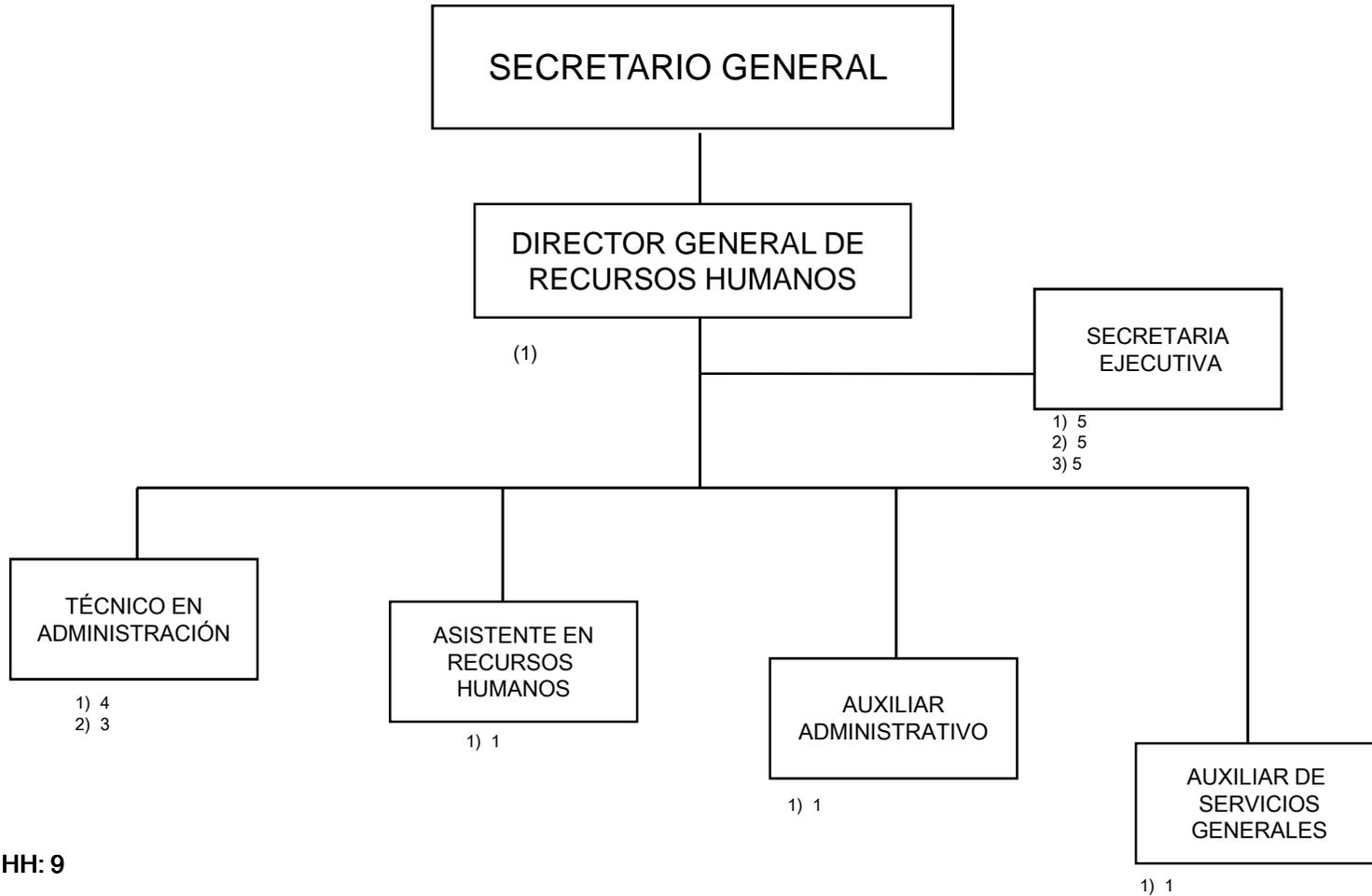
## BIBLIOGRAFÍA:

- Alles, M. (2007). Desarrollo del Talento Humano (1<sup>ra</sup> Ed.). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2007). Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias (1ra Ed.). Buenos Aires: Granica.
- Arias, F. (1998). Administración de Personal (Edición Original.). Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano (Edición Original.). Bogotá: Mc. Graw Hill.
- Daft, R. (1999). Teoría y Diseño Organizacional (6<sup>ta</sup> Ed.). México: Thomson Learning.
- Davenport, T. (1993). Innovación de Procesos. Estado Unidos: Díaz de Santos, S.A.
- Dirección General de Planificación. (2008). Propuesta Plan de Fortalecimiento Institucional (Edición Original.). Quito: DGP.
- Honorable Congreso Nacional. (2007). Constitución Política del Ecuador. Quito: Dpto. Publicaciones.
- Ishikawa, K. (1994). ¿Qué es el Control de la Calidad? (Edición Original.). Japón: Norma.
- Lincango, A. (2008). Administración por Procesos: Seminario Ecuador: Universidad Central.
- Piñuela, J. (2008). Administración por Procesos: Seminario Taller Ecuador: Congreso Nacional.
- Scheien, E. (1994). Psicología de la Organización (3<sup>ra</sup> Edición.). México: Prentice Hall.
- SENRES. (2006). Normas Técnicas y Formularios (Edición Original.) Quito: SENRES.
- Werther, W. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos (5<sup>ta</sup> Ed.). México: Mc Graw Hill.
- Zumárraga, P. (2008). Curso de Gerencia en Recursos Humanos. Ecuador.

**ANEXOS**

ANEXO 1

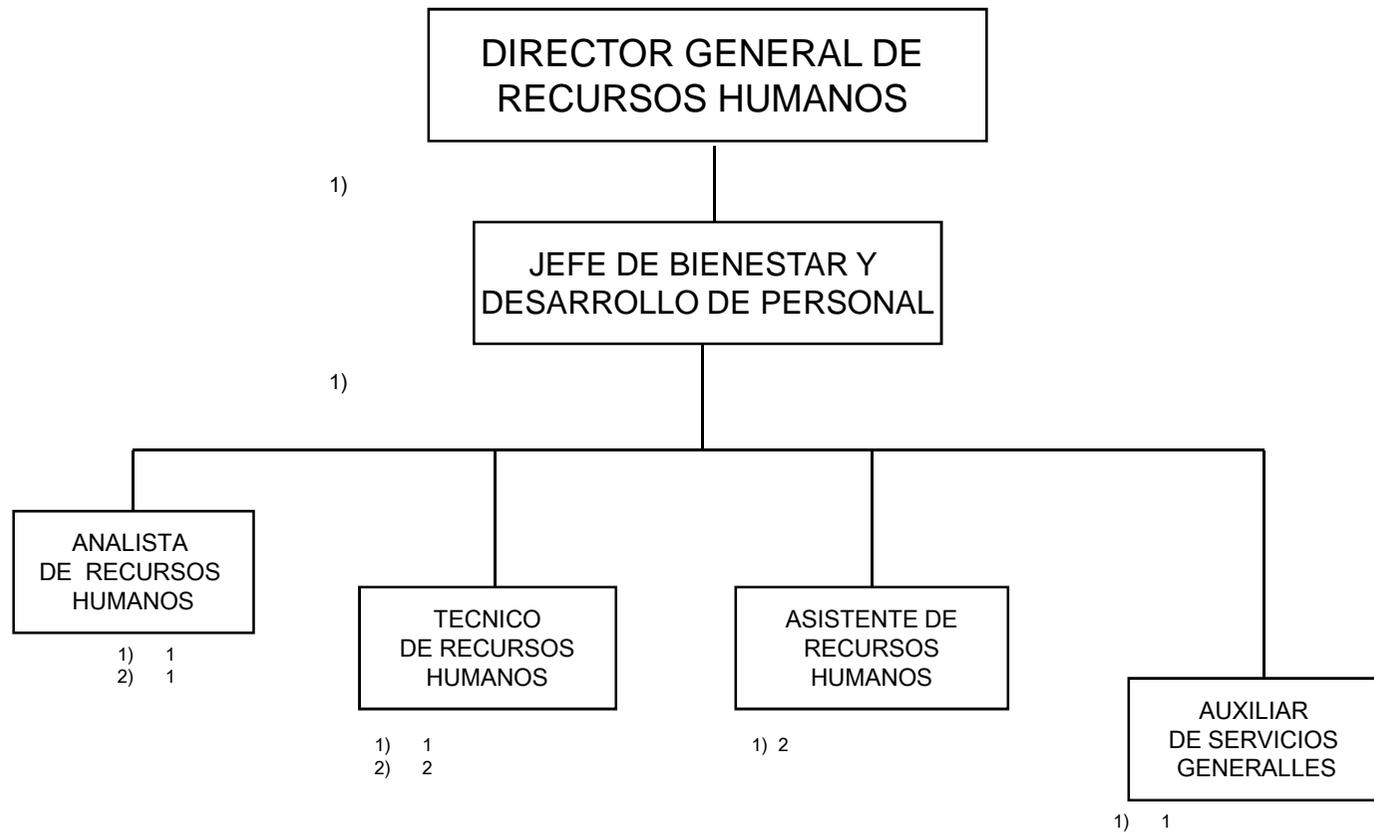
**ORGANIGRAMA POR CARGOS  
DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS**



TOTAL RR.HH: 9

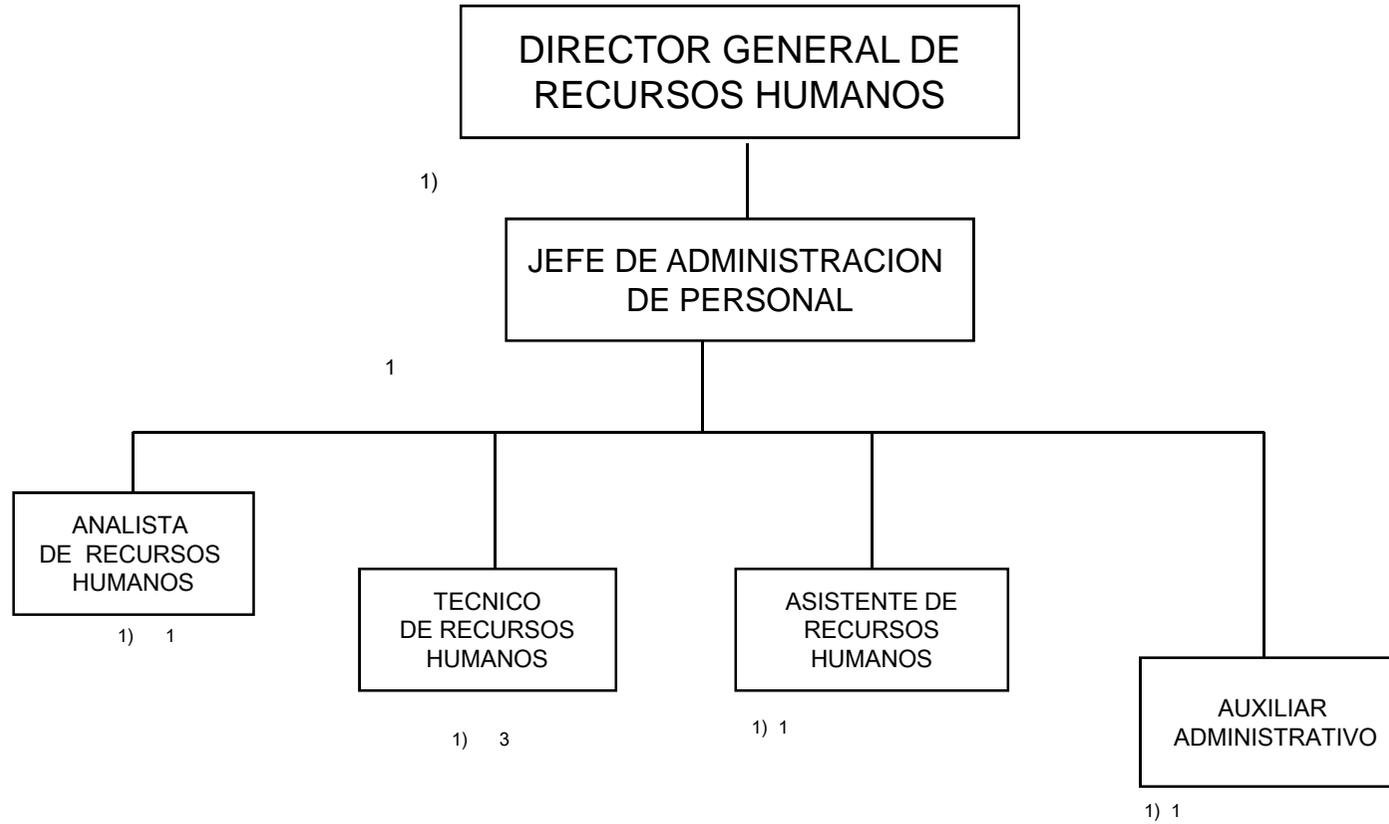
# ORGANIGRAMA POR CARGOS

## DEPARTAMENTO DE BIENESTAR Y DESARROLLO DE PERSONAL



TOTAL RR.HH: 7

# ORGANIGRAMA POR CARGOS DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL



TOTAL RR.HH: 5

ANEXO 2

FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

FECHA:

A.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN

<b>AÑOS DE SERVICIO EN LA INSTITUCIÓN:</b>		<b>AÑOS DE SERVICIO EN EL PUESTO ACTUAL:</b>	
<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA:</b>			
<b>CARGO ASIGNADO:</b>			
<b>DEPARTAMENTO O SECCIÓN:</b>			
<b>JEFE INMEDIATO</b>	<b>CARGO:</b>		
<b>SUPERVISA A:</b>	<b><u>NOMBRE:</u></b>		<b><u>NOMBRE:</u></b>

## B.- DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

### OBJETIVO DEL PUESTO:

( Determine el objetivo principal del puesto en infinitivo, su función principal; la razón de ser del puesto ).


C.- DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	F	CE	CM	TOTAL
1)				
2)				
3)				
4)				
5)				
6)				
7)				

