



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS

TESIS DE GRADO

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA DE EMPRESAS

TEMA:

“DESARROLLO DE UN SISTEMA INTEGRADO DE TALENTO HUMANO
PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO
AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE BAÑOS DE AGUA
SANTA.”

AUTOR:

Andrea Belén Bonilla Paillacho

**RIOBAMBA- ECUADOR
2015**

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema “ DESARROLLO DE UN SISTEMA INTEGRADO DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE BAÑOS DE AGUA SANTA”, previo a la obtención del título de Ingeniera en Empresas, ha sido desarrollado por la señorita **ANDREA BELÉN BONILLA PAILLACHO**, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

.....

Ing. Gerardo Luis Lara Noriega
ASESOR DE TESIS

.....

Ing. José Gabriel Pilaguano Mendoza
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Yo **ANDREA BELÉN BONILLA PAILLACHO**, estudiante de la Escuela de Ingeniería de Empresas Facultad de Administración de Empresas, declaro que la tesis ha sido realizado a través de investigaciones, respetando siempre la autoría de terceros, mismos que son mencionados en las citas; y con ideas que aparecen como propias, son en su totalidad de absoluta responsabilidad de la autora.

Andrea Belén Bonilla Paillacho

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento primeramente a Dios ya que si su ayuda no estaría culminado este sueño tan importante que tiene mi vida y por tantas bendiciones que me ha dado para culminar esta meta.

Mi más profundo agradecimiento de todo corazón es para mi madre Concepción Paillacho y para mi padre Fausto Bonilla por el apoyo brindado durante todo este tiempo, por su sacrificio cotidiano, y los consejos para que yo pueda concluir mis estudios y ser una mujer de bien.

Un agradecimiento eterno a mis catedráticos que durante este tiempo me supieron, guiar con su experiencia, conocimiento, tiempo, dedicación y motivación constante, para lograr culminar esta tesis.

A todos los que formaron parte de este logro un agradecimiento infinito ya que si su ayuda no estaría cumpliendo este sueño maravilloso.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por cuidarme y darme salud para poder culminar la meta más importante en mi vida, y sobre todo por brindarme su infinito amor y bondad.

A mi madrecita de mi vida y a mi padre, quienes ha sido mi pilar fundamental en este sueño, quienes con su apoyo incondicional supieron guiarme e inculcarme con buenos sentimientos, valores y hábitos, y sobre todo por darme todo su amor y comprensión para lograr culminar este sueño tan importante en mi vida.

A mis hermanas Cristina y Gabriela que siempre han estado junto a mí brindándome su apoyo tanto en momentos buenos como en los difíciles, y por ser esas compañeras incondicionales y cómplices de momentos inolvidables en nuestras vida. A mis sobrinos Christopher y Zoe quienes son mi inspiración, motivación y mi alegría de seguir adelante.

Finalmente a mis amigos y familiares que de una u otra forma estuvieron conmigo para apoyarme para lograr mis objetivos.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación “Desarrollo de un Sistema Integrado de Talento Humano para mejorar la gestión administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Baños de Agua Santa”, se realizó con el objetivo de ahorrar tiempo en el proceso y trámites de personal.

Se utilizó el método analítico – sintético, el método deductivo – inductivo y se aplicó encuestas, revisión documentada y la observación.

Para el desarrollo del Sistema Integrado, se empezó con la planeación estratégica; recopilación y análisis de la información de talento humano, descripción y pasos de un sistema integrado y finalmente se utilizó herramientas informáticas como Excel para desarrollar la base de datos respectiva.

Como resultado al implementar Sistema Integrado de Recursos Humanos se logrará un clima laboral satisfactorio, la eficiencia y eficacia del Capital Humano y también se logrará mayor correspondencia entre los objetivos individuales y colectivos dentro de la misma.

Por lo tanto se recomienda al departamento de Talento Humano, que los objetivos y metas trazadas deben contar con la participación de todos los implicados tanto directivos como colaboradores y debe implementar la base de datos propuesta.

En conclusión el Sistema desarrollado elimina las insuficiencias presentes en un modelo no integrado de la Gestión de Recursos Humano, contribuyendo una aplicación de los objetivos de la Gestión Administrativa del Gobierno, lo que permitirá el mejoramiento del desempeño de los recursos humanos de la organización.

Ing. Gerardo Luis Lara Noriega

DIRECTOR DE TESIS

SUMMARY

The present research work “Development of an integrated system of human talent to improve the administrative management of the decentralized Municipal self-government of Baños de Agua Santa”, was carried out in order to save time in the process and procedures for staff.

It was used the analytical method – synthetic, the deductive method – inductive and applied surveys, documented review and observation.

The development of the integrated system began with strategic planning; collection and analysis of human talent, description and steps for integrated information and finally tools such as Excel was used to develop the respective database.

As a result when implementing integrated human resources system will be achieved a satisfactory working environment, the efficiency and effectiveness of Human Capital and will also achieve greater correspondence between individual and collective goals within the same.

In therefore recommended to the Department of human talent, that the objectives and goals should have the participation of all stakeholders both managers and employees and should implement the proposed database.

In conclusion the developed system eliminates inadequacies in a non – integrated model of human resource management, contributing to implementation of the objectives of the administrative management of the Government, which will allow the improvement of the performance of the Organization’s human resources.

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Certificado de responsabilidad	iii
Agradecimiento.....	iv
Dedicatoria.....	v
Resumen	vi
Summary.....	vii
Índice general.....	viii
Índice de figuras	xi
Índice de tablas	xii
Índice de gráficos.....	xii
Índice de anexos	xii
Introducción.....	xiii
CAPITULO I: PROBLEMA	1
1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	1
1.1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.1.2. Formulación del problema	1
1.1.3. Delimitación del problema.....	1
1.2. OBJETIVOS	2
1.2.1. Objetivo General.....	2
1.2.2. Objetivos Específicos.....	2
1.3. Justificación de la investigación	2
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	4
2.1. TEORÍA DE LAS EMPRESAS	4
2.1.1. Enfoque clásico de la administración	5
2.1.1.1. Administración Científica (Taylor).....	6
2.1.1.2. Teoría Clásica (Fayol).....	6
2.2. TIPOS DE ORGANIZACIONES	8
2.3. TALENTO HUMANO	10
2.4. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	10
2.4.1. Objetivos de la Administración de los Recursos Humanos	11

2.4.2.	Funciones de la administración de los recursos humanos	11
2.4.3.	Procesos de la Administración de Recursos Humanos	13
2.4.4.	Dificultades básicas de la ARH	13
2.4.5.	Análisis de Puestos	14
2.4.5.1.	Descripción del Puesto.....	14
2.5.	PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	15
2.6.	SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	16
2.6.1.	Proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal	17
2.6.1.1.	Reclutamiento	17
2.6.1.2.	Selección de personal.....	22
2.6.1.3.	Contratación	26
2.6.1.4.	Inducción.....	27
2.6.1.5.	Capacitación.....	28
2.6.1.6.	Evaluación del desempeño.....	30
2.7.	SISTEMA INTEGRADO	31
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		33
3.1.	HIPÓTESIS.....	33
3.1.1.	Hipótesis General.....	33
3.1.2.	Hipótesis Específicas	33
3.2.	VARIABLES	33
3.2.1.	Variable Independiente:	33
3.2.2.	Variable Dependiente.....	33
3.3.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	33
3.3.1.	Tipo de estudio de investigación.....	33
3.3.2.	Diseño de la investigación	34
3.4.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	34
3.5.	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	34
3.5.1.	Métodos.....	34
3.5.2.	Técnicas	35
3.5.3.	Instrumentos.....	35
CAPITULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS		45
4.1.	DESARROLLO DE UN SISTEMA INTEGRADO DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LA GESTION ADMINISTRATIVA DEL	

GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE BAÑOS DE AGUA SANTA.....	45
4.1.1. Misión del sistema integrado de recursos humanos.....	45
4.1.2. Visión del sistema integrado de recursos humanos	46
4.1.3. Objetivo estratégico del sistema integrado de recursos humanos.....	46
4.1.4. Políticas del sistema integrado de recursos humanos	46
4.1.4.1. Instalación de competencias laborales	47
4.1.4.2. Ambiente de participación y creatividad	50
4.1.4.3. Captación del capital humano	51
4.1.4.4. Métodos de selección del capital humano	54
4.1.4.5. Programa de superación	59
4.1.4.6. Evaluación del desempeño.....	59
4.1.4.7. Sistemas de información para mejorar la comunicación	62
4.1.5. Importancia del sistema integrado de recursos humanos.....	63
4.1.6. Características que debe cumplir un sistema de recursos humanos.....	63
4.1.7. Alcance de la Propuesta	63
4.2. IMPLEMENTACIÓN O PROPUESTA.....	64
4.2.1. El desarrollo del sistema integrado de recursos humanos	64
4.2.1.1. Paso 1: Planificación estratégica.....	65
4.2.1.2. Paso 2: Análisis interno y externo	66
4.2.1.3. Paso 3: Objetivos estratégicos de la Gestión de Recursos Humanos.....	67
4.2.1.4. Paso 4: Objetivos de la dirección administrativa.....	70
4.2.1.5. Paso 5: Estrategia de recursos humanos	71
4.2.2. Sistema integrado de recursos humanos para mejorar la gestión administrativa.....	88
4.2. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER.....	89
4.2.1. Variable Independiente	89
4.2.2. Variable Dependiente	94
Cronograma de actividades.....	98
CONCLUSIONES	100
RECOMENDACIONES.....	101
BIBLIOGRAFIA	102
ANEXOS	104

ÍNDICE DE FIGURAS

Nº	Título	Pág.
1	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	12
2	UBICACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN DE RH EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL	16
3	TIPOS DE RECLUTAMIENTO	19
4	PRUEBAS UTILIZADAS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL	23
5	ENTREVISTA COMO PROCESO DE COMUNICACIÓN	24
6	OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	31
7	ASPECTOS FUNDAMENTALES.....	48
8	DESEMPEÑO ÓPTIMO DEL TALENTO HUMANO.....	49
9	CREATIVIDAD Y PARTICIPACIÓN	50
10	CREATIVIDAD EN LAS EMPRESAS	51
11	PROCESO DE SELECCIÓN.....	52
12	PRUEBAS REALIZADAS.....	54
13	EL PROCESO DE LA ENTREVISTA	56
14	PROCESO DE SELECCIÓN DEL CAPITAL HUMANO	58
15	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	61
16	AUDITORIAS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	62
17	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	66
18	SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	69
19	OBJETIVOS DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA.....	71
20	SUBSISTEMA DE PLANIFICACIÓN	74
21	ORGANIZACIÓN Y CONDICIONES DE TRABAJO	75
22	SELECCIÓN E INTEGRACIÓN Y DESARROLLO	79
23	SEGURIDAD SOCIAL	80
24	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.....	81
25	ATENCIÓN, RETRIBUCIÓN Y RECONOCIMIENTO.....	82
26	COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL	83
27	SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIA	85
28	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	87
29	SISTEMA INTEGRADO DE RECURSOS HUMANOS.....	88
30	GESTIONAR LA INVENCIÓN, INNOVACIÓN, CREACIÓN Y DESCUBRIMIENTO	90
31	GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO	91
32	SELECCIÓN BASADA EN COMPETENCIAS	94
33	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	97

ÍNDICE DE TABLAS

N°	Título	Pág.
1	TIEMPO DE TRABAJO.....	36
2	DOCUMENTOS PARA LA POSTULACIÓN	36
3	PRUEBAS DE SELECCIÓN.....	37
4	ENTREVISTA.....	38
5	LA ENTREVISTA FUE	39
6	DESARROLLO DE LA ENTREVISTA	40
7	PROCESO DE SELECCIÓN Y POSTULACIÓN	41
8	FUE CAPACITADO	42
9	LE DESIGNARON SUPERIOR INMEDIATO	42
10	MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA	43

ÍNDICE DE IMÁGENES

N°	Título	Pág.
1	EJEMPLO DE SOLICITUD DE EMPLEO	20
2	EJEMPLO DE FORMATO DE CURRICULUM VITAE	21

ÍNDICE DE GRÁFICOS

N°	Título	Pág.
1	TIEMPO DE TRABAJO.....	36
2	DOCUMENTOS PARA LA POSTULACIÓN	37
3	TÉCNICAS DE SELECCIÓN	38
4	ENTREVISTA.....	38
5	LA ENTREVISTA FUE	39
6	DESARROLLO DE LA ENTREVISTA	40
7	PROCESO DE SELECCIÓN Y POSTULACIÓN	41
8	FUE CAPACITADO	42
9	SUPERIOR INMEDIATO.....	43
10	MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA	44

ÍNDICE DE ANEXOS

N°	Título	Pág.
1	ENCUESTA EMPLEADOS.....	104

INTRODUCCIÓN

El GADBAS al ser una institución pública, requieren un Sistema Integral de Recursos Humanos para ahorrar tiempo en el proceso y trámites del personal, la disminución de cargas de trabajo, estandarización de procedimientos administrativos referentes a la contratación, control de asistencia, evaluación y administración de beneficios y prestaciones sociales de los empleados, se ve en la necesidad de Diseñar un Sistema Integrado de Administración de Talento Humano, el mismo que permitirá darle a este recurso, la formalidad y el sustento para su correcto manejo y de esta forma mejorar la gestión de la administración.

Mismo que se encuentra desarrollado en los siguientes capítulos:

CAPITULO 1: Consta de la formulación del problema con su respectiva delimitación, los objetivos tanto general como específicos que persigue el presente trabajo y la justificación del mismo.

CAPITULO 2: Se realiza el Marco Teórico, mismo que tiene referencia con el desarrollo del tema propuesto, analizando los puntos importantes como: la Gestión, Planificación Estratégica, Sistema de Gestión y Sistema Integrado del Talento Humano.

CAPITULO 3: Se desarrolla el Marco Metodológico, el mismo que está compuesto por: la Idea a Defender, las Variables, tipo de investigación, Población y Muestra, Métodos, Técnicas e Instrumentos que se utilizaran para su desarrollo y por último la Interpretación de los resultados obtenidos.

CAPITULO 4: Se aplica la propuesta planteada, misma que se encuentra compuesta por cinco pasos cada uno con sus respectivos componentes y consta de nueve subsistemas los cuales tiene planteado sus objetivos y tareas.

Finalmente, se emiten las conclusiones y recomendaciones que ayudarán a que el GADBAS mejore de manera sustancial su gestión administrativa.

CAPITULO I: PROBLEMA

1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

1.1.1. Planteamiento del problema

Actualmente a nivel nacional existen muchos GAD, hoy en día los GAD requieren un Sistema Integral de Recursos Humanos para ahorrar tiempo en el proceso y trámites del personal, la disminución de cargas de trabajo, estandarización de procedimientos administrativos referentes a la contratación, control de asistencia, evaluación y administración de beneficios y prestaciones sociales de los empleados. Además apoya a la organización a ofrecer mejores servicios a la plantilla de personal, logrando un crecimiento sostenido, mayor desarrollo de sus empleados, así como mantener altos estándares de rendimiento del Recurso Humano de la empresa a través de aplicar técnicas modernas en la administración de los Recursos Humanos.

El GADBAS de Baños de Agua Santa viene realizando su debida gestión pero no cuenta con una herramienta informática que permita ahorrar tiempo en el proceso y trámites de personal, desde la selección y contratación, hasta la evaluación de los empleados. Por tal motivo el GADBAS ha surgido la necesidad de efectuar una propuesta de Desarrollo de un Sistema Integrado de Recursos Humanos para mejorar la gestión administrativa.

1.1.2. Formulación del problema

¿Cuál es la factibilidad de desarrollar un Sistema Integrado de Recursos Humanos para mejorar la gestión administrativa del gobierno autónomo descentralizado municipal de baños de agua santa?

1.1.3. Delimitación del problema

El problema está delimitado en su alcance a la factibilidad de desarrollar un Sistema Integrado de Recursos Humanos para mejorar la gestión administrativa del gobierno autónomo descentralizado municipal de baños de agua santa, lo que incidirá

directamente en la solución de los problemas administrativos que a diario surgen en los trámites que tiene que gestionar la municipalidad.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General

Desarrollar un Sistema Integrado de Talento Humano para mejorar la gestión administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Baños de Agua Santa.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico administrativo del GADBAS.
- Identificar los factores que inciden negativamente en las normas y procedimientos administrativos.
- Determinar la factibilidad del Sistema Integrado de Recursos Humanos propuesto.

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En respuesta a los nuevos cambios que tienen cada uno de los GAD a nivel nacional, se aprecia en algunos GAD el desarrollo un Sistema Integrado, con conjuntos de políticas, normas, métodos y procedimientos orientados a validar e impulsar las habilidades, conocimientos, garantías y derechos de las y los servidores públicos, de estos criterios es importante que en el GADBAS se Desarrolle un Sistema Integrado de Talento Humano, que le permitirá a este organismo mejorar su gestión administrativa.

El GADBAS al desarrollar un Sistema Integrado desea tener los elementos necesarios para administrar y controlar la información generada a través de las grandes funciones de la administración de los recursos humanos. También optimizara los procesos de la administración de recursos humanos para el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, y administrara políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada

seguridad en el mismo, cuidando el cumplimiento de sus objetivos que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. TEORÍA DE LAS EMPRESAS

Según, (e-ducativa.catedu) Una teoría sobre la empresa “sería un conjunto sistemático de reglas, leyes y principios que intentan explicar el funcionamiento de la misma. A lo largo de los años diferentes escuelas y autores han hecho hincapié en diferentes aspectos”. En relación a las teorías sobre las empresas podemos encontrar:

- **Teoría neoclásica o marginalista (Walras, Marshall, Jevons):** se desarrolla desde mediados del siglo XIX hasta las primeras décadas del siglo XX. Sus seguidores afirman que el mercado y su "mano invisible" fijan los precios de los factores y de los productos, por lo que la función de la empresa se limita a combinar los factores para obtener los productos que le permitan lograr el máximo beneficio.
- **Teoría de los costes de transacción (Williamson y Coase):** cuando una empresa necesita, por ejemplo, materias primas puede comprarlas en el mercado o producirlas ella. Si la empresa decide ir al mercado tendrá los costes de transacción, esto es, costes de búsqueda de proveedores, costes de contratación y costes de incertidumbre. Así la empresa, para evitar estos costes, puede producir lo que necesita, pero en este caso aumentarán los costes de coordinación (gestión).
- **Teoría social:** La actividad de una empresa tiene consecuencias sociales. La empresa no debe perseguir sólo fines económicos sino también sociales. Para ello confeccionará un "Balance Social" donde recoge información sistemática de las contribuciones de la empresa a la sociedad y de las relaciones sociales que la empresa genera en un ejercicio tanto internos (relaciones laborales, estilo de dirección) y externos (sobre sus clientes, el medio ambiente, proveedores y la comunidad).
- **Teoría de la empresa como sistema:** la empresa, al ser una realidad socio-económica, es estudiada por varias ramas del conocimiento (Economía, Derecho, Sociología...) para su análisis es necesario un enfoque interdisciplinario, que se puede realizar a partir de la Teoría General de Sistemas

que considera un sistema como un conjunto de elementos ordenados según unas normas y relacionados para el cumplimiento de ciertos objetivos.

2.1.1. Enfoque clásico de la administración

A comienzos del siglo XX dos ingenieros desarrollaron trabajos pioneros sobre administración. Uno, el estadounidense Frederick Winslow Taylor, desarrolló la llamada escuela científica que se preocupa por aumentar la eficiencia de la empresa inicialmente, a través de la racionalización del trabajo del obrero, el otro europeo Henri Fayol, desarrolló la llamada teoría clásica que se ocupa del aumento de la eficiencia de la empresa mediante la organización y aplicación de principios generales de la administración.

Aunque los dos autores no se comunicaron entre sí y partieron de puntos de vistas diferentes e incluso opuestas, lo cierto es que sus ideas constituyeron las bases del llamado enfoque clásico de la administración, cuyos postulados dominaron casi todo el panorama administrativo de las organizaciones durante las cuatro primeras décadas del siglo XX. (Rivas, 2006).

Los orígenes del desarrollo de la Administración como disciplina se asignan unánimemente a dos hechos genéricos:

1. Por un lado el crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas que dificultó las labores de los administradores y obligó a un enfoque científico que sustituyera al empirismo existente. Del aumento del tamaño de las empresas surgen las condiciones para poder plantearse la producción a largo plazo y la necesidad de una planificación no improvisada.
2. Por otro lado, la necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones. Ha aparecido la producción en masa, las empresas están entrando en un ámbito de competitividad y se hace necesario aprovechar al máximo los recursos al mismo tiempo. Así surgen los primeros intentos de división del trabajo entre quienes piensan y quienes ejecutan.

2.1.1.1. Administración Científica (Taylor)

El movimiento de la administración científica recibió su impulso inicial con Frederick Taylor (1856-1915) en la última parte del siglo XIX y primera parte del siglo XX.

La publicación de su libro Principios de Administración Científica en 1911, donde plantea sus ideas sobre la racionalización del trabajo y donde plantea además que estos principios teóricos deben ir acompañados de una estructuración de la empresa, es para muchos autores el inicio del desarrollo de una administración científica. (Alarcón, 2011)

Según (GONZÁLEZ) las empresas padecían de tres deficiencias:

- ↳ Holgazanería sistemática de los operarios que reducían la producción para evitar que la gerencia le redujese los salarios.
- ↳ Desconocimiento de la gerencia en cuanto a las rutinas de trabajo y el tiempo necesario para realizarlas.
- ↳ Falta de uniformidad en las técnicas o métodos de trabajo.

2.1.1.2. Teoría Clásica (Fayol)

Henry Fayol (1841-1925) nació en Constantinopla y murió en París, viviendo las consecuencias de la revolución industrial.

Fayol fue uno de los primeros en exponer la teoría general de la administración. Se le conoce como el padre de la teoría administrativa. Sus observaciones se publicaron por primera vez en 1916 bajo el título de Administration Industrielle et Générale y fueron ignoradas en los Estados Unidos hasta que se tradujo al inglés trece años más tarde.

Fayol, director de empresa experimentado y práctico, estableció catorce principios de administración, considerándolos como verdades universales que podían enseñarse en escuelas y universidades. Los catorce principios postulados por Fayol son los siguientes:

1. División del trabajo: consiste en la especialización de las tareas y de las personas, para así aumentar la eficiencia.
2. Autoridad y responsabilidad: autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad..

3. Disciplina: depende de la obediencia, aplicación, energía, comportamiento y respeto de los acuerdos establecidos.
4. Unidad de mando: cada empleado debe recibir órdenes de sólo un superior. Es el principio de la autoridad única.
5. Unidad de dirección: una cabeza y un plan para cada grupo de actividades que tengan un mismo objetivo.
6. Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales: los intereses generales deben sobreponerse a los intereses particulares.
7. Remuneración del personal: debe haber una justa y garantizada satisfacción para los empleados y para la organización en términos de retribución.
8. Centralización: se refiere a la concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización.
9. Jerarquía o cadena escalar: es la línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo.
10. Orden: un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Es el orden material y humano.
11. Equidad: amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad del personal.
12. Estabilidad y duración (en un cargo) del personal: la rotación tiene un impacto negativo sobre la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo permanezca en su cargo una persona, mejor.
13. Iniciativa: la capacidad de visualizar un plan y de asegurar su éxito.
14. Espíritu de equipo: la armonía y unión entre las personas constituyen grandes fuerzas para la organización.

Según Díez de Castro (1999) los principios más importantes desarrollados para guiar las actividades de coordinación son:

- Principio escalar: enfatiza la forma organizativa jerárquica en la que todos los participantes están relacionados en una estructura piramidal simple de relaciones de control.

- Principio de unidad de mando: especifica que ningún miembro de la organización debería de recibir órdenes de más de un superior.
- Principio de ámbito de control: enfatiza que ningún superior debería tener más subordinados de los que puede supervisar con eficacia.
- Principio de la excepción: recomienda que todas las materias rutinarias sean realizadas por los subordinados y que el superior esté libre para las situaciones excepcionales para las que no son aplicables las normas existentes.

2.2. TIPOS DE ORGANIZACIONES

La Tipología de las organizaciones es el medio por el cual se puede definir la estructura más adecuada para el logro de los fines o metas de cualquier organismo social. Las organizaciones son heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes. Esta situación da lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones que hay que tomar en cuenta al momento de decidir qué tipo es el más conveniente para el logro de los objetivos tomando en cuenta su estructura, objetivos y principales características se dividen en: organizaciones según sus fines, Organizaciones según su formalidad y Organizaciones según su grado de centralización (Guillermo, 2002).

Organizaciones según sus fines

Es decir, según el principal motivo que tienen para realizar sus actividades. Estas se dividen en:

➤ Organizaciones con fines de lucro

“Llamadas empresas, a este grupo de organizaciones pertenecen aquellas que como uno de sus principios sino el único generar una determinada rentabilidad o ganancia para sus propietarios o propietario”. (Franklin, 2002)

➤ Organizaciones según su formalidad

Dicho en otras palabras, según tengan o no estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. Estas se dividen en:

- **Organización formal:** comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que expresan cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido.
- **Organización Lineal:** Constituye la forma estructural más simple y antigua, pues tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. El nombre organización lineal significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados. De ahí su formato piramidal.
- **Comités:** Reciben una variedad de denominaciones: comités, juntas, consejos, grupos de trabajo, etc. No existe uniformidad de criterios al respecto de su naturaleza y contenido. Algunos comités desempeñan funciones administrativas, otros, funciones técnicas; otros estudian problemas y otros sólo dan recomendaciones.
- **Organizaciones Informales:** Este tipo de organizaciones consiste en medios no oficiales pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control que son parte de la forma habitual de hacer las cosas (B.J Dodge, 2003).

Organizaciones según su grado de Centralización: Es decir, según la medida en que la autoridad se delega. Se dividen en:

- **Organizaciones Centralizadas:** En una organización centralizada, la autoridad se concentra en la parte superior y es poca la autoridad, en la toma de decisiones, que se delega en los niveles inferiores.
- **Organizaciones Descentralizadas:** En una organización descentralizada, la autoridad de toma de decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible. La descentralización es característica de organizaciones que funcionan en ambientes complejos e impredecibles. Muchas veces se confunde descentralización con informalidad y esto no es así ya que pueden existir instituciones descentralizadas y muy formales como también centralizadas e informales. (Victo, 2002)

2.3. TALENTO HUMANO

Según (Psicología y empresa , 2010), “El talento humano se entiende como una combinación o mixtura de varios aspectos, características o cualidades de una persona, implica saber (conocimientos), querer (compromiso) y poder (autoridad)”.

- **Conocimientos:** es la posesión de sabiduría inteligencia, creatividad, razonamiento,. Es lo que se conoce como competencias cognitivas.
- **Compromiso:** Son las actitudes, temperamento, personalidad y esfuerzo que despliega, también se le conoce como competencias personales.
- **Poder:** Son los valores, decisión y la capacidad personal para hacerlo; también se le conoce como las competencias ejecutivas o de liderazgo.

Según (CUESTA, 2010) en el Talento Humano se puede mencionar:

Capital Humano: “Comprende las capacidades para hacer trabajo, dadas por el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones y valores, portados por las personas que trabajan, Comprende ciencia, economía y consciencia ética.”

Capital Intelectual: “Significa la posesión de conocimientos, habilidades, motivaciones y valores comprendida en las competencias laborales de los empleados, junto a la experiencia aplicada, la tecnología organizacional, software y know how patentados, las relaciones con clientes, y documentos.”

2.4. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Según varios autores la administración de recursos humanos es:

“La administración de los recursos humanos implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales. En consecuencia, los administradores a cualquier nivel deben interesarse en la ARH. Básicamente, todo administrador hace que se logre cosas a través de los esfuerzos de otros; esto requiere una administración eficaz de los recursos humanos”. (MONDY, 2010) (pag.23)

“La Administración de los Recursos Humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde de un punto de vista estratégico, ético y social”. (WILLIAM B. WERTHER, 2001) (pág. 9)

“La Administración de recursos humanos consiste básicamente en integrar y coordinar los recursos organizacionales –unas veces cooperativos, otras veces conflictos-, tales como personas, materiales, dinero, tiempo, espacio, para alcanzar, de la manera más eficaz y eficiente posible, los objetivos determinados. (CHIAVENATO, Administración de Recursos Humanos, 2005). (pág. 126-127)

2.4.1. Objetivos de la Administración de los Recursos Humanos

La administración de recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Uno de los objetivos de toda empresa es la elaboración y la distribución de algún servicio (como una actividad especializada).

Según (CHIAVENATO, Administración de Recursos Humanos, 2005)(pág. 165-167), los principales objetivos de la ARH son:

1. Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas, con habilidades, motivación y satisfacción suficiente para conseguir los objetivos de la organización.
2. 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.
3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.
4. Ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión. La función de la Administración de Recursos Humanos es un componente fundamental de la empresa de hoy.

2.4.2. Funciones de la administración de los recursos humanos

Según (MONDY, 2010), Quienes participan en la administración de los recursos humanos desarrollan y trabajan a través de un sistema integrado de ARH. Hay cinco áreas funcionales que se asocian con una administración eficaz de recursos humanos, como se muestra en la siguiente figura:

Figura N° 1 Administración de Recursos Humanos



Fuente: (MONDY, 2010) (Pág. 5)

Dotación de personal: es el proceso a través de cual una organización se asegura de que siempre tendrá el número adecuado de empleados con las habilidades apropiadas en los trabajos correctos y en el momento indicado, para lograr los objetivos organizacionales.

Desarrollo de recursos humanos (DRH): es una función fundamental de la ARH que no solamente consiste en la capacitación y el desarrollo, sino también en la planeación de la carrera y en las actividades de desarrollo, en el desarrollo de la organización, así como en la administración y evaluación del desempeño.

Remuneración: son las recompensas que se otorga a los empleados a cambio de sus servicios. Un sistema de remuneración bien pensado brinda a los empleados recompensas adecuadas y equitativas por sus contribuciones hacia el logro de las metas organizacionales.

Seguridad y salud: la seguridad se refiere al hecho de proteger a los empleados contra lesiones ocasionadas por accidentes relacionados con el trabajo. La salud se refiere al hecho de que los empleados se encuentren libres de enfermedades físicas y emocionales.

Relaciones con los empleados y relaciones laborales: las empresas están obligadas por ley a reconocer a un sindicato y a negociar con él con buena fe si los empleados de la empresa quieren que ese sindicato los represente.

2.4.3. Procesos de la Administración de Recursos Humanos

La administración recursos humanos es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos. Los seis procesos básicos según (CHIAVENATO, Gestión de Talento Humano, 2009) (Pág. 15-16) son:

1. Procesos para integrar personas. Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.
2. Procesos para organizar a las personas. Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.
3. Procesos para recompensar a las personas. Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.
4. Procesos para desarrollar a las personas. Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.
5. Procesos para retener a las personas. Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y relaciones sindicales.
6. Proceso para auditar a las personas. Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa.

2.4.4. Dificultades básicas de la ARH

El Ambiente de operaciones de la ARH la distingue de otras áreas de la organización. Administrar recursos humanos es bastante diferente de administrar cualquier otro recurso de la organización, porque implica algunas dificultades. Según (CHIAVENATO, Administración de Recursos Humanos, 2005) (pág. 167-168) son:

- a. La ARH está relacionada con medios, recursos intermedios, y no con fines; cumple una función de asesoría, cuya actividad fundamental consiste en planear, prestar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar.
- b. La ARH maneja recursos vivos, complejos en extremo, diversos y variables: las personas. Estos recursos –que viven del ambiente hacia el interior de la organización –crecen, se desarrollan, cambian de actividad, de posición y valor.
- c. Los recursos humanos no pertenecen sólo al área de la ARH, sino que están distribuidos en las diversas dependencias de la organización, bajo la autoridad de varios jefes o gerentes. En consecuencia, cada jefe es responsable directo de sus subordinados, la ARH es una responsabilidad de línea y una función de staff.
- d. La ARH se preocupa fundamentalmente por la eficiencia y la eficacia. Sin embargo, el hecho más concreto es que ella no puede controlar los hechos o las condiciones que los producen. Esto se debe a que los principales hechos o condiciones de sus operaciones son las diversas actividades de las diferentes áreas de la organización y el comportamiento heterogéneo de sus miembros.

2.4.5. Análisis de Puestos

“El análisis de puesto es un procedimiento de recolección, evaluación y organización que forma parte de las tareas administrativas de una empresa y el cual se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlas”. (RRHH-WEB.COM)

2.4.5.1. Descripción del Puesto

Una descripción de puesto es un documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto. Además bosqueja la relación entre el puesto y otros puestos en la organización, los requisitos para cumplir el trabajo y su frecuencia o ámbito de ejecución.

Es importante observar que a descripción se basa en la naturaleza del trabajo, y no en el individuo que lo desempeña en la actualidad.

Es el proceso que permite representar documentalmente las ocupaciones y responsabilidades que integran el cargo, a través de enumerar:

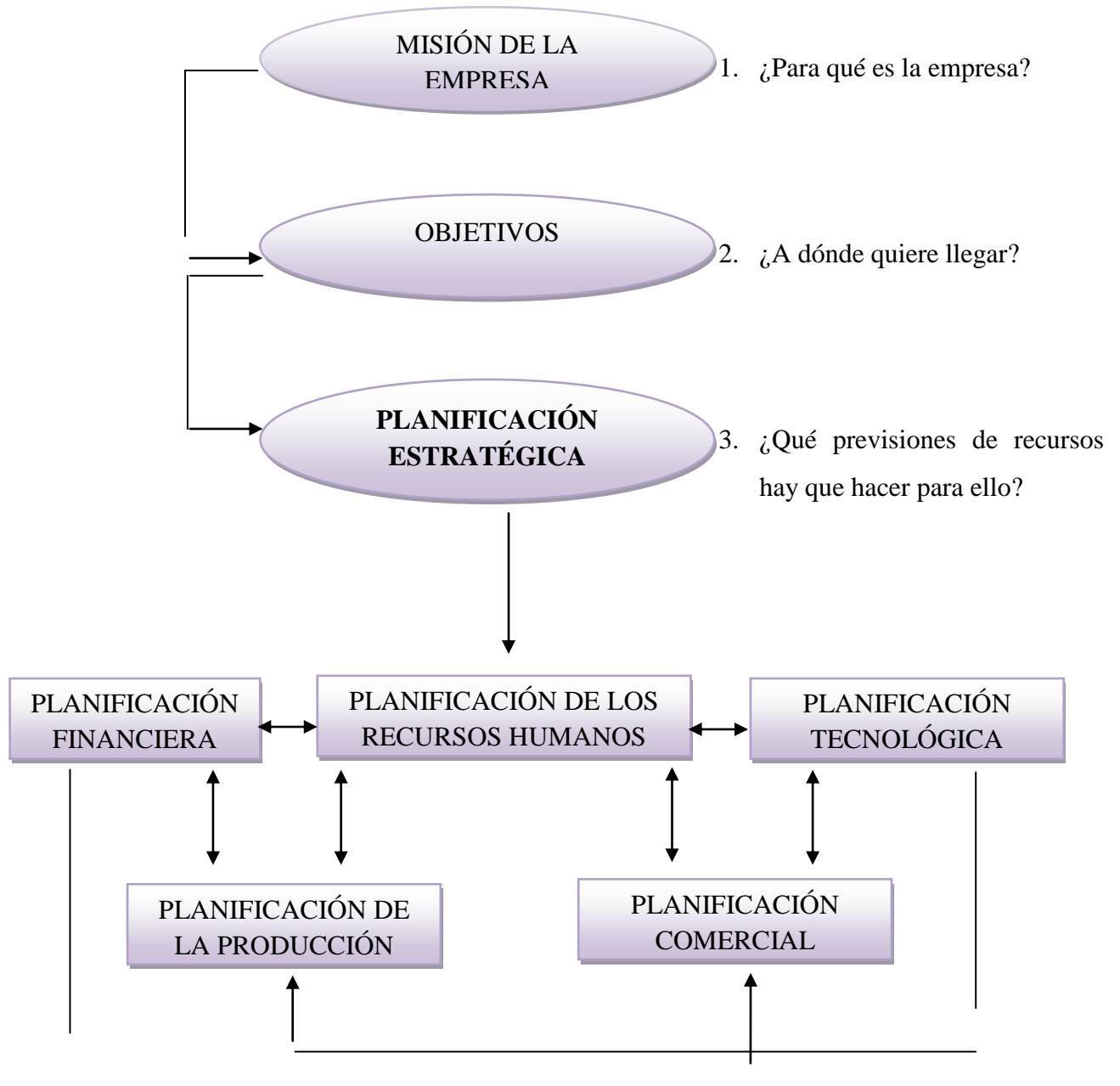
- Las funciones, el qué hace
- La periodicidad, el cuándo lo hace
- Los instrumentos, el con qué lo hace
- Los objetivos, el por qué lo hace.

2.5. PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Según (CUESTA, 2010), “La planificación de los recursos humanos es una actividad clave e integradora de la GRH, constituyéndose en imprescindible brújula para todo el accionar sobre los recursos humanos.

La planificación de recursos humanos como actividad clave y esencialmente integradora de GRH es el proceso mediante el cual una empresa asegura el número suficiente de personal y cumple con el objetivo de optimizar su estructura humana, previniendo las futuras necesidades desde criterios de compromiso social y rentabilidad global, determinando el número ideal de empleados necesarios en cada momento, con la calificación o competencia oportuna y en los puestos adecuados en el presente y futuro previsible.” (pág. 114)

Figura N° 2 Ubicación de la Planificación de RH en la Planeación Estratégica Organizacional



Fuente: (CUESTA, 2010) (Pág. 115)

2.6. SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

En el desenvolvimiento de la empresa, el talento humano es el principal factor estratégico, por lo que actualmente se le da mayor importancia a este subsistema de la

gestión empresarial. El contar con personal capacitado, motivado y leal resulta un factor de éxito en el desarrollo de la actividad empresarial.

2.6.1. Proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal

2.6.1.1. Reclutamiento

Para un mejor entendimiento cito la definición desde varios puntos de vista:

“El *reclutamiento* es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.” (WILLIAM B. WERTHER, 2001)

“El *reclutamiento* es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.” (CHIAVENATO, Administración de Recursos Humanos, 2005)

En conclusión podemos decir que reclutar, es el proceso de reunir candidatos idóneos para llenar las vacantes de la organización.

2.6.1.1.1. Desafíos del reclutamiento de recursos humanos

Aunque las condiciones específicas pueden variar.

Según (WILLIAM B. WERTHER, 2001) (pág. 151-157), los desafíos y condiciones que los reclutadores enfrentan con más frecuencia incluyen los siguientes aspectos:

➤ Planes estratégicos y de recursos humanos:

Los planes estratégicos de la corporación señalan el rumbo que deben adoptar la organización e indican los tipos de puestos y labores que son necesarios crear y llevar a cabo. El plan general de recursos humanos proporciona un esquema de los puestos que es necesario cubrir mediante reclutamiento externo y cuales se debe cubrir de manera interna.

➤ Condiciones del entorno:

Las condiciones sociales en que opera la empresa pueden ejercer una fuerte influencia sobre las prácticas de reclutamiento.

➤ **Políticas corporativas**

Las corporaciones determinan políticas generales de reclutamiento con el objetivo de lograr cierta uniformidad en diversas áreas, mantener y mejorar su imagen, lograr economías de escala y varios objetivos más.

➤ **Hábitos y tradiciones en el reclutamiento**

Los departamentos de personal, como cualquier otra organización, tienden a adoptar ciertos hábitos y políticas para poder alcanzar el éxito en el futuro.

➤ **Requerimiento del puesto**

Para adquirir un grupo adecuado de candidatos a un puesto, el reclutador debe hacerse continuamente la pregunta: “¿Qué se requiere para desempeñar este puesto?”.

El reclutador podrá encontrarse a menudo en una situación en la que el gerente de línea le pedirá que ubique “al candidato más calificado y con mayor nivel de experiencia, dentro del nivel de compensación disponible”.

➤ **Costos**

El costo de identificar y atraer candidatos idóneos constituye una limitación presente en casi todos los casos porque la compañía tenderá a fijar parámetros y presupuestos que no es posible exceder.

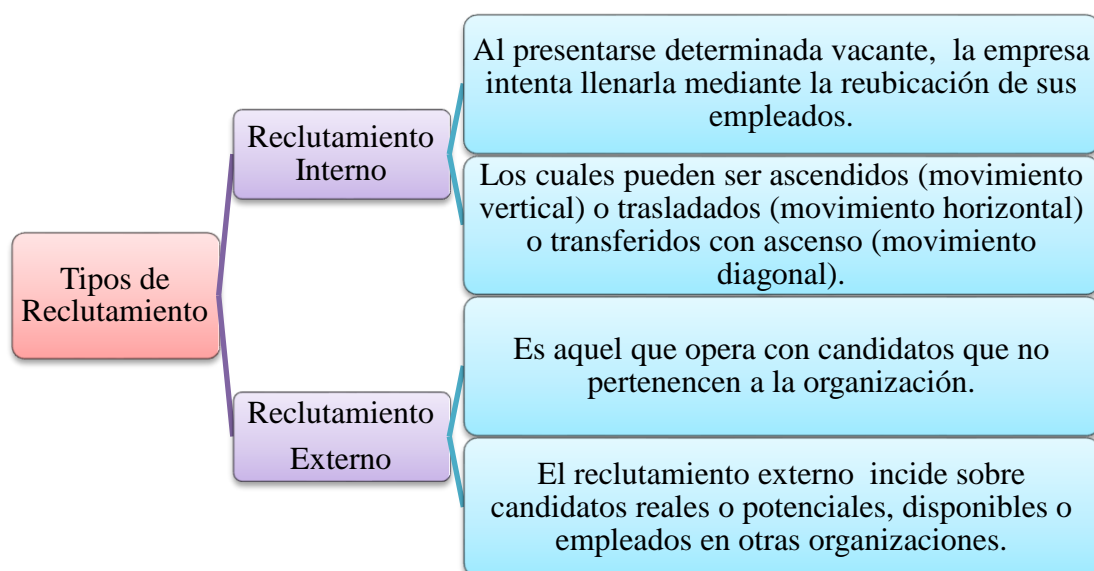
➤ **Incentivos**

Como el área de compensación del personal de la organización, en los mercados de trabajo existe una amplia gama de servicios y posibilidades de compensación indirecta.

El reclutador debe tener en cuenta la política de su organización en este campo, conocerla a fondo y en algunos casos ha de ofrecer explícitamente estos incentivos en el curso de su tarea.

2.6.1.1.2. Tipos de reclutamiento

Figura N° 3 Tipos de Reclutamiento



Fuente: (CHIAVENATO, Administración de Recursos Humanos, 2005) (Pág. 221 – 226)

El proceso de reclutamiento inicia cuando el candidato llena su solicitud de empleo, o presenta su curriculum vitae a la empresa.

“La solicitud de empleo es un formato que llena el candidato, con sus datos personales, escolaridad, experiencia profesional, conocimientos, dirección y teléfono para contactarlo. La solicitud se puede llenar por internet.” (CHIAVENATO, Gestión de Talento Humano, 2009) (Pág. 120)

“El curriculum vitae funciona como un catálogo o carpeta del candidato. El CV se presenta en secciones: los datos personales, los objetivos pretendidos, la formación escolar, la experiencia profesional y habilidades y calificaciones profesionales.” (CHIAVENATO, Gestión de Talento Humano, 2009) (Pág. 121)

En algunos casos las organizaciones tienen sus formatos de curriculum vitae, lo que también es conocido como hoja de vida, los cuales tienen que ser presentados por los postulantes llenando sus datos en ellos.

Imagen N° 1 Ejemplo de Solicitud de Empleo

Solicitud de Empleo				Fecha	
Puesto que solicita Oficinista Sea tan amable de llenar esta solicitud en forma manuscrita NOTA: Toda información aquí proporcionada será tratada confidencialmente		24 Febrero 2012			
		Sueldo Mensual deseado		5000.º º	
		Sueldo Mensual Aprobado		4000.º º	
		Fecha de Contratación		24 Febrero 2012	
Datos Personales					
Apellido Paterno Perez		Apellido Materno Rodríguez		Nombre(s) Alma María	
Edad 26 Años		Domicilio Av. Insurgentes 1658 int 12		Sexo <input type="checkbox"/> Masculino <input checked="" type="checkbox"/> Femenino	
Código Postal 06587		Colonia Tabacalera		Teléfono 55-89-74-62-13	
Ciudad, Estado Soltera		Lugar de Nacimiento Hidalgo de Soto México		Fecha de Nacimiento 14 Noviembre de 1986	
Nacionalidad Mexicana		Vive con <input type="checkbox"/> Sus padres <input type="checkbox"/> Su familia <input checked="" type="checkbox"/> Parientes <input type="checkbox"/> Solo		Estatura 1.60 cm	
Peso 52 kg		Personas que dependen de usted <input type="checkbox"/> Hijos <input type="checkbox"/> Cónyuge <input type="checkbox"/> Padres <input checked="" type="checkbox"/> Otros		Estado Civil <input checked="" type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Otro	
Documentación					
Clave Única de Registro de Población RO P A 86 14 11 M HGOLGC06			AFORE Llenar con número de afore si lo tienes		
Reg. Fed. De Contribuyentes Poner tu rfc		Número de Seguridad Social Pon tu número si lo tienes		Cartilla de Servicio Militar No. Pasaporte No. Núm. de pasaporte si tienes	
Tiene licencia de manejo <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> Si		Clase y Número de Licencia Tipo A		Siendo extranjero que documentos le permiten trabajar en el país	
Estado de Salud y Hábitos Personales					
¿Como considera su estado de salud actual? <input checked="" type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo			¿Padece alguna enfermedad crónica? <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> Si (Explique) Asma por alergia		
¿Practica Ud. Algún Deporte? Gimnasia		¿Permanece a algún Club Social o Deportivo? NO		¿Cuál es su pasatiempo favorito? Cosinar	
¿Cuál es su meta en la vida? Titularme y ejercer mi carrera					
Datos Familiares					
Nombre		Vive		Fin	
Padre Felipe Rodríguez Peña				<input checked="" type="checkbox"/>	
Madre Antonieta Perez Duran		<input checked="" type="checkbox"/>		Cierra blanca Hidalgo viveros de cristo #65 col industrial	
Esposa (o)				Ama de casa	
Nombre y edades de los hijos					
Escolaridad					
Nombre		Dirección		De A Años Título Recibido	
Primaria Escuela oficial pachuca		Av. Revolución S/N col aurora		1992 1996 6 Certificado	
Secundaria o Prevocacional Secundaria Particular Chalma		Cerrada de Aragón S/N col Aurora		1997 2000 3 Cerficado	
Preparatoria o Vocacional Colegio de bachilleres 12		Av. Lazaro cardenas y circuito universitario Col Benito Juarez C.P 57000 Nezahualcoyotl Edo Mex.		2001 2004 3 Certificado	
Profesional UNAM		Ciudad Universitaria		2009 ---0--- --0-- Pendiente	
Comercial u Otras					
Estudios que esta efectuando en la actualidad:					
Escuela Unam		Horario 8:00 a 11:00 pm		Curso o Carrera Administración Grado Lic.	

Ejemplode.com

Fuente: <http://www.ejemplode.com/images/uploads/documentos/solicitud-g-1.jpg>

CURRICULUM VITAE

UniverSite.cl



DATOS PERSONALES

Nombre:
Fecha de Nacimiento:
Cédula de Identidad:
Estado civil:
Dirección:
Teléfonos:
Correo Electrónico:

FORMACIÓN ACADÉMICA

2000-2002: Especialización (Postítulos, Master, etc.)
1995-2000: Educación Terciaria (Universidad, Instituto, etc.)
1994-1999: Título Secundario (Colegio, Liceo, etc.)

PERFIL PROFESIONAL

Trayectoria:
Desempeños y logros:
Personalidad y motivaciones:

EXPERIENCIA LABORAL

Empresa:
Fecha:
Puesto/Actividad desarrollada:

CONOCIMIENTOS

Idiomas: Indicar Nivel (básico, intermedio o avanzado)
Conocimientos Computacionales: Indicar Nivel
Hobbies e Intereses: Música, Deportes, Artes (Opcional)

OTROS DATOS DE INTERÉS

Licencia de Conducir: Indicar sólo si dispone de ésta
Disponibilidad Geográfica y Horaria (Part time o completa)
Expectativas Salariales: Indicar sólo si es solicitada

2.6.1.2. Selección de personal

“La selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido más amplio, escoger a entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización”. (CHIAVENATO, Administración de Recursos Humanos, 2005)

De esta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- a. Adecuación del hombre al cargo
- b. Eficiencia del hombre en el cargo

2.6.1.2.1. Pasos para la selección

Los El proceso de la selección inicia como se mencionó con anterioridad, con la solicitud y el currículum y la entrevista preliminar, de ahí se realiza lo siguiente:

a. Preselección: los candidatos se clasifican en:

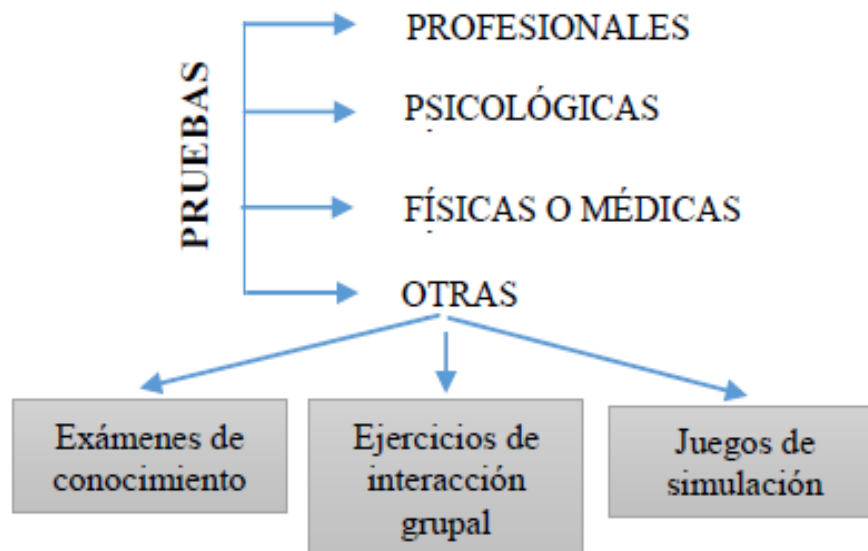
- GRUPO A/ no: le faltan los requisitos esenciales.
- GRUPO B/ dudosos: podrían adaptarse con las carencias.
- GRUPO C/ sí: reúnen todos o la mayoría de los requisitos.

b. Aplicación de técnicas de selección: de todas las técnicas existentes, son los directivos quienes deciden cuál es o son las adecuadas para aplicarse:

- Test psicométricos; pruebas de aptitudes y personalidad.
- Dinámica de grupos; discusión libre sobre un tema por varios candidatos.
- Assessment center; programas de evaluación aplicados a la medida.
- Pruebas profesionales; consiste en ejercicios de competencias laborales.
- Pruebas físicas; pruebas médicas de acuerdo a las exigencias de los puestos.
- Entrevista de selección; se realiza al menos una preliminar y una final.

En la siguiente figura, se presenta de forma gráfica las pruebas fundamentales a ser realizadas en el proceso de selección:

Figura N° 4 Pruebas utilizadas en la Selección de Personal



Fuente: (CUESTA, 2010)CUESTA, Pág. 297

c. Comprobación de datos referenciales: dónde se verifican todos los datos referenciados por los postulantes los que deberán estar avalados por documentos.

d. Comparaciones interindividuales: aquí se recurre a todo el conjunto de datos que se ha obtenido de todos los candidatos, y se comparan, de ésta comparación se derivan las propuestas.

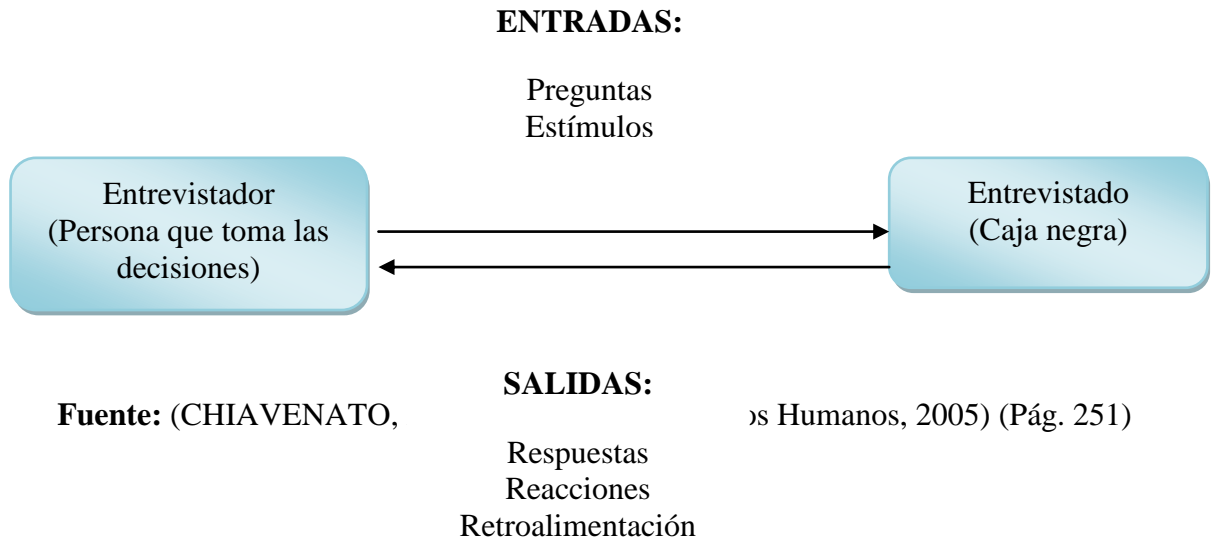
e. Toma de decisiones sobre candidatos a seleccionar: se deciden los seleccionados, es importante que participen en esto, los expertos, los directivos y sobre todo personal del área involucrada y lograr un consenso en la decisión.

2.6.1.2.2. Entrevista de selección

“La entrevista de selección debe ser conducida con gran habilidad y tacto para que pueda producir los resultados esperados. Es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y en el que a una de las partes le interesa conocer lo mejor de la otra”. (CHIAVENATO, 2009, pág. 149).

Una entrevista de selección en unos casos suele ser el punto de partida, y en otros el punto final y el último elemento el cual define a candidato idóneo para el cargo.

Figura N° 5 Entrevista como proceso de comunicación



2.6.1.2.3. Etapas de la entrevista de selección

Según (CHIAVENATO, Administración de Recursos Humanos, 2005), la entrevista puede perfeccionarse si se le aplican algunos cuidados especiales. Su desarrollo comprende cinco etapas:

1. **Preparación:** la entrevista no debe ser improvisada ni hecha a la carrera, esta requiere cierta preparación o planeación.
2. **Ambiente:** preparar el ambiente es un paso del proceso para neutralizar los posibles ruidos o interferencias externas que puedan perjudicar la entrevista. El ambiente que se habla es de dos tipos:
 - ✓ **Físico:** el local de la entrevista debe ser confortable y estar destinado solo a ese fin.
 - ✓ **Psicológico:** el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial.
3. **Desarrollo de la entrevista:** la entrevista involucra dos personas que inician un proceso de relación interpersonal, cuyo nivel de interacción debe ser bastante elevado y, sobre todo, dinámico. El procesos de la entrevista debe tener en cuenta dos aspectos(material y formal):

- ✓ **Contenido de la entrevista:** constituye el aspecto material. Es el conjunto de toda la información sobre el candidato, toda esta información reposa en la solicitud de empleo o curriculum vitae, la cual se amplía y aclara en la entrevista.
 - ✓ **Comportamiento del candidato:** constituye el aspecto formal. Lo que se pretende en este aspecto es tener un cuadro de las características del candidato, independientemente de sus calificaciones profesionales.
- 4. Terminación de la entrevista:** la terminación de la entrevista debe ser cortés: el entrevistador debe hacer una señal clara para indicar que la entrevista terminó. Sobre todo, debe proporcionar al candidato información sobre la acción futura y cómo será contactado para saber el resultado.
- 5. Evaluación del candidato:** a partir del momento en que el entrevistado salga del lugar, el entrevistador debe iniciar de inmediato la tarea de evaluación del candidato, puestos que los detalles están frescos en su memoria.

2.6.1.2.4. Pruebas de selección:

- ❖ **Pruebas de conocimiento o de capacidad:** “son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos.” (CHIAVENATO, Administración de Recursos Humanos, 2005) (Pág. 258)

Se clasifican así:

- Clasificación en cuanto a la manera de aplicarlas:
 - Orales
 - Escritas
 - De realización
- Clasificación en cuanto al área de conocimientos abarcados:
 - Generales
 - Específicas
- Clasificación en cuanto a la manera como se elaboran las pruebas:
 - Tradicionales
 - Objetivas
 - Test de alternativas simples

- Test con espacios abiertos para completar
 - Test de selección múltiple
 - Test de ordenamiento o apareamiento
 - Pruebas mixtas
- Pruebas psicométricas: “...representan un promedio objetivo y estandarizado de una muestra de comportamientos en lo referente a las aptitudes de las personas... se utilizan como medida del desempeño, se basan en muestras estadísticas para la comparación y se aplican en condiciones estandarizadas” (CHIAVENATO, Gestión de Talento Humano, 2009) (Pág. 155).

Las características generales son:

- Pronóstico: Capacidad de ofrecer resultados prospectivos.
 - Validez: Capacidad de la prueba para pronosticar de manera correcta la variable que se pretende medir.
 - Precisión: Consistencia de las medidas y ausencia de las discrepancias.
- Pruebas de personalidad: “sirven para analizar los diversos rasgos de la personalidad, sean determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) o por el temperamento (rasgos heredados o genotípicos). Un rasgo de personalidad es una característica marcada que distingue a una persona de las demás”. (CHIAVENATO, Gestión de Talento Humano, 2009)
 - Técnicas de simulación: “Son técnicas de dinámica de grupo. La principal técnica de simulación es el psicodrama, que se fundamenta en la teoría general de los papeles; es decir, cada persona pone acción, en forma de comportamiento, los papeles que le son más característicos, sea aislado o interacción con otras personas”. (CHIAVENATO, Gestión de Talento Humano, 2009)(Pág. 161)

2.6.1.3. Contratación

“La contratación es la materialización de un contrato a un individuo a través de la cual se conviene, acuerda, entre las partes intervinientes, generalmente empleador y empleado, la realización de un determinado trabajo o actividad, a cambio de la cual, el

contratado, percibirá una suma de dinero estipulada en la negociación de las condiciones o cualquier otro tipo de compensación negociada”. (definición)

2.6.1.4. Inducción

“Implica la presentación del nuevo empleado, su familiarización con el proceso, etc. Además, reuniones con sus nuevos jefes, visitas a distintas áreas, etc. Ésta actividad es inolvidable para el nuevo empleado, con especial repercusión si es joven...” (CHIAVENATO, Gestión de Talento Humano, 2009)(Pág. 299)

Terminado el proceso de reclutamiento, el empleado o trabajador llega a un espacio desconocido, lleno de nerviosismos respecto a su nuevo trabajo. El proceso de inducción es fundamental para que el empleado se sienta seguro e informado respecto a sus responsabilidades laborales y las de la institución de la que ya forma parte.

El proceso de incorporación, como también se le conoce a la inducción, no es otra cosa que la ayuda de parte de la empresa a que el empleado sociabilice con el nuevo entorno laboral, con la explicación de: la información estratégica de la empresa, sus horarios, servicios adicionales, e inclusive la forma de pago y los días de descanso.

La inducción debe ser implementada en las empresas independientemente de su tamaño, ya que de un buen inicio se logrará en el empleado cierto sentido de pertenencia, compromiso.

2.6.1.4.1. Proceso de la Inducción

El proceso de inducción es el siguiente¹:

Primera Etapa: BIENVENIDA.

Tiene como finalidad el recibimiento de los nuevos trabajadores, dándoles la bienvenida a la organización, donde el Departamento de Recursos Humanos realiza diferentes actividades.

Segunda Etapa: INTRODUCCION A LA ORGANIZACIÓN.

¹ "Inducción". Proceso de Recursos Humanos. Obtenido: <http://induccionrrhh.blogspot.com/>

En esta etapa se suministra al nuevo trabajador información general de la organización, para así facilitar la integración en la organización.

Tercera Etapa: EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.

El propósito de esta etapa es garantizar un desarrollo adecuado del Programa de Inducción, retroalimentar el programa y realizar ajustes.

En esta fase se evalúan los resultados obtenidos, con la aplicación de la Evaluación de Formaciones y Seguimiento a la Inducción y Entrenamiento, a fin de aplicar los correctivos correspondientes.

Cuarta Etapa: PROCESO DE ENSEÑANZA.

Se realizara de tal forma que se sigan los siguientes pasos:

1. Indagar y preparar al trabajador
2. Demostrar las tareas que tiene que realizar
3. Ensayar la ejecución de las operaciones
4. Hacer seguimiento y comprobar si logró los objetivos
5. Estimular la participación

2.6.1.5. Capacitación

“La capacitación se orienta al presente, se enfoca en el puesto actual y pretende mejorar las habilidades y las competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo. El desarrollo de las personas, en general, se enfoca en los puestos que ocuparán en el futuro en la empresa y en las nuevas habilidades y competencias que requerirán ahí. Los dos, la capacitación y al desarrollo son procesos de aprendizaje. Un aprendizaje es un cambio en el comportamiento de la persona en razón de que incorpora nuevos hábitos, actitudes, conocimientos, competencias y destrezas.” (CHIAVENATO, Gestión de Talento Humano, 2009)(Pág. 371).

2.6.1.5.1. Procesos de capacitación

El proceso de capacitación es un proceso continuo. El mismo está constituido de cinco pasos, a que continuación mencionamosⁱ²:

1. **Analizar las necesidades:** Identifica habilidades y necesidades de los conocimientos y desempeño.
2. **Diseñar la forma de enseñanza:** Se elabora el contenido del programa, folletos, libros, actividades.
3. **Validación:** Se eliminan los defectos del programa y se hace una presentación restringida a un grupo pequeño de personas.
4. **Aplicación:** Se dicta el programa de capacitación.
5. **Evaluación:** Se determina el éxito o fracaso del programa.

2.6.1.5.2. Técnicas de capacitación

Según (Rojas), “Las técnicas de capacitación son, entonces, las formas concretas de aplicar los principios metodológicos, según la situación. Diseñar una técnica de capacitación implica especificar las condiciones de ambientación del proceso de capacitación, los medios de comunicación e interacción, el papel del instructor y el papel de los participantes”.

Teniendo esto presente, a continuación se describen brevemente las técnicas de capacitación más comunes:

Aprendizaje en acción

Asesoría y reemplazo

Capacitación a distancia

Comisiones

Conferencia

Debate dirigido

² Proceso básico de capacitación. Monografías. Obtenido: <http://www.monografias.com/trabajos82/proceso-capacitacion-adiestramiento/proceso-capacitacion-adiestramiento.shtml#procesodea>

Debate público

Entrenamiento de asimilación

Entrenamiento por simuladores

Entrevista pública

Instrucción programada

Introducción de grupos

Juegos de estrategia

Mesa redonda

Modelo de comportamiento

Rotación de puestos

Seminario taller

Visita técnica

2.6.1.6. Evaluación del desempeño

“La evaluación del desempeño, o evaluación del rendimiento, o evaluación de la actuación, o performance appraisal, o evaluación del desempeño por competencias laborales es el proceso o actividad clave de gestión de recursos humanos en consistente en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento o desempeño de los empleados en la empresa. Por supuesto, la evaluación del desempeño por competencias significa un estudio superior de la evaluación del desempeño.” (CHIAVENATO, Gestión de Talento Humano, 2009) (Pág. 341)

Figura N° 6 Objetivos de la Evaluación del Desempeño



Fuente: (CHIAVENATO, Gestión de Talento Humano, 2009)(Pág. 342)

La evaluación del desempeño por competencias laborales se realiza en coherencia con la estrategia organizacional, y en consecuencia con lo dispuesto en el calificador de canaco, descriptor de cargo, profesiograma o perfil del cargo por competencias. Se realiza atendiendo esencialmente a: Misión y objetivos fijados. Las competencias laborales manifiestas en los resultados (especialmente asociados a la cantidad y calidad del trabajo desarrollado). Las responsabilidades asumidas. Las condiciones de trabajo y las exigencias de la cultura organizacional.

2.7. SISTEMA INTEGRADO

“Los procesos de integración se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como su integración a las tareas organizacionales.

Los procesos de integración representan la puerta de entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización de los talentos humanos necesarios para su funcionamiento” (CHIAVENATO, Gestión de Talento Humano, 2009) (Pág. 129).

Al momento de implementar un Sistema Integrado de Gestión deben tenerse en cuenta tres aspectos fundamentales: los organizativos, los dinámicos y los estáticos.

Los aspectos organizativos son los referidos a la descripción de la empresa y a la preparación del sistema. Definen los procesos que han de llevarse a cabo para que la empresa cumpla sus fines, los objetivos que debe alcanzar y la forma como está estructurado el personal y los cuadros directivos, así como las condiciones de competencia y formación de dicho personal y las relaciones de comunicación internas.

Los aspectos dinámicos contemplan la preparación y ejecución de los procesos y son característicos de la gestión de calidad, ya que definen las actividades del personal, tanto en la realización de los trabajos como en el control de los resultados.

Los aspectos estáticos son característicos de la gestión ambiental y de la seguridad y salud ocupacional. Describen fundamentalmente la situación en que deben encontrarse las instalaciones a fin de que no sean agresivas para el personal ni para el entorno circundante y las protecciones que han de ser utilizadas para eliminar o disminuir dicha agresividad.

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. HIPÓTESIS

3.1.1. Hipótesis General

Con el desarrollo de un Sistema Integrado de Talento Humano se lograra mejorar la Gestión Administrativa del GADBAS.

3.1.2. Hipótesis Específicas

- ❖ Con el marco teórico referencial permitirá se desarrollara el Desarrollo de un Sistema Integrado de Talento Humano para la municipalidad.
- ❖ Estableciendo el diagnóstico del GADBAS, permitirá establecer las áreas críticas de la municipalidad.
- ❖ El Desarrollo de un Sistema Integrado de Talento Humano ayudará a los directivos a formular mejoras en su gestión.

3.2. VARIABLES

3.2.1. Variable Independiente:

- SISTEMA INTEGRADO DE TALENTO HUMANO

3.2.2. Variable Dependiente:

- GESTIÓN ADMINISTRATIVA

3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.3.1. Tipo de estudio de investigación

→ Cualitativa

Debido a que se basa en la recolección de datos sin medición numérica con el propósito de desarrollar el Sistema Integrado, ya que permitirá evaluar aspectos relacionados con los criterios involucrados en el proceso así como el nivel de cumplimiento que tiene cada colaborador.

→ Campo

Para aplicar la investigación de campo en éste proyecto se necesitara la visita constante al GADBAS, para realizar un análisis de cada uno de los procesos

desde la realidad, realizando entrevistas y desarrollando cuestionarios aplicados a los colaboradores del GADBAS.

➔ **Investigación Bibliográfica o Documental**

El apoyo documental o bibliográfico es de vital importancia para el desarrollo del sistema integrado del talento humano, ya que mediante la recopilación de referencias bibliográficas, se dará sustento a la aplicación de la propuesta.

3.3.2. Diseño de la investigación

La presente tesis permite la aplicación del enfoque cualitativo y cuantitativo.

Es cualitativo porque la investigación se basa en el estudio de todas las características particulares en el desenvolvimiento de las actividades administrativas del GADBAS, enfocándonos en los procesos de talento humano y la gestión de la administración en el desarrollo de los mismos, para aplicar la metodología adecuada para el descubrimiento de hallazgos que nos permitan diseñar el sistema integrado de talento humano. También se necesitará del empleo del método cuantitativo, ya que para realizar un correcto análisis se tendrá que valorar cada uno de los puestos, o cargos existentes en el GADBAS, para darles formalidad.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población lo constituyen la totalidad de un conjunto de elementos, que se desea investigar.

Población: El universo de investigación para efectos del presente trabajo se considerará a los 58 puestos actuales del GADBAS.

Muestra: Para realizar la respectiva muestra se realiza a todos los puestos que tiene el GADBAS.

3.5. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.5.1. Métodos

- **Analítico-sintético**

El análisis de los diferentes componentes administrativos, permite establecer la realidad que se está dando en el ambiente y tomar la decisión correcta para dar un cambio en bien del GADBAS.

- **Deductivo:**

La aplicación de este método va relacionado con el análisis de los aspectos específicos del GADBAS y de talento humano objeto del estudio, así como el estudio de cada uno de los puestos, o cargos existentes.

- **Inductivo:**

Es un método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual, que se caracteriza por cuatro etapas básicas: la observación y el registro de todos los hechos; el análisis y la clasificación de los hechos; la derivación inductiva de una generalización a partir de los hechos; y la contrastación.

3.5.2. Técnicas

La entrevista.- Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este. Esta entrevista la realizaremos a cada uno del personal del GADBAS.

La encuesta.- Es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito.

La observación.- Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. Esta técnica en nuestra investigación la aplicaremos observando la forma de llevar la información a la fuente.

3.5.3. Instrumentos

LA ENCUESTA: El cuestionario aplicado a empleados del GADBAS.

LA ENTREVISTA: La guía de entrevista con las preguntas que se realizarán al personal que labora en cada uno de los puestos correspondientes.

A continuación se presenta los resultados interpretados de la encuesta empleada a los colaboradores del GADBAS:

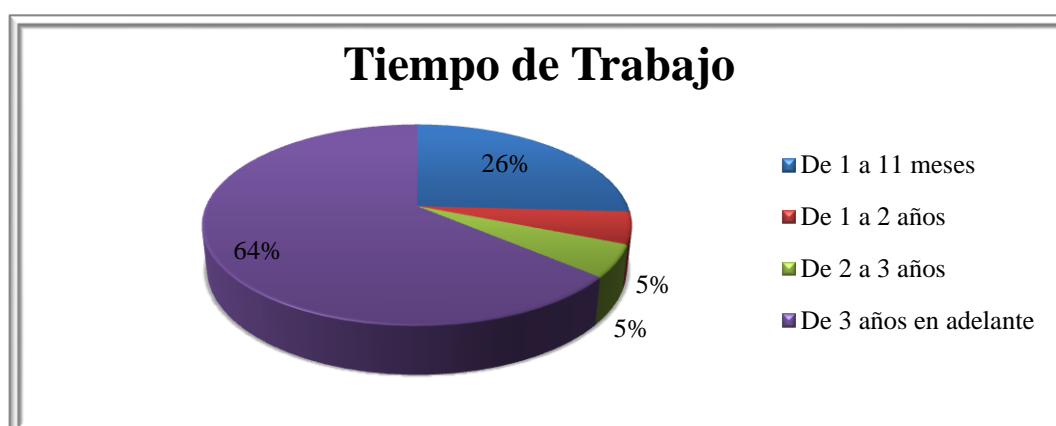
1. ¿Hace cuánto tiempo labor usted en el GADBAS

Tabla N° 1 Tiempo de trabajo

Alternativas	N°	Porcentaje
De 1 a 6 meses	15	25,86%
De 1 a 2 años	3	5,17%
De 2 a 3 años	3	5,17%
De 3 años en adelante	37	63,79%
Total	58	100%

Fuente: obtenido de las encuestas

Gráfico N° 1 Tiempo de Trabajo



Fuente: Tabla N° 1

Elaborado por: Belén Bonilla

Interpretación y Análisis de datos:

Se determina que en el GADBAS, el 64% del personal trabaja en la institución de 3 años en adelante, el 10% de uno a tres años, mientras que el 26% menos de un año, de lo que se establece en la institución ofrece estabilidad laboral.

2. ¿Para postular a su cargo en el GADBAS, qué documentos presentó?

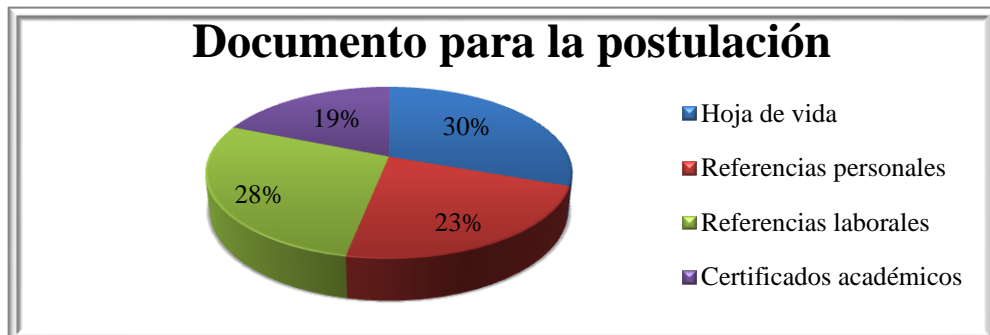
Tabla N° 2 Documentos para la Postulación

Alternativas	N°	Porcentaje
Hoja de vida	18	30,43%

Referencias personales	13	22,71%
Referencias laborales	16	28,02%
Certificados académicos	11	18,84%
Total	58	100%

Fuente: obtenido de las encuestas

Gráfico N° 2 Documentos para la postulación



Fuente: Tabla N° 2

Elaborado por: Belén Bonilla

Interpretación y Análisis de datos:

Se determina que en el GADBAS, el documento principal requerido en la postulación para un cargo es la hoja de vida con el 30%, seguido por las referencias laborales 28%, mientras que las referencias personales representan el 23%, y finalmente el 19% de certificados académicos.

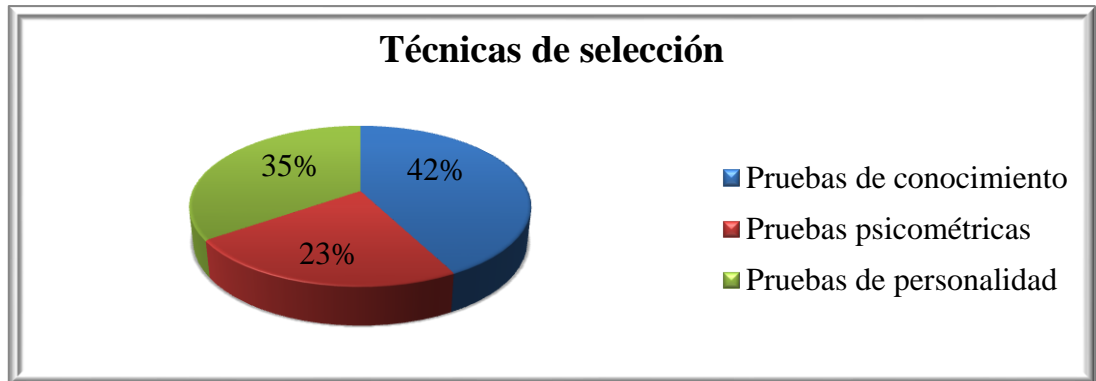
3. ¿Cuándo usted ingreso al GADBAS cuál fue el tipo de prueba que se le aplicó?

Tabla N° 3 Pruebas de selección

Alternativas	Total	Porcentaje
Pruebas de conocimiento	25	42,31%
Pruebas psicométricas	13	23,08%
Pruebas de personalidad	20	34,62%
Total	58	100,00%

Fuente: obtenido de las encuestas

Gráfico N° 3 Técnicas de selección



Fuente: Tabla N° 3

Elaborado por: Belén Bonilla

Interpretación y Análisis de datos:

Se determina que en el GADBAS, las pruebas de selección que se les aplico al personal es la Prueba de conocimiento con el 42%, seguida de las Pruebas Psicométricas con un 35%, finalmente las pruebas de personalidad con un 23%.

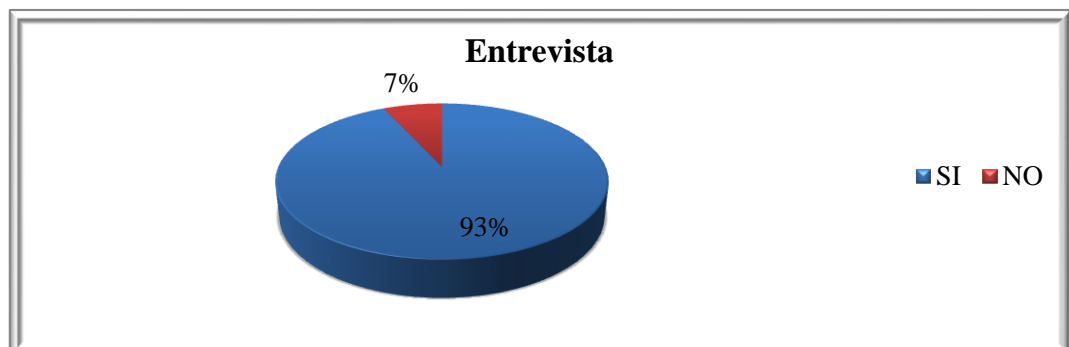
4. ¿Fue usted en el proceso de selección entrevistado?

Tabla N° 4 Entrevista

Alternativas	Total	Porcentaje
SI	54	93,10%
NO	4	6,90%
TOTAL	58	100%

Fuente: obtenido de las encuestas

Gráfico N° 4 Entrevista



Fuente: Tabla N° 4

Elaborado por: Belén Bonilla

Interpretación y Análisis de datos:

Se determina por medio de la encuesta qué en el GADBAS, el 93% fue entrevistado en el proceso de selección mientras que 7% no fue entrevistado.

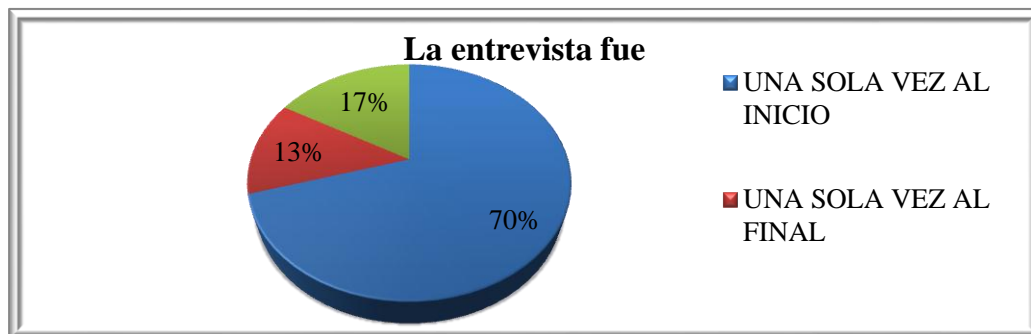
☞ Si usted fue entrevistado, la entrevista fue:

Tabla N° 5 La entrevista fue

Alternativas	Total	Porcentaje
Una sola vez al inicio	38	65,52%
Una sola vez al final	7	12,07%
Dos veces una al inicio y otra al final	9	15,52%
Total	54	93,10%

Fuente: obtenido de las encuestas

Gráfico N° 5 La entrevista fue



Fuente: Tabla N° 5

Elaborado por: Belén Bonilla

Interpretación y Análisis de datos:

Se determina por medio de la encuesta qué en el GADBAS, a las personas que se le entrevistaron el 70% fue entrevistado una sola vez al inicio, mientras que el 13% una sola vez al final y finalmente el 17% fue entrevistado dos veces una al inicio y otra al final.

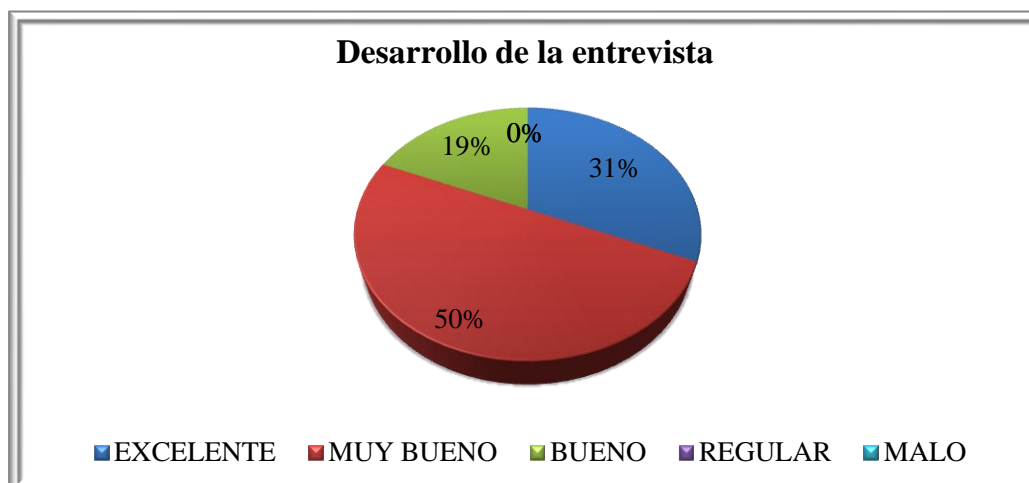
↪ **El desarrollo de la entrevista fue:**

Tabla N° 6 Desarrollo de la entrevista

Alternativas	Total	Porcentaje
Excelente	17	29,31%
Muy bueno	27	46,55%
Bueno	10	17,24%
Regular	0	0,00%
Malo	0	0,00%
Total	54	93,10%

Fuente: obtenido de las encuestas

Gráfico N° 6 Desarrollo de la entrevista



Fuente: Tabla N° 6

Elaborado por: Belén Bonilla

Interpretación y Análisis de datos:

Se determina por medio de la encuesta qué en el GADBAS, a las personas que se le entrevistaron el proceso de la entrevista el 50% fue muy bueno, mientras que 31% excelente, y finalmente el 19% bueno.

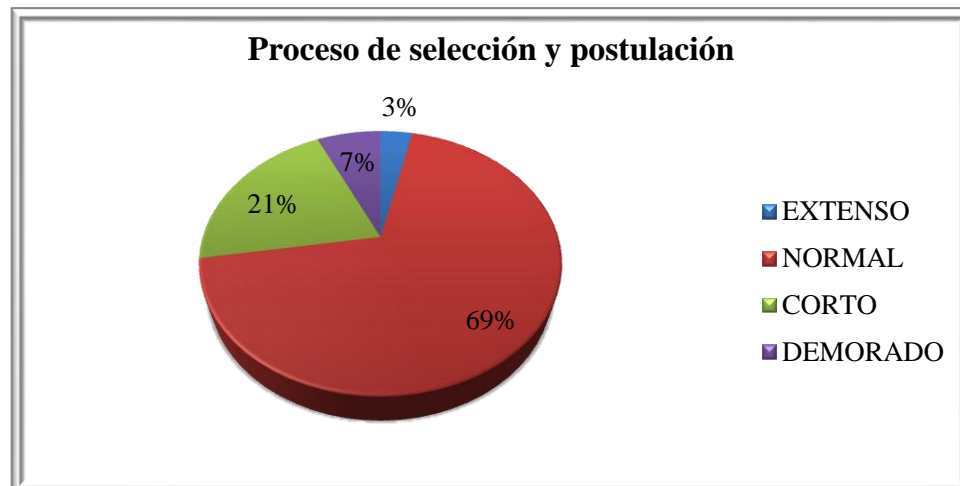
5. ¿El proceso de Selección y Postulación para su cargo en referente a documentación fue?

Tabla N° 7 Proceso de selección y postulación

	Total	Porcentaje
Extenso	2	3,45%
Normal	40	68,97%
Corto	12	20,69%
Demorado	4	6,90%
Total	58	100,00%

Fuente: obtenido de las encuestas

Gráfico N° 7 Proceso de selección y postulación



Fuente: Tabla N° 7

Elaborado por: Belén Bonilla

Interpretación y Análisis de datos:

Se determina por medio de la encuesta al personal del GADBAS que para el 69% el proceso de selección y postulación fue normal, mientras que para el 21% fue corto, en cuanto al 7% fue demorado y finalmente el 3% extenso.

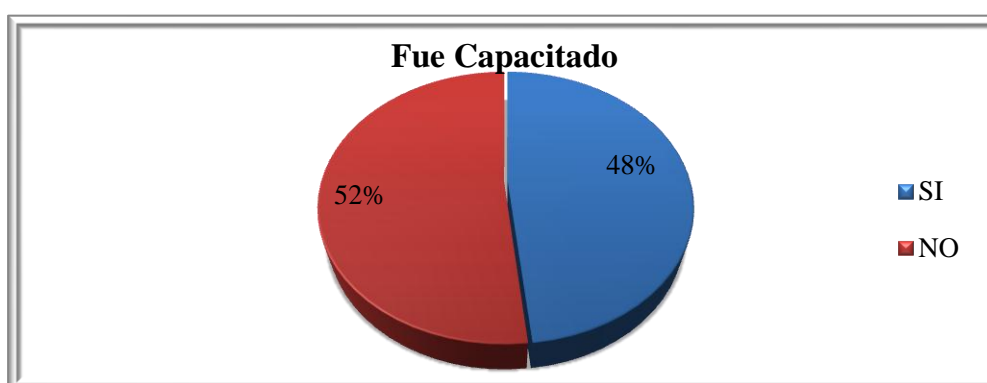
6. ¿Al ingresar al GADBAS, fue capacitado de acuerdo a las funciones de su puesto?

Tabla N° 8 Fue capacitado

Alternativas	Total	Porcentaje
SI	28	48,28%
NO	30	51,72%
Total	58	100,00%

Fuente: obtenido de las encuestas

Gráfico N° 8 Fue Capacitado



Fuente: Tabla N° 3

Elaborado por: Belén Bonilla

Interpretación y Análisis de datos:

Se determina por medio de la encuesta al personal del GADBAS que para el 52% no fue capacitado de acuerdo a las funciones del puesto, mientras que el 48% ha sido capacitado, lo que ocasiona un problema a la institución ya que la mayoría no es capacitado para desempeñar correctamente su trabajo.

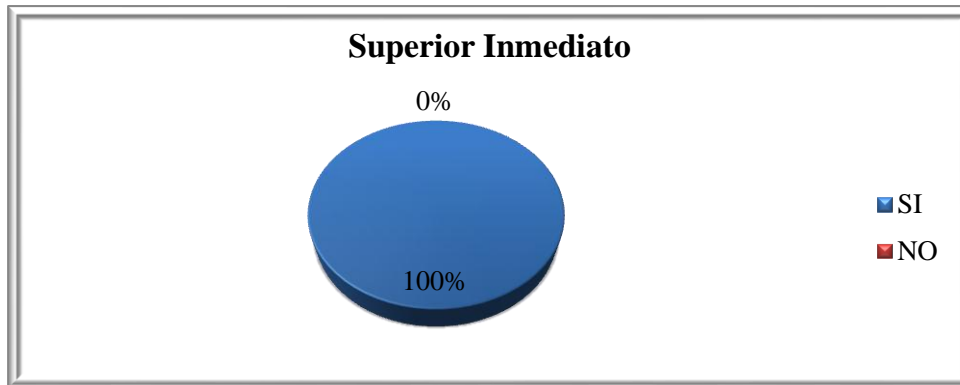
7. ¿Al ingresar al GADBAS le designaron su superior inmediato?

Tabla N° 9 Le designaron superior inmediato

Alternativas	Total	Porcentaje
SI	58	100,00%
NO	0	0,00%
Total	58	100,00%

Fuente: obtenido de las encuestas

Gráfico N° 9 Superior Inmediato



Fuente: Tabla N° 3

Elaborado por: Belén Bonilla

Interpretación y Análisis de datos:

Se determina por medio de la encuesta al personal del GADBAS que para 100% se le designó su superior inmediato.

8. ¿Cree usted que la implementación de un SISTEMA INTEGRADO DE TALENTO HUMANO, mejoraría la gestión administrativa en el GADBAS?

Tabla N° 10 Mejoramiento de la Gestión Administrativa

Alternativas	Total	Porcentaje
SI	53	91,38%
NO	5	8,62%
Total	58	100,00%

Fuente: obtenido de las encuestas

Gráfico N° 10 Mejoramiento de la Gestión Administrativa



Fuente: Tabla N° 3

Elaborado por: Belén Bonilla

Interpretación y Análisis de datos:

Se determina por medio de la encuesta al personal del GADBAS que al 91% considera que la implementación de un SISTEMA INTEGRADO DE TALENTO HUMANO, mejoraría la gestión administrativa en el GADBAS, mientras que el 9% considera que no mejoraría la gestión administrativa.

CAPITULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. DESARROLLO DE UN SISTEMA INTEGRADO DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LA GESTION ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE BAÑOS DE AGUA SANTA

El desarrollo de un Sistema Integrado de Recursos Humanos, está encaminado al mejoramiento de la Gestión Administrativa del gobierno Autónomo Descentralizado municipal de Baños de Agua Santa se realizara sobre la base de la combinación interna de todos los módulos que intervienen en el proceso de gestión de recursos humanos lo que contribuye a que los objetivos, estrategias y planes de acción definidos en la gestión administrativa del gobierno estén en correspondencia con la misión, objetivos, estrategias y tareas generales de la organización y formando parte del proceso de derivación de los mismos a todas las subdivisiones estructurales. Estos aspectos constituyen premisas imprescindibles para la elaboración del sistema propuesto.

El desarrollo del sistema integrado se inicia con la responsabilidad de todos los directivos para lograr la correcta implementación y desarrollo del sistema, de manera de lograr un involucramiento total.

El análisis de la situación actual de la Gestión de Recursos Humano compone el eje central del sistema, debido a que constituye el umbral principal de descubrimiento de los principales problemas que afectan el buen desarrollo del sistema. Esta etapa se realiza a través de los diferentes indicadores de gestión que nos permiten evaluar el desarrollo de todos los módulos que intervienen en el proceso de Gestión de Recursos Humanos. Los resultados del diagnóstico traen como consecuencia la aplicación de estrategias de mejora del sistema que se van a cumplir con los objetivos trazados y sus respectivos planes de acción.

4.1.1. Misión del sistema integrado de recursos humanos

Aplicar el Desarrollo de un Sistema Integrado de Recursos Humano para mejorar la Gestión administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Baños de

Agua Santa, desarrollando e implementando habilidades, métodos y estrategias que permitan lograr los objetivos de la empresa y hacer de los empleados personas capaces, instruidas e implicadas con los valores, principios y objetivos de la sociedad.

4.1.2. Visión del sistema integrado de recursos humanos

Lograr la Aplicación de un Sistema Integrado de Recursos Humano para mejorar la Gestión administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Baños de Agua Santa que contribuya al crecimiento profesional, técnico y personal de los trabajadores para alcanzar un elevado nivel de gestión institucional que se refleje en una mayor eficiencia.

4.1.3. Objetivo estratégico del sistema integrado de recursos humanos

GENERAL

Desarrollar un Sistema Integrado de Recursos Humano para mejorar la Gestión administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Baños de Agua Santa.

ESPECÍFICOS veloz y juan moalvo atrás del consejo provincial hermanos Cevallos

1. Establecer, conservar y desarrollar un contingente de recursos humano con culturas y destrezas preparadas.
2. Crear, proteger y desenvolver condiciones organizacionales de desarrollo y agrado plena del capital humano y alcance de sus objetivos individuales.
3. Lograr una alta eficiencia y eficacia de la organización con los recursos que se posee.

4.1.4. Políticas del sistema integrado de recursos humanos

Las políticas que rigen el Sistema de Gestión de Recursos Humanos son:

1. Instalar las competencias laborales en el centro de la actividad relacionada con la Gestión de Recursos Humanos, vinculándola con el resto de los elementos que integran el sistema.
2. Crear un ambiente de participación y creatividad que contribuya a mejorar la eficiencia de la gestión de todos los procesos que desarrolla la Gestión Administrativa del Gobierno

3. Captar el potencial humano que requiere la organización.
4. Desarrollar métodos de selección que aseguren el cumplimiento de los requisitos integrales de competitividad.
5. Elaborar programas de capacitación y perfeccionamiento que garanticen una buena superación del personal.
6. Evaluar con rigor el desempeño teniendo en cuenta el cumplimiento de los objetivos trazados en el plan de resultados de cada trabajador.
7. Crear un favorable clima laboral con en el mantenimiento de las buenas relaciones en el colectivo laboral.
8. Desarrollar un sistema de información que permita mejorar los niveles de comunicación

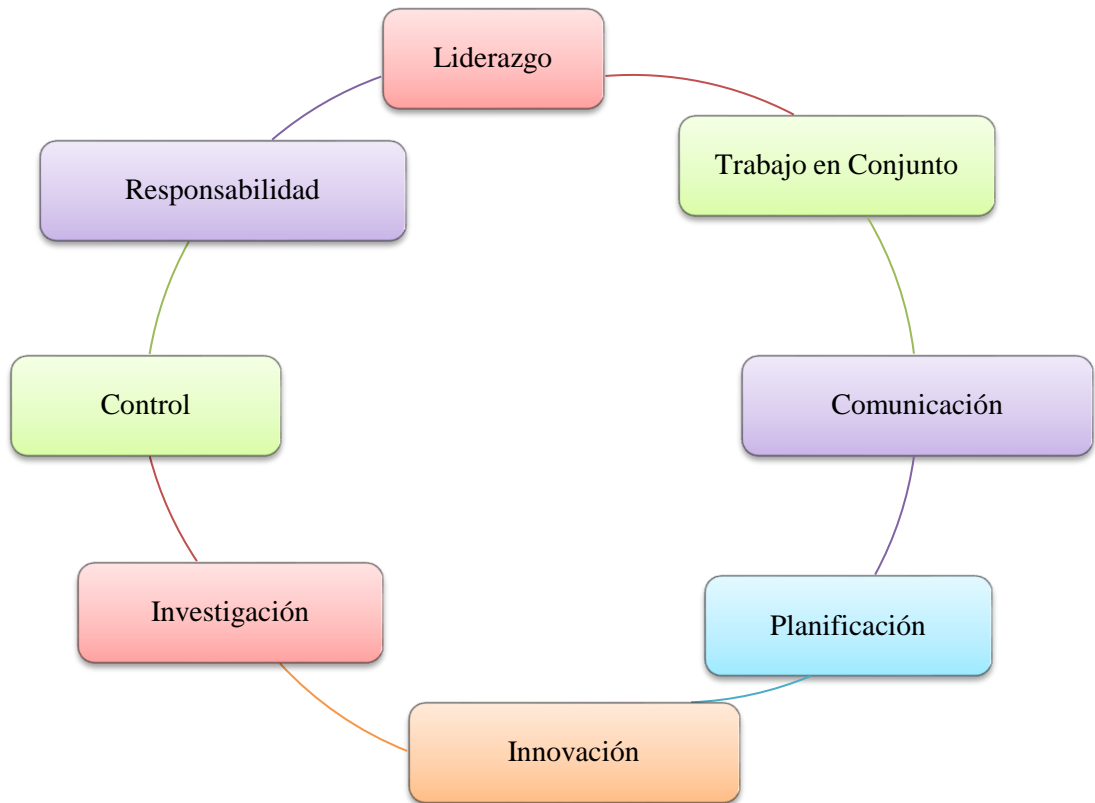
4.1.4.1. Instalación de competencias laborales

Las competencias laborales tienen como objetivo incrementar la calidad, productividad y calidad en el trabajo, satisfacer todas las necesidades de la organización con el fin de obtener los resultados que se desean.

La competencia se refiere al desarrollo de conocimientos, habilidades, hábitos, aptitudes, capacidad, destreza, desempeño eficaz de una persona como requisitos de calidad que se esperan en los resultados esperados.

En las competencias laborales se destacan los aspectos fundamentales a tener en cuenta:

Figura N° 7 Aspectos Fundamentales



Elaborado por: Andrea Belén Bonilla

Existen dos tipos de Competencias Laborales:

1. Generales

- Intelectuales
- Personales
- Interpersonales
- Organizacionales
- Tecnológicas
- Empresariales

2. Específicas

Las competencias laborales específicas son aquellas que son de gran beneficio para el desempeño de las funciones del sector productivo. Este tipo de competencia se refiere a los conocimientos, destrezas, hábitos, habilidades y capacidades que traen como resultado el logro de los objetivos trazados por las organizaciones.

4.1.4.1.1. Vinculación al desarrollo y competencias en el talento humano

La vinculación del desarrollo y las competencias se basa en un conjunto métodos, procedimientos y técnicas que generan una integración y combinación en el desenvolvimiento de conocimientos, habilidades, capacidades del individuo para un buen desempeño en su actividad laboral siendo capaz de desenvolverse con eficiencia en los diferentes campo para dar solución a los problemas profesionales que se presenten en la organización.

Ventajas del desarrollo y competencias en el talento humano

- Brinda una mayor igualdad en las operaciones de reclutamiento y remuneración del Capital Humano
- Desarrolla una cultura de superación continua sistemática y dinámica.
- Pone al descubierto la importancia del capital humano para el perfeccionamiento de la organización.
- Proporciona a los trabajadores oportunidades para adquirir nuevos conocimientos y habilidades para realizar las tareas que desempeñan con mayor eficiencia.

Figura N° 8 Desempeño óptimo del Talento Humano



Elaborado por: Andrea Belén Bonilla

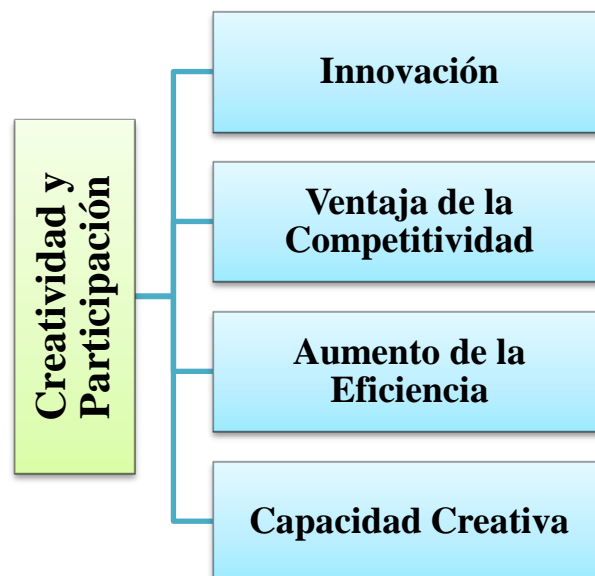
4.1.4.2. Ambiente de participación y creatividad

La creatividad constituye un elemento importante para el buen desarrollo de competencias de las empresas es la creación de conjuntos, métodos y técnicas que garanticen el desarrollo de ideas innovadoras en las organizaciones.

Características significativas de la creatividad y la participación

- Es desarrollado por medio del intercambio de las personas con el ambiente social y económico.
- Formación continua de varias áreas del conocimiento.
- Es reflejado a través de la innovación tecnológica, aprendizaje económico y la creatividad cultural.
- Manifiesta una actitud positiva hacia el cambio y transformación
- Implica cambios en los aspectos del pensamiento de las personas.
- Se trata de una fase de multidisciplinaria de las personas
- Constituye la fuente de la actividad competitiva.
- Es caracterizado por el manejo de un sistema de apuntes y conocimientos creativos

Figura N° 9 Creatividad y Participación



Elaborado por: Andrea Belén Bonilla

Figura N° 10 Creatividad en las Empresas



Elaborado por: Andrea Belén Bonilla

4.1.4.3. Captación del capital humano

Es el proceso de selección del capital humano en las organizaciones, para el cumplimiento de una determinada tarea, es la búsqueda constante del personal altamente capacitado para ocupar determinado puesto, se puede definir como el grupo de tareas, actividades, procedimientos que se efectúan para la selección de un conjunto de candidatos altamente preparados de tal modo que la organización logre escoger a los más preparados para suplir sus necesidades de empleo.

Políticas y Normas de la Organización para la captación del capital Humano

1. Promoción Interna: Es el que se realiza al personal de la empresa que cumplan con los requisitos para la selección del personal.
2. Compensación: son los diferentes parámetros de resarcimiento concertados por las organizaciones
3. Situación del Personal: Las organizaciones puede con el beneficio de la contratación de personas por cierto periodo de tiempo. Estas decisiones pueden incurrir claramente sobre las actividades de selección del personal.
4. Contratación Internacional: Con periodicidad existen determinadas legislaciones estipuladas por el gobierno para que extranjeros pueden laborar en una organización.

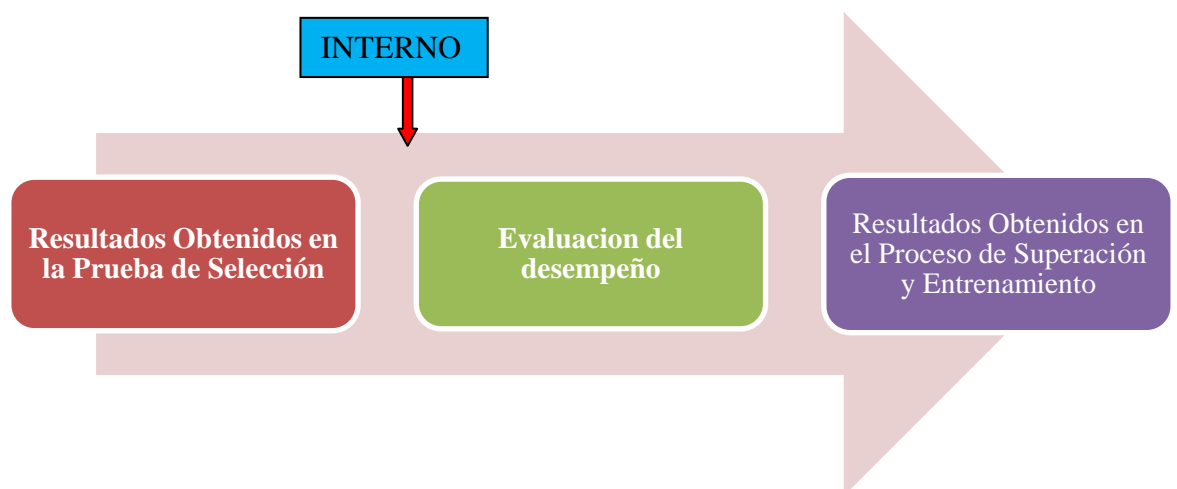
Proceso de Captación

Este proceso se inicia cuando existe una plaza vacante o se crea una plaza nueva por las necesidades de la organización y termina cuando se reciben los informes de todos los candidatos presentados para ocupar la plaza vacante de la organización.

Existen tres técnicas para la selección del personal:

- Interno
- Externo
- Mixto

Figura N° 11 Proceso de Selección



Elaborado por: Andrea Belén Bonilla

Ventajas de la técnica interno

- Es más rápido y más económico.
- Mayor índice de seguridad y eficacia
- Estimula la motivación hacia el perfeccionamiento de las personas.
- Desarrolla la competencia en el individuo.
- Estimula la creatividad, descubrimiento y las actitudes de innovación

Técnicas para la selección del talento humano

- Analizar registros de los candidatos
- Exposición de candidatos dirigidos por los funcionarios de la empresa
- Contactos con otras entidades u organizaciones
- Viajes para la selección del talento humano en otras localidades.
- publicaciones en diarios, comercios y revistas
- Agencias para la selección del talento humano
- Agencias de abastecimiento de personal por cierto periodo de tiempo
- Selección de personal de medio tiempo.

Selección mixta



En esta técnica mixto la empresa está más comprometida en la entrada de recursos humanos que en su evolución, se refiere a que cuando la empresa requiere personal calificado a corto plazo y precisa seleccionarlo del ambiente externo al no encontrar candidatos externos que no cumplan con los requisitos necesarios exigidos por la organización lo selecciona del personal interno que cumplan con las condiciones requeridas por la organización.

4.1.4.4. Métodos de selección del capital humano

Este paso se inicia en el momento en que una persona hace la solicitud del empleo y termina cuando se produce la decisión por parte del departamento de recursos humanos de contratar a uno de los solicitantes.

Pruebas que se utilizan para la selección del capital humano

Figura N° 12 Pruebas Realizadas



Elaborado por: Andrea Belén Bonilla

El proceso de selección es apoyado por una serie de exámenes Psicológicos.

1. Las Pruebas dirigidas a la personalidad.
2. Pruebas que determinan el nivel de conocimiento que posee una persona.
3. Pruebas que determinan la habilidad que tiene un candidato para desempeñar determinado puesto de trabajo.
4. Pruebas que miden respuestas fisiológicas para determinar determinados estímulos de las personas.
5. Pruebas de medición de factores que son examinados y comprobables

Examen Médico para el proceso de selección

Es provechoso que el proceso de captación contenga un examen médico del interesado con el objetivo de que el personal reclutado tenga una buena calidad de vida evitando así que ingresen personas que presenten enfermedades contagiosas que pongan en peligro la salud del personal de la organización.

Resultados de los nuevos candidatos contratados

Se recomienda realizar una buena selección de los candidatos, reclutando aquellos que cumplan con las necesidades que requiere la entidad, que sean los más idóneos y competentes para lograr el cumplimiento de los objetivos y metas trazados por la organización, logrando una mejor productividad, menor costo y más eficiencia en los servicios. La selección de un buen candidato constituye la el mejor resultado para comprobar que el proceso de reclutamiento fue realizado en forma apropiada

Contratación

Constituye la fase final del proceso de selección y debe realizarse de acuerdo con la metodología implantada por la organización, en esta etapa se recogen todos los datos y características concerniente al candidato contratado.

Desafíos de la Selección de Capital Humano

Toda la información brindada en el análisis del puesto a desempeñar, facilita la representación de las ocupaciones, las descripciones humanas y las competencias de desempeño que se requiere en cada puesto laboral, las estrategias del departamento de recursos humanos a corto, mediano y a largo plazo, facilitan el conocimiento de las futuras plazas vacantes o las nuevas que puedan surgir con el objetivo de conducir el proceso de reclutamiento de una forma más eficiente y ordenada.

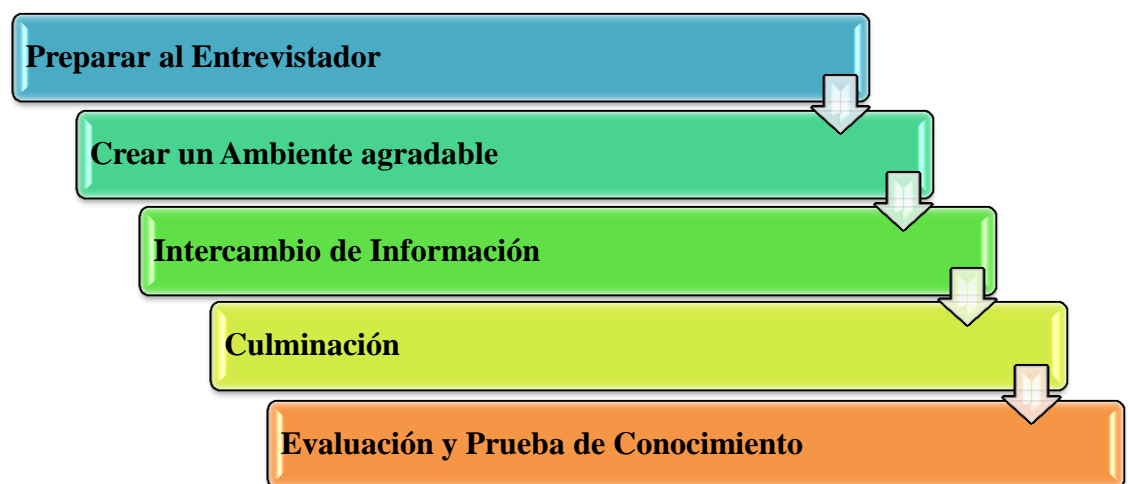
La selección del personal puede realizarse a través de:

La Entrevista: Técnica de elección del talento humano más utilizada y reconocida a nivel mundial por todas las organizaciones. Se basa en confeccionar preguntas anticipadamente proyectadas para el solicitante y realizar anotaciones de sus respectivas respuestas, que ayudan a reconocer el perfil del candidato, en cuanto sus habilidades,

destrezas, características personales, conocimientos. Las entrevistas son realizadas en un ambiente apropiado, agradable, en la que el entrevistador debe infundir familiaridad al candidato, su objetivo principal es la de conocer si el candidato es competente y cumple con todas las características para ocupar el cargo vacante. La entrevista es considerada como la técnica de selección más efectiva, rápida y económica, es clasificada de la siguiente forma:

- Entrevista no estructurada
- Entrevista estructurada
- Entrevista compuesta

Figura N° 13 El Proceso de la Entrevista



Elaborado por: Andrea Belén Bonilla

Retener al mejor capital humano

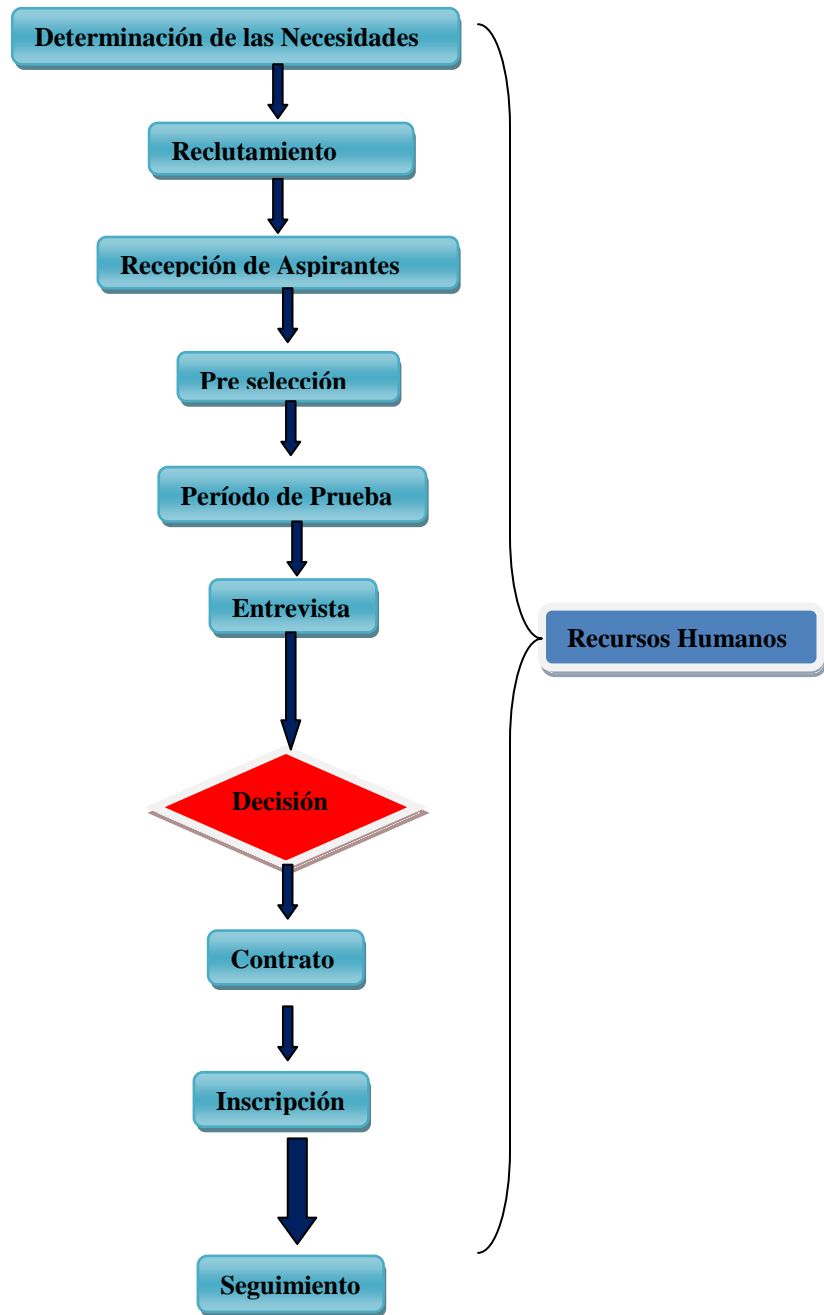
Es transcendental para una corporación el establecer una plataforma laboral estable, sostenible y económica que disponga de personal motivado, confiable y comprometido para esto se debe tener presente los siguientes aspectos significativos.

- Desarrollo profesional elevado.
- Aumento en las ganancias.
- Motivación hacia los trabajadores.
- Diseñar estrategias con el objetivo de recompensar a los trabajadores.
- Desarrollar un entorno laboral adecuado y satisfactorio para el personal.
- Retribuciones.
- Beneficios sociales.

Pasos para la selección

1. Entrega de la planilla de solicitud, hoja de vida y la entrevista preliminar
2. Hacer una Preselección de acuerdo a las características de cada candidatos que estas se clasifican en:
 - a. Conjunto A: Son todos los candidatos que no reúnen todos los requisitos para ocupar el puesto.
 - b. Conjunto B: Son aquellos en los cuales dentro de sus requisitos existen insuficiencias en algunos de ellos.
 - c. Conjunto C: Es el grupo que reúne todos los requisitos necesarios para ocupar el puesto
3. Aplicación de técnicas para su selección: Profesionales, Psicológica, Físicas, Médicas y de conocimiento.
4. Comprobación de toda la información brindada por el candidato.
5. Se toman las decisiones de los candidatos a seleccionar

Figura N° 14 Proceso de Selección del Capital Humano



Elaborado por: Andrea Belén Bonilla

4.1.4.5. Programa de superación

Un sistema de planificación para la superación y capacitación del capital humano favorece a que la persona descubra todo su potencial y aprenda a ampliar conocimientos, habilidades y nuevas ideas para poder realizar diferentes tipos de tareas dentro de la empresa y dominar otro tipo de actividad dentro de la organización, es preciso que la empresa brinde diferentes alternativas para fortalecer la superación del personal logrando una alta calificación de sus trabajadores con el fin de cumplir con la misión y visión de la entidad tanto a corto, mediano y largo plazo.

4.1.4.6. Evaluación del desempeño

Constituye la vía más utilizada para evaluar o calcular el desarrollo del potencial humano, el desenvolvimiento de las capacidades del individuo, proporciona información sobre el nivel de efectividad con que están realizando determinadas tareas, es el método mediante el cual se califica la ocupación de un trabajador.

Importancia de la evaluación del desempeño

1. Motivación a una mayor productividad.
2. Mejoramiento de las condiciones humanas.
3. Mejor comunicación entre los dirigentes de la entidad y sus subordinados.
4. Incentivos hacia un mejor desempeño de sus actividades laborales.
5. Auto perfeccionamiento del talento humano.

Objetivos de la evaluación de desempeño

- Reconocer entornos de medida del potencial humano con el fin de establecer su aplicación plena.
- Aprobar el sistema de los Recursos Humanos como un recurso primordial de la empresa, cuya productividad se pueda ser desenvuelta continuamente en dependencia de la forma en que se administre.
- Brindar oportunidades de desarrollo y contextos de positiva intervención a todos las secciones de la organización, teniendo en cuenta los objetivos de la organización y los objetivos individuales.

- Suministrar una representación correcta y confiable de la forma en que el empleado debe llevar la labor adecuada a su empleo.

Ayudas de la evaluación de desempeño

- Saber las funciones, procedimiento y desempeño que la empresa para evaluar sus directivos.
- Conoce las fortalezas y debilidades del desempeño de sus superiores.
- Conocer los programas de capacitación, superación, de desarrollo y entrenamiento que el jefe debe tomar como medidas para mejorar su desempeño
- Motivación para el trabajo en conjunto al identificarse con los objetivos de la organización.
- Se siente incitado para ofrecer a la empresa sus mayores esfuerzos.

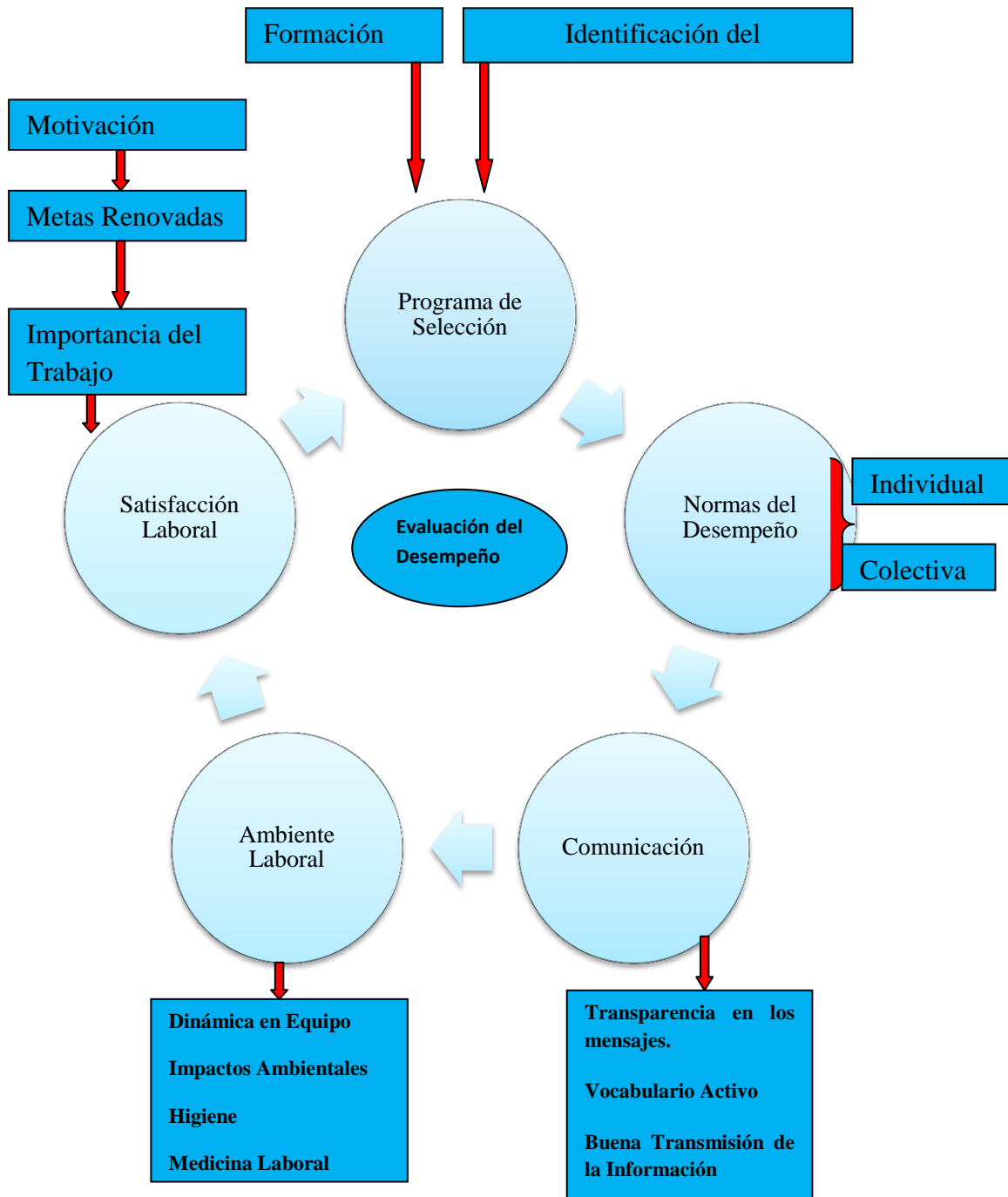
Control del desempeño

- El control del desempeño se fundamenta en la evaluación de los diferentes sistemas que existen en cada puesto de trabajo que tienen como funciones determinar la habilidad, rapidez, eficiencia, destreza de cada empleado para realizar sus tareas.
- Las mediciones del desempeño se realizan por medio de las mediciones objetivas que son las evaluadas y verificadas por parte de otro empleado de la organización y las mediciones subjetivas son las evaluaciones que no se verifican son basadas en las opiniones fundadas por el personal evaluador.

Las condiciones para que el trabajo en equipo sea posible son las siguientes:

- ✓ Un trabajo que se ha de realizar conjuntamente
- ✓ La existencia de una estructura organizativa y funcional
- ✓ Un sistema relacional
- ✓ Un marco de referencia común
- ✓ Asumir que la construcción o formación de un equipo de trabajo es un proceso que lleva tiempo.

Figura N° 15 Evaluación del desempeño



Elaborado por: Andrea Belén Bonilla

Figura N° 16 Auditorias para la evaluación del desempeño

Auditoría Proceso de Medición del Desempeño	SÍ	NO	OBSERVACIONES
¿Se tienen parámetros anteriores o planes de mejoramiento para medir el desempeño?			
¿Se tienen claramente definidos los procedimientos para la medición del desempeño con base en competencias?			
¿Se tienen definidos instrumentos para medir el desempeño?			
¿La medición del desempeño garantiza la efectividad en los procesos productivos y la calidad del servicio?			
¿La medición del desempeño está orientado a elevar la rentabilidad y a garantizar la permanencia y el desarrollo organizacionales?			
¿La medición del desempeño evalúa iniciativa y aportes para el mejoramiento y la innovación en los procesos?			

Fuente: (Restrepo, 2009)

4.1.4.7. Sistemas de información para mejorar la comunicación

Funciones de la comunicación

1. Divulgar en tiempo y forma al personal de la empresa los planes, acciones y estrategias que la empresa quiere poner en marcha para lograr sus objetivos y metas.

2. Unificar criterios sobre la puesta en marcha de los planes y tareas que se desean efectuar en la organización.
3. Encausar los esfuerzos del personal hacia una línea unificada.
4. Resaltar la importancia que tiene cada labor que se realiza para un cumplimiento efectivo de los objetivos que se quieren alcanzar.
5. Crear sentido de responsabilidad y de pertenencia en cuanto a la labor que se realiza.
6. La transferencia de mensajes colectivos.
7. Creación y desarrollo de una línea de comunicación eficaz.

4.1.5. Importancia del sistema integrado de recursos humanos

Proporcionar Recursos Humanos competentes para ayudar a que se cumplan los objetivos que se desean alcanzar en la Gestión Administrativa del Gobierno a partir de la superación constante a todos los niveles de la organización, desarrollando un trabajo en conjunto y progresando en una buena comunicación, con el apoyo para ello del Sistema Integrado de Gestión de Recursos Humanos y un Capital Humano capacitado para apropiarse de estos cambios y nuevos desafíos.

4.1.6. Características que debe cumplir un sistema de recursos humanos

1. Cubrir todas las insuficiencias de la Administración de Recursos Humanos.
2. Debe estar completamente integrado con todos los sistemas.
3. Debe existir una integralidad entre todos sus módulos.
4. Deben estar sujetos a cambios, transformaciones.

4.1.7. Alcance de la Propuesta

A través de la aplicación del Sistema Integrado de Recursos Humanos y puesta en marcha se alcanzara mejorar la Gestión Administrativa del gobierno ya que con su puesta en marcha se busca, descubrir, desarrollar, aplicar y evaluar los conocimientos, habilidades, destrezas, hábitos, comportamiento de los trabajadores dirigidos a formar y potencial el capital humano, valorar las actividades de la organización y minimizar los riesgos del trabajador.

4.2. IMPLEMENTACIÓN O PROPUESTA

El Desarrollo e implementación de un Sistema Integrado de Recursos Humanos para mejorar la Gestión Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Baños de Agua Santa, va a estar sustentado por fundamentos teóricos y metodológicos, así como en la planeación estratégica, los resultados del diagnóstico estratégico de la gestión administrativa y en la descripción, estudio y valoración de los diferentes módulos de la Gestión de Recursos Humanos, lo que proporcionó su diseño en correspondencia con las necesidades reales de la organización, priorizando los subsistemas que deben ser objeto de mayor atención y perfeccionamiento, proceso que tiene como guía las políticas declaradas para cada uno de ellos.

4.2.1. El desarrollo del sistema integrado de recursos humanos

El Desarrollo del Sistema Integrado de Recursos Humanos propuesto está sustentado en la planificación estratégica como elemento de partida. Cuenta con la misión, visión y los objetivos generales estratégicos de la Gestión de Recursos Humanos en estrecha relación con el diagnóstico externo e interno, así como otros elementos que inciden con la Gestión Administrativa del Gobierno.

Con la implementación del Desarrollo de un Sistema Integrado de Recursos Humanos para mejorar la Gestión Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Baños de Agua Santa se esperan los siguientes resultados:

1. Lograr un clima laboral satisfactorio.
2. Lograr la eficiencia y eficacia del Capital Humano.
3. Eficiencia en los servicios del Capital Humano.
4. Mayor correspondencia entre los objetivos individuales y colectivos dentro de la organización.
5. Desarrollar un método de selección que garantice el cumplimiento de la integralidad e idoneidad del puesto de trabajo a desempeñar.
6. Evaluar rigurosamente el trabajo que desempeñan los trabajadores teniendo en cuenta el cumplimiento de los objetivos de la Gestión de Recursos Humanos.

4.2.1.1. Paso 1: Planificación estratégica

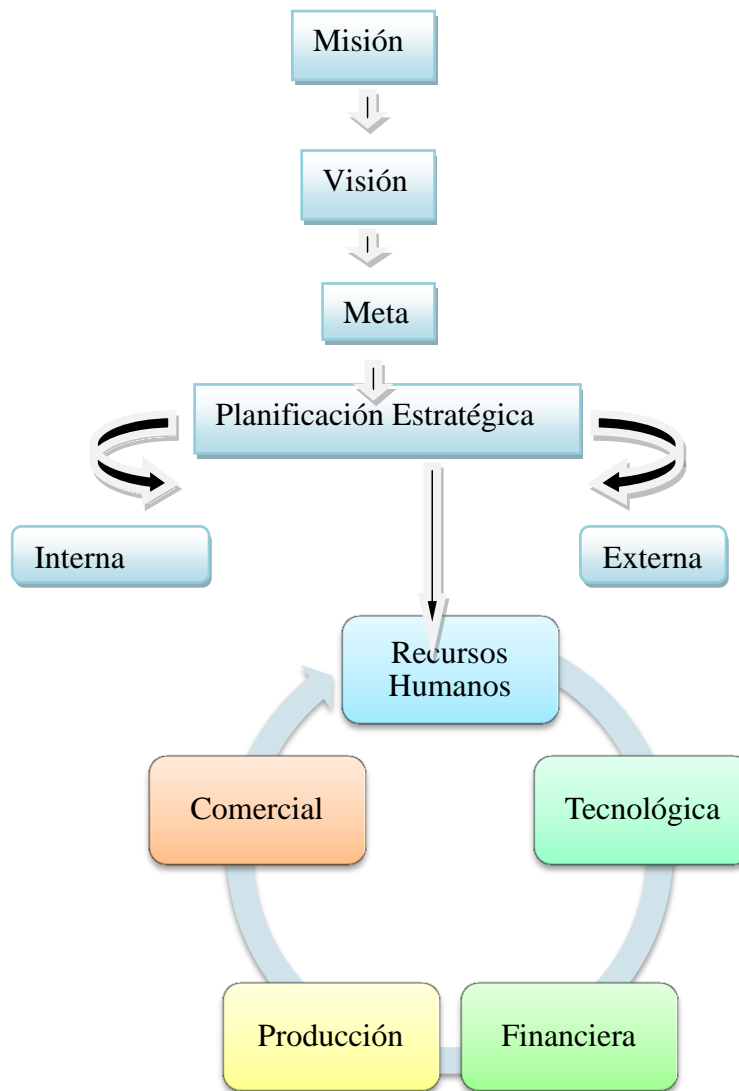
Objetivos:

- Identificar los principales responsables que participaran en la planificación estratégica.
- Identificar los principales problemas que existen en cada una de las áreas de la organización.
- Determinar la unidad integradora para realizar la evaluación y control de los resultados obtenidos en cada área.
- Establecer los objetivos principales para cada área de gestión.
- Elaborar la misión y visión

Tareas

- Verificar si los problemas que existían en cada una de las áreas han sido solucionado.
- Analizar si la misión y visión están en correspondencia con los objetivos trazados.
- Verificar que todos los objetivos trazados por el área de gestión se cumplan satisfactoriamente.
- Revisar continuamente los objetivos propuestos.

Figura N° 17 Planificación Estratégica



Elaborado por: Andrea Belén Bonilla

4.2.1.2. Paso 2: Análisis interno y externo

En el diagnóstico realizado podemos destacar que el sistemas cumplen de forma parcial con las necesidades en materia de Recursos Humanos, en todos sus niveles, operativos, mando medios y alta dirección donde cada uno de ellos va a tener obligaciones diferentes que deben ser:

- Niveles operativos: Aquí lo más importante es cumplir con todas las trabajos asignados, ser eficaz, darle solución a los problemas.
- Niveles de mandos medios: Aquí lo más importante es la planificación y el control de todas las tareas y objetivos asignados por la alta dirección.

- Niveles de dirección: Lo fundamental en este nivel es definir correctamente las estrategias y políticas lo que involucra que un buen sistema de Recursos Humanos debe garantizar que las labores operativas sean realizadas, saber brindar los datos para la planificación y el control, tener un estricto control del presupuesto para la capacitación, desarrollar un buen sistema de evaluación del desempeño.

Otro de los aspectos que se deben resaltar es que todos los sistemas no se encuentran integrados, existe falta de integración de las diferentes fases de Recursos Humanos: capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, relaciones laborales, estudios de los salarios, control del presupuesto, etc.

Se puede decir que es posible que estas deficiencias existan por contar con un sistema automatizado no integrado.

4.2.1.3. Paso 3: Objetivos estratégicos de la Gestión de Recursos Humanos

Objetivos

- Diseñar y analizar las necesidades de Recursos Humanos
- Realizar la Selección de los empleados
- Contribuir con la Capacitación y desarrollo de sus empleados
- Evaluar el desempeño de los empleados.
- Crear un ambiente de trabajo agradable.
- Motivar a sus empleados.

Tarea

- Desarrollar un conjunto de medidas que se deben tomar en el área de la Gestión de recursos humanos para enderezar sus conductas
- Afirmar el mayor tributo posible de valor a la misión de una Organización.

Importancia de la Administración de Recursos Humanos

Este juega un papel importante para la dirección de una empresa y para todas las áreas ya que es responsable de:

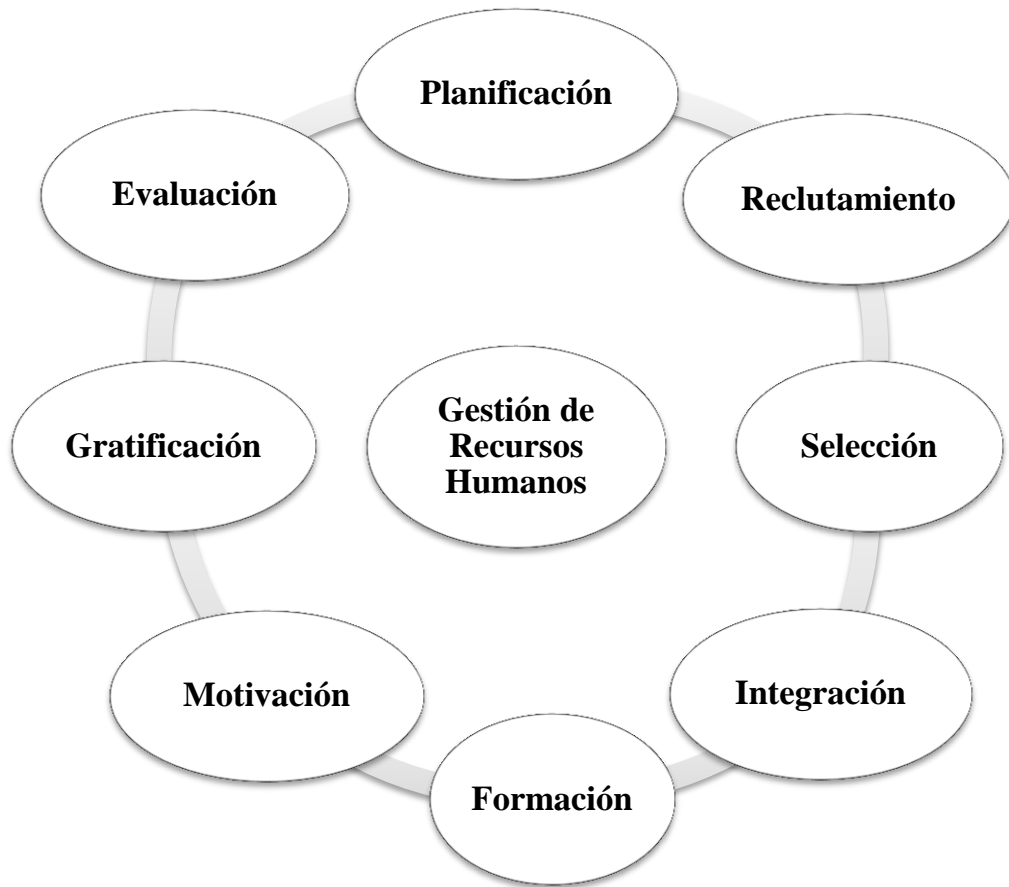
1. Contratar al personal idóneo y eficiente.

2. Capacitar y desarrollar eficazmente al personal.
3. Dar un salario justo a cada trabajador.
4. Se mide por los objetivos alcanzados

La administración recursos humanos es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos. Los seis procesos básicos según (Chivenato, 2009) son:

1. Procesos para integrar personas. Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.
2. Procesos para organizar a las personas. Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.
3. Procesos para recompensar a las personas. Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.
4. Procesos para desarrollar a las personas. Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.
5. Procesos para retener a las personas. Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y relaciones sindicales.
6. Proceso para auditar a las personas. Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa.

Figura N° 18 Sistema de Gestión de Recursos Humanos



Elaborado Por: Andrea Belén Bonilla

Hay cinco áreas funcionales que se asocian con una administración eficaz de recursos humanos.

- **Dotación de personal:** es el proceso a través de cual una organización se asegura de que siempre tendrá el número adecuado de empleados con las habilidades apropiadas en los trabajos correctos y en el momento indicado, para lograr los objetivos organizacionales.
- **Desarrollo de recursos humanos (DRH):** es una función fundamental de la ARH que no solamente consiste en la capacitación y el desarrollo, sino también en la planeación de la carrera y en las actividades de desarrollo, en el desarrollo de la organización, así como en la administración y evaluación del desempeño.

- **Remuneración:** son las recompensas que se otorga a los empleados a cambio de sus servicios. Un sistema de remuneración bien pensado brinda a los empleados recompensas adecuadas y equitativas por sus contribuciones hacia el logro de las metas organizacionales.
- **Seguridad y salud:** la seguridad se refiere al hecho de proteger a los empleados contra lesiones ocasionadas por accidentes relacionados con el trabajo. La salud se refiere al hecho de que los empleados se encuentren libres de enfermedades físicas y emocionales.
- **Relaciones con los empleados y relaciones laborales:** las empresas están obligadas por ley a reconocer a un sindicato y a negociar con él con buena fe si los empleados de la empresa quieren que ese sindicato los represente.

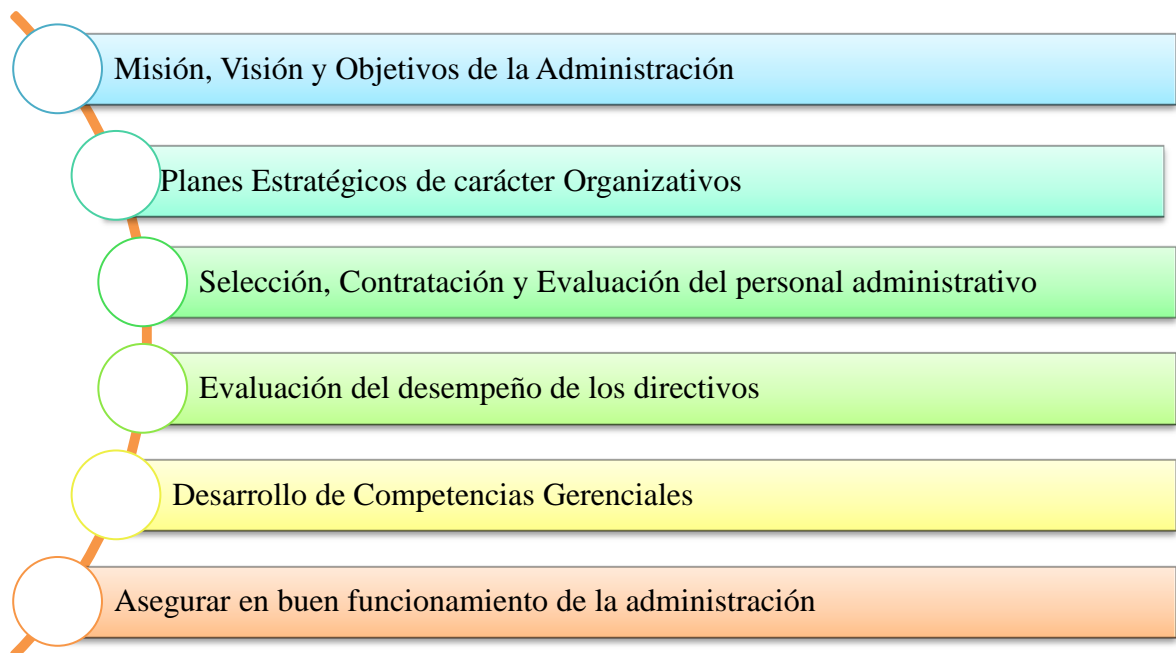
4.2.1.4. Paso 4: Objetivos de la dirección administrativa

La Dirección del Gobierno apoyará su Gestión de Recursos Humanos en un modo interactivo tanto en la toma de decisiones como en sus resultados. Mejorará la comunicación entre sus dirigentes, funcionarios y trabajadores. Contribuirá con una mayor formación y perfeccionamiento de sus trabajadores y directivos logrando con esto un mejor desempeño, desarrollando además un método atención, retribución y reconocimiento para lograr una mayor motivación de sus trabajadores y excelente calidad en el trabajo. Garantizará la seguridad social de sus trabajadores certificando contar potencial humano competente para lograr altos niveles de eficacia y eficiencia. Existen un grupo de Subsistemas que deben ser incorporados a la dirección administrativa.

1. Subsistemas de análisis, descripción y valoración de cargos: Este es de gran importancia ya que contribuye con el desarrollo productivo de todas las organizaciones.
2. Subsistemas para la selección del personal: Estudia y determina los requisitos físicos e intelectuales fundamentales que debe tener la persona para el adecuado desempeño del puesto.
3. Subsistemas de evaluación del desempeño: apreciación sistemática de como una persona se desempeña en un determinado puesto de trabajo y su rendimiento, así como su potencial de desarrollo.

4. Procesos de protección y seguridad social: Conjuntos de normas dado a las personas para su protección física y mental, manteniendo fuera de riesgo problemas relacionando con su salud al momento de estar realizando sus tareas laborales.
5. Subsistemas de capacitación y desarrollo profesional: El desarrollo constante de los conocimientos, habilidades, hábitos, capacidades de cada uno de los trabajadores de la entidad constituye un factor importante para lograr el éxito de la organización.

Figura N° 19 Objetivos de la dirección administrativa



Elaborado Por: Andrea Belén Bonilla

4.2.1.5. Paso 5: Estrategia de recursos humanos

El Capital Humano asimismo es apreciado como las particulares o condiciones de las personas tanto en los aspectos imperceptibles como: la alineación, instrucción, comprensión, la fortaleza o grado de conocimiento que posee cada persona, es señalar la potencia intelectual que estemos en capacidades de desenvolver para favorecer al éxito de la empresa, se ha probado que además de los instrucciones, conocimientos y habilidades también se pretende que se tenga una gestión de perfección a la hora de desplegar el trabajo.

El talento humano se entiende como una combinación o mixtura de varios aspectos, características o cualidades de una persona, implica saber (conocimientos), querer (compromiso) y poder (autoridad”).

- **Conocimientos:** es la posesión de sabiduría inteligencia, creatividad, razonamiento,. Es lo que se conoce como competencias cognitivas.
- **Compromiso:** Son las actitudes, temperamento, personalidad y esfuerzo que despliega, también se le conoce como competencias personales.
- **Poder:** Son los valores, decisión y la capacidad personal para hacerlo; también se le conoce como las competencias ejecutivas o de liderazgo.

Según. (Cuesta, 2010) En el Talento Humano se puede mencionar:

Capital Humano: “Comprende las capacidades para hacer trabajo, dadas por el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones y valores, portados por las personas que trabajan, Comprende ciencia, economía y consciencia ética.”

Capital Intelectual: “Significa la posesión de conocimientos, habilidades, motivaciones y valores comprendida en las competencias laborales de los empleados, junto a la experiencia aplicada, la tecnología organizacional, software y know how patentados, las relaciones con clientes, y documentos.”

Aporte del Departamento de Talento Humano a la empresa.

El departamento de Talento coexiste para:

- Favorecer al progreso humano-integral de las personas dela empresa.
- Favorecer una mejor ocupación laboral para lograr mayor producción que recae en la empresa y su personal.
- Influye en la Gestión de los procesos operativos del personal
- Desarrollar y conservar una buena información entre la empresa y su personal.

Beneficios y Ventajas del capital humano

- Perfeccionamiento de técnicas, métodos y estrategias que permita el desarrollo de las potencialidades del capital humano.
- Desarrollo de estrategias con visiones futuras que generen el buen desenvolvimiento de la empresa en cuanto a la productividad, rendimiento y eficiencia.

- Trazar tareas que faciliten que los procesos de Recursos humanos sean más eficientes reduciendo así los costos
- Constituyen con un resultado efectivo con el rendimiento financiero de la empresa
- Distribuir al personal con tareas, metas y objetivos para impulsar el rendimiento del negocio

Las tendencias esenciales del capital humano para el año 2014 se fundan en tres áreas fundamentales, en las que se evidencian las necesidades siguientes:

1. Desarrollar y liderar: La insuficiencia de aumentar, penetrar y apresurar el progreso del liderazgo en todos los niveles de la organización se realiza delegando responsabilidades a los trabajadores y la misión de su rendimiento.

2. Cautivar y comprometer: Desplegar formas transformadoras para cautivar, incorporar, y suscribir a talentos. Avivar el entusiasmo y responsabilidad en la potencia laboral, mediante el uso de estrategia de negocios.

3. Transfigurar y reinventarse: Crear un escenario completo y firme de recursos humanos que sea lo competentemente flexible para ajustarse a las insuficiencias locales.

4.2.1.5.1. Subsistema de Planificación

Objetivos

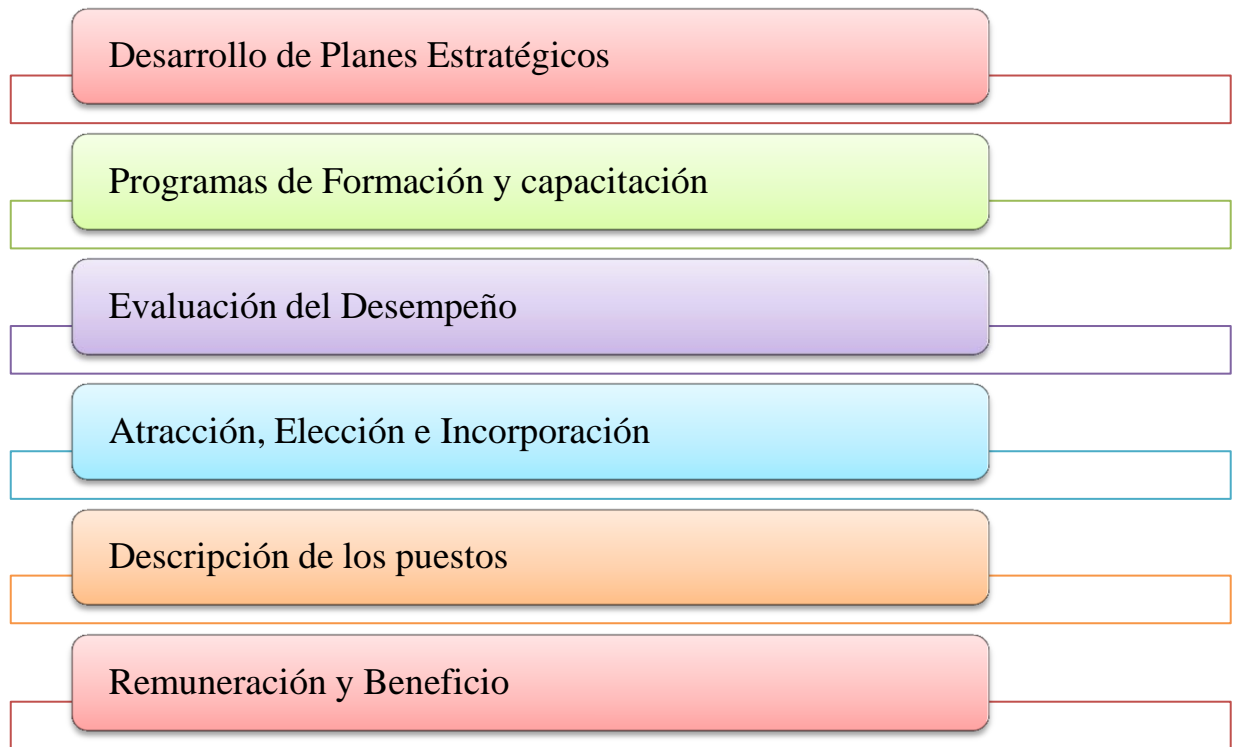
- Definir los objetivos que se deben cumplir en los diferentes colectivos y que estos se correspondan con los objetivos estratégicos de la Gestión de los recursos Humanos,
- Proyectar cuales son las necesidades en la actualidad y así como las necesidades del futuras de los recursos humanos necesarios para el buen funcionamiento de los recursos humanos de la empresa.

Tareas:

- Definir cuáles son las principales necesidades de empleo para cada componente de la organización.

- Redefinir los diferentes puestos de trabajo.
- Diseñar programas para los profesionales

Figura N° 20 Subsistema de Planificación



Elaborado Por: Andrea Belén Bonilla

4.2.1.5.2. Subsistema de Organización y condiciones de trabajo

Objetivos:

- Perfeccionar la organización de la Gestión Administrativa del Gobierno.
- Apoyar con el mejoramiento de las buenas condiciones de cada puesto de trabajo así como de vida de cada empleado.
- Mejorar el trabajo del colectivo para fortalecer el nivel de participación de los trabajadores implantando técnicas y confeccionando tareas que dispongan de los medios indispensables dentro de las normas de seguridad social

Tareas:

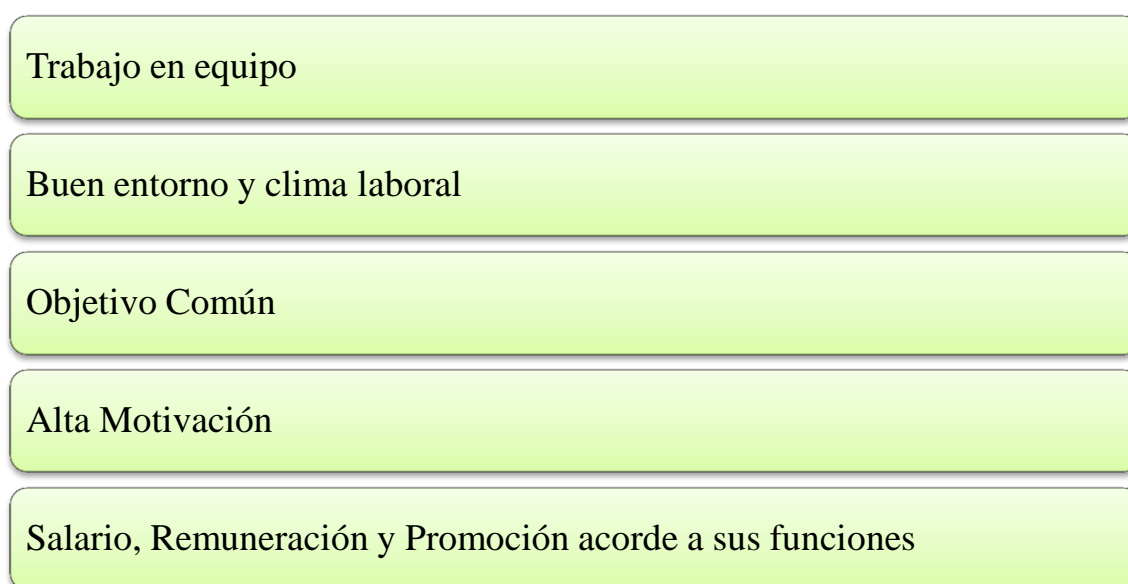
- Diseñar la estructura organizativa de la Gestión Administrativa del Gobierno
- Valorar periódicamente su buen funcionamiento.

- Implantar metodologías de trabajo para lograr el cumplimiento de los objetivos de la Gestión Administrativa del Gobierno.

Condiciones de Trabajo

Este subsistema se refiere al clima laboral así como las condiciones de seguridad en donde el empleado cumple sus funciones, dentro de estas condiciones se encuentran el ambiente de trabajo y el riesgos de trabajo.

Figura N° 21 Organización y Condiciones de trabajo



Elaborado Por: Andrea Belén Bonilla

4.2.1.5.3. Subsistema de Selección e integración

Objetivos:

- Poseer una lista de candidatos para la ocupación del puesto con un potencial alto para cubrir las vacantes.
- Hacer una selección rigurosa del personal para los puestos disponibles, seleccionando el personal más idóneo para ocupar el puesto.

Tareas:

- Conformar bolsas para las solicitudes de los posibles candidatos.
- Plantear los criterios a tener en cuenta para el proceso de selección.
- Implantar el término para la prueba de los contratos de cada empleo.
- Buscar el personal idóneo para la ocupación del empleo que se oferta.

- Hacer una divulgación de los principales requisitos correspondientes a los diferentes empleos disponibles.

Principios para la selección del personal relacionado con los valores éticos y competencias profesionales.

- Legalidad: Será realizado de acuerdo con lo que dispone la Constitución Política de la República, en su Art. 124 inciso segundo, el ingreso y el ascenso se efectuarán por concurso de méritos y oposición en concordancia y en conformidad con la normativa vigente correspondiente.
- Neutralidad: Se aplicaran métodos, técnicas y procedimientos para seleccionar el talento humano competente, que estará en correspondencia con un tratamiento equitativo, técnico e imparcial para todos los aspirantes.
- Credibilidad: La selección se efectuara de acuerdo al cumplimiento de políticas, técnicas, procedimientos, y métodos que den confianza para la obtención y verificación de resultados
- Igualdad: Este proceso de selección tendrá igualdad de condiciones para todos los aspirantes del puesto.
- Transparencia: La selección debe ser transparente y objetiva.

Etapas del Sistema de Selección

1. Convocatoria
2. Proceso de Convocatoria
3. Proceso de Convocatoria Interna
4. Proceso de Convocatoria Externa
5. Selección
6. Concurso de Merito y Oposición.
7. Clases de Concurso
8. Tribunales de Merito, oposición y Apelaciones.
9. Declaratoria de Ganador del Concurso
10. Periodo de Prueba
11. Efectos del Periodo de prueba.

Selección

Según el Sistema Integrado de Desarrollo de Recursos Humanos del Servicio Civil en su Capítulo 4, sección III art. 157 del Parágrafo 2 de Selección textualmente dice

“Selección; Es la etapa del proceso, a través de concurso de méritos y oposición, mediante la cual se escoge al personal idóneo para ocupar un puesto público

Concurso de Merito y Oposición

Es un proceso en el cual las personas que se han postulado para la ocupación del puesto serán evaluadas para seleccionar la persona más capacitada e idónea para ocupar el puesto.

Clases de Concurso

Los concursos pueden ser:

1. Abiertos

Este tipo de concurso está basado en que solo puede participar todos los ciudadanos pero el único requisito indispensable es que debe ser ciudadano ecuatoriano, mayor de edad y cumplir con los requisitos que dictamine el concurso.

2. Cerrados

Este tipo de concurso se diferencia de los abiertos es que este solo se realizara para el personal de la organización, podrán participar solo aquellos que cumplan con los requisitos del concurso.

Tribunales de Merito, oposición y Apelaciones

Estos tribunales se forman en dependencia de las reglas y normas de cada organización, los miembros de este tribunal no deben de tener ningún grado de consanguinidad con las personas aspirantes del puesto, este tribunal será el encargado de hacer la selección de acuerdo al personal más idóneo y competente para ocupar el puesto.

Declaración del Ganador del Concurso

El tribunal de Méritos y Oposición dará a conocer el ganador del curso que será el aspirante que haya alcanzado mayor puntuación según el Sistema Integrado de Recursos Humanos.

Periodo de Prueba: Es el tiempo considerado por la organización para determinar si el trabajador está apto o no para desempeñar ese puesto

Descripción del Puesto

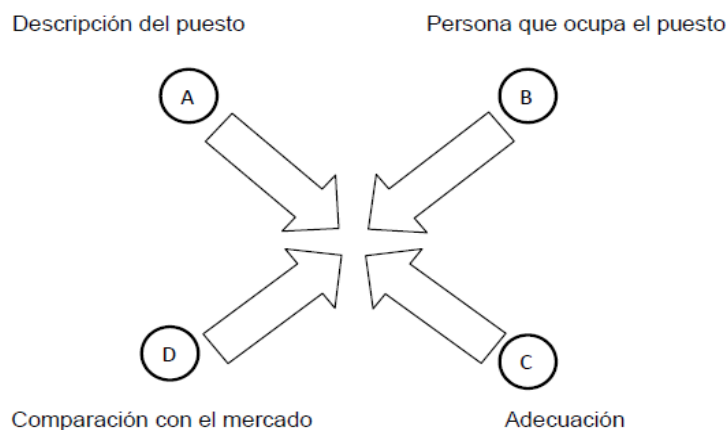
Para hacer una selección adecuada del personal, formar y evaluarlo se debe hacer con relación a la descripción del puesto:

1. La selección se realiza por un determinado puesto de trabajo.
2. Se capacita a una persona para un mejor desempeño en el puesto que ocupa.
3. Es evaluado una persona de acuerdo con el cargo que desempeña.

La descripción de los puestos se realiza a partir del cumplimiento de las leyes del país, en base a eso permite la correcta realización de las siguientes tareas relacionadas con la Gestión de Recursos Humanos:

1. Reclutamiento y selección
2. Formación
3. Compensaciones
4. Evaluación del desempeño

Proceso de selección del puesto



Fuente: Martha Alles. Dirección Estratégica de Recursos Humanos "Gestión por Competencias"

Pasos a tener en cuenta para la descripción de los puestos

1. Definir en base a su perfil su misión y visión, así como las principales responsabilidades y obligaciones para cumplir con éxito los objetivos.
2. Evaluar los conocimientos y competencias que posee la persona para poder ocupar el puesto.

3. Valorar la necesidad de formación de la persona que ocupara el puesto.

Figura N° 22 Selección e Integración y desarrollo



Elaborado por: Andrea Belén Bonilla

4.2.1.5.4. Subsistema de Seguridad Social

Esta referido principalmente con el de bienestar social de las personas y va a estar relacionado con el amparo social o protección de los problemas socialmente reconocidas, como salud, pobreza, vejez, incapacidades

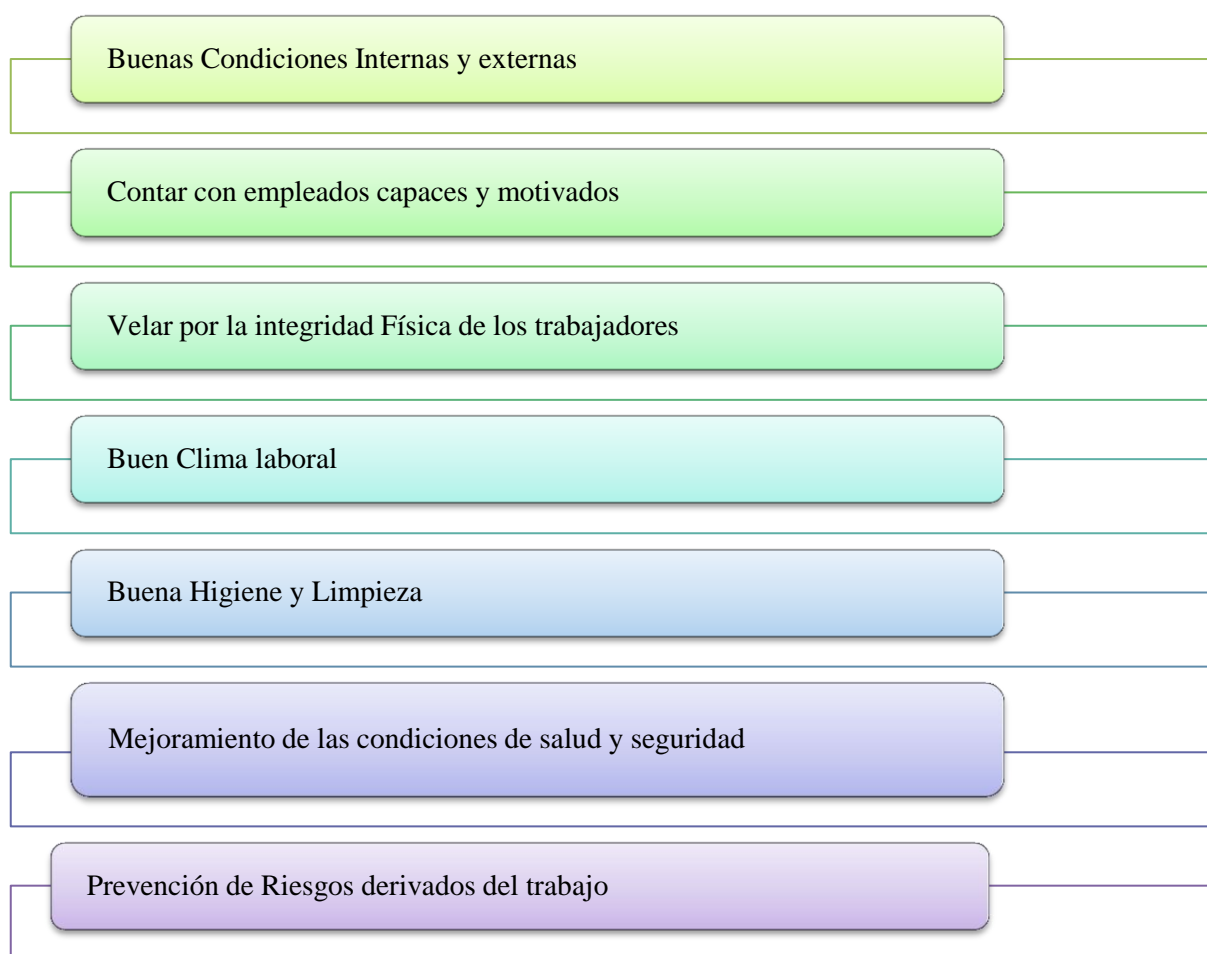
Objetivo

- Desarrollar planes para evitar los posibles inconvenientes, problemas o daños en la salud por consecuencias laborales.

Tareas

- Poseer todo el equipamiento de forma permanente para dar los primeros auxilios en la organización
- Cuidar de forma continua por la integridad física de cada uno de los trabajadores

Figura N° 23 Seguridad Social



Elaborado por: Andrea Belén Bonilla

4.2.1.5.5. Subsistema de Capacitación y desarrollo

Objetivos:

- Contribuir a la formación del personal mediante técnicas de capacitación que favorezcan al perfeccionamiento continuo de su trabajo y el de la Gestión Administrativa del Gobierno.
- Apoyar el desarrollo permanente del personal, con el objetivo que el personal existente cumpla con lo planificado en las estrategias de la Gestión Administrativa del Gobierno.
- Fortalecer y desarrollar la formación de los colaboradores de la organización, con la finalidad de impulsarla eficiencia y eficacia de los procesos
- Brindar oportunidades para el desarrollo continuo de las personas.

Tareas:

- Determinar cuáles son las principales necesidades actuales de cada empleado según sus categorías.
- Diseñar programas de capacitación que satisfagan con las principales insuficiencias del personal.

Este subsistema es de gran importancia para el buen desempeño de la Gestión de Recursos Humanos porque contribuye con en el desarrollo intelectual del talento humano, ya que permite ampliar, desarrollar y perfeccionar su crecimiento profesional en determinado campo con el objetivo de ser más eficiente y productivo en su cargo mejorando además el nivel competitivo de la organización.

Planificación de la capacitación

A través de la evaluación del desempeño podemos conocer las principales dificultades y debilidades que presenta cada uno de los trabajadores en cada puesto que ocupa, de acuerdo con este resultado surge la necesidad de crear un nuevo proceso para mejorar las habilidades, competencias, destrezas de los trabajadores, disminuyendo o eliminando con esto todas estas debilidades.

Figura N° 24 Capacitación y desarrollo



Elaborado por: Andrea Belén Bonilla

4.2.1.5.6. Subsistema de Atención, retribución y reconocimiento

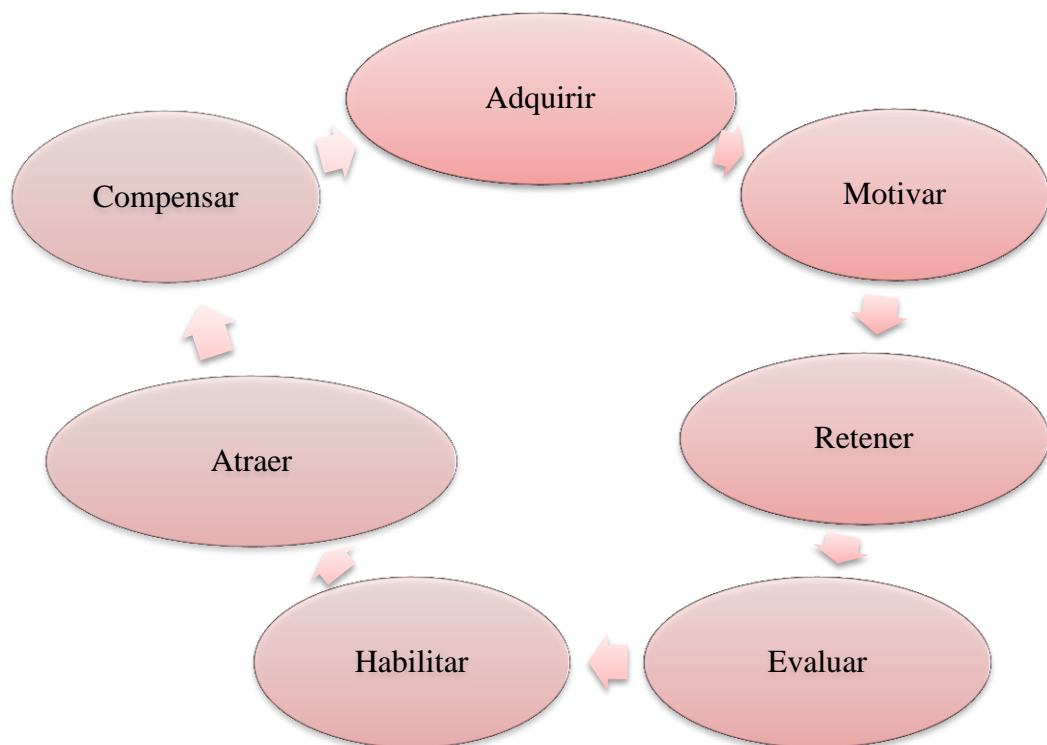
Objetivos:

- Ayudar con el desarrollo satisfactorio de los diferentes colectivo.
- Satisfacer todas las necesidades materiales y espirituales del colectivo, en dependencia del nivel de desempeño.
- Motivar a los trabajadores de alto rendimiento para la su conservación de sus empleos.

Tareas:

- Desarrollar técnicas que contribuyan a la estimulación moral y material de los trabajadores teniendo como base la obtención de sus buenos resultados.
- Crear sistemas de estimulación y reconocimiento para aquellos trabajadores que tienen un destacado desempeño.

Figura N° 25 Atención, retribución y reconocimiento



Elaborado por: Andrea Belén Bonilla

4.2.1.5.7. Subsistema de Comunicación institucional

Es el proceso de expresión y admisión de mensajes dentro de una organización, este proceso puede estar fundamentado en las relaciones dentro de la organización o en relaciones con otras organizaciones.

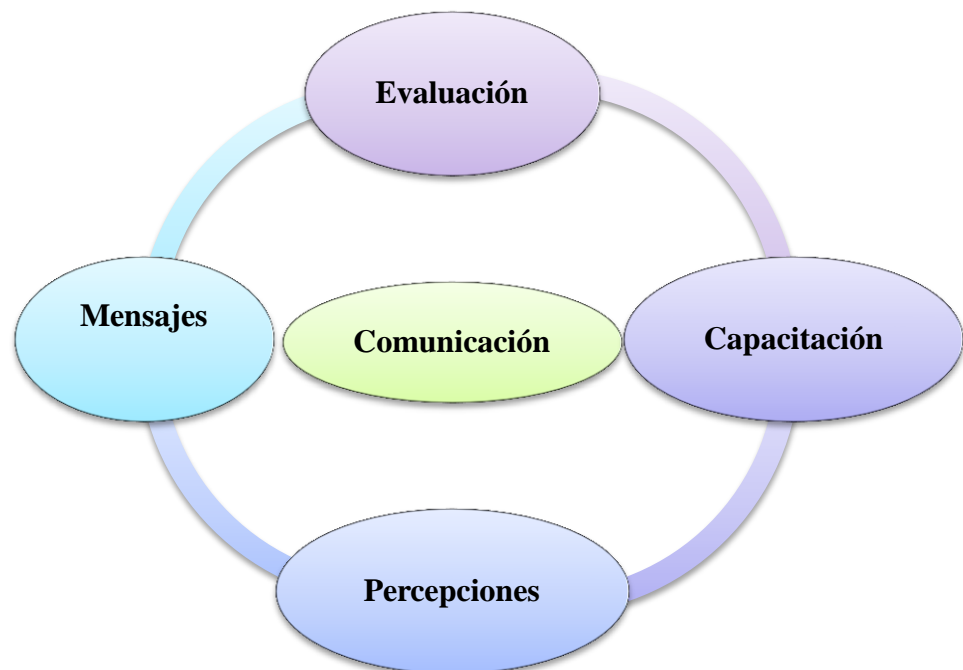
Objetivos

- Permitir una buena comunicación dentro de una organización entre los directivos y sus subordinados.
- Desarrollar una adecuada comunicación entre los miembros de un departamento, grupo.

Tareas

1. Regular y controlar la conducta de los subordinados en cuanto a la planificación y cumplimiento de las tareas.
2. Tomar decisiones en las que intervengan varios departamentos.
3. Valorar en rendimiento de los empleados.

Figura N° 26 Comunicación Institucional



Elaborado por: Andrea Belén Bonilla

4.2.1.5.8. Subsistema de Competencias laborales

Objetivos

- Determinar las habilidades, conocimientos, valores, destrezas y comportamiento que un empleado debe demostrar para realizar una tarea o actividad.
- Identificar el alto desempeño.
- Analizar los problemas que se presenten y darle solución a los mismos.

Tareas

- Poseer una visión clara de lo que se quiere lograr.
- Conocer la forma en que debemos hacer las cosas.
- Como podemos lograr el cumplimiento de los objetivos y visión que nos hemos trazados.
- Como podemos lograr a través de la integridad el trabajo en equipo

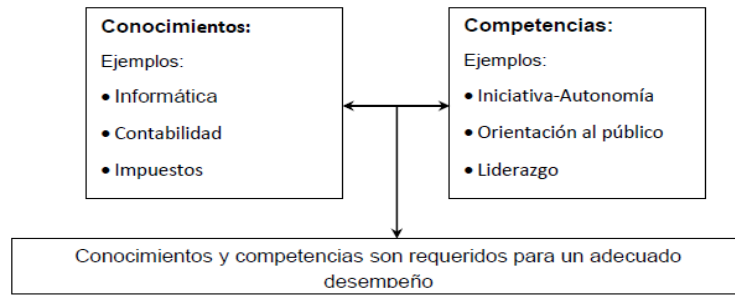
Sistema de Gestión por Competencia

Cuando hablamos de competencia nos referimos a las características de la personalidad, de la ocurrencia de conductas que crean un desempeño triunfante en un puesto de trabajo. Son características principales de las personas, atributos, conocimientos, habilidades.

Las Competencias pueden clasificarse por:

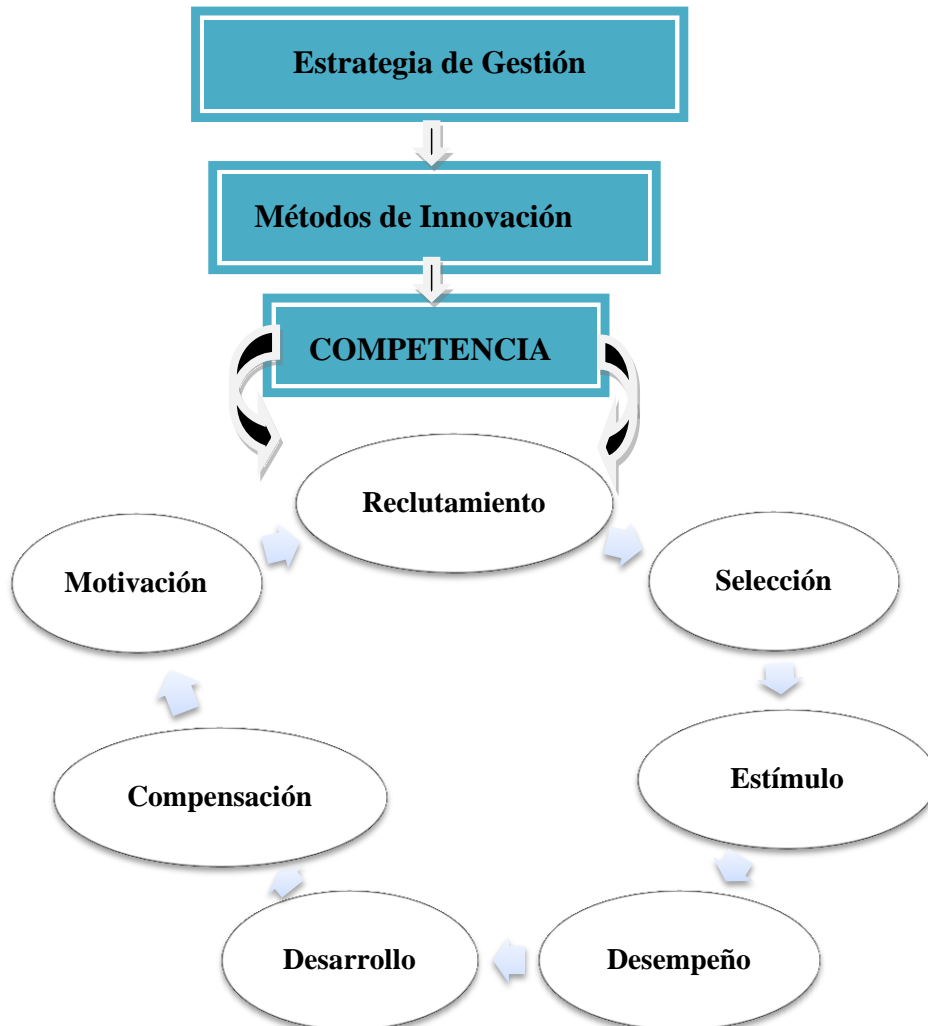
1. Motivación: Son los interés de las personas, tendencias emocionales que facilitan el cumplimiento de las tareas establecidas.
2. Características: Van hacer físicas y de respuestas consistente a determinada información.
3. Concepto propio: Son las actitudes, valores, confianza, propia de una persona
4. Conocimiento: La información relevante que tiene una persona sobre un área determinada y que es capaz de utilizarla para resolver un problema determinado.
5. Habilidad: Capacidad de una persona para desempeñar una tarea física o mental.

Conocimientos y Competencia



Fuente: Martha Alles. Dirección Estratégica de Recursos Humanos "Gestión por Competencias"

Figura N° 27 Sistema de Gestión Por Competencia



Elaborado por: Andrea Belén Bonilla

4.2.1.5.9. Subsistema de Evaluación

Objetivos

1. Emplear métodos de evaluación que permitan establecer normas para poder medir el buen desempeño de los trabajadores de la organización.
2. Justificar el monto de remuneración establecida por escala salarial impuesta por los patrones salariales de la dirección de recursos humanos de la empresa.
3. Buscar la oportunidad para que la dirección de la empresa supervise y controle sistemáticamente el desempeño de sus subordinados, contribuyendo con esto a la motivación de los empleados.
4. Reubicar a sus empleados en un puesto acorde con sus conocimientos, habilidades y destrezas.
5. Rotación y promoción de los colaboradores de la entidad.

Impacto de la Evaluación en los Recursos Humanos

1. Reclutamiento de talentos Humanos

- Evaluar los criterios principales a tener en cuenta para para la selección del personal.
- Realizar la selección del personal teniendo en cuenta los objetivos, metas y propósitos que desea lograr la organización.
- Trazar estrategias efectivas para la correcta selección del personal.

2. Estimulaciones

- Perfeccionar de una manera eficiente y productiva las políticas de estimulaciones apoyada en el compromiso de cada empleo.
- Aportar estrategias que generen una buena estimulación de los empleados logrando en ello una mejor motivación hacia las labores que realizan de una forma más eficiente.

3. Perfeccionamiento y Desarrollo.

- Planificar y desarrollar planes de superación que generen una superación competente de todos los trabajadores.
- Lograr en la organización un clima laboral satisfactorio para todo el personal de la entidad.
- Implantar planes de estudio, capacitación en base a los objetivos de la organización

4. Comunicación

- Favorecer el intercambio de opiniones tanto en la proyección, programación, desarrollo, obtención de resultados en cuanto a los objetivos que se desean obtener, entre los dirigentes y subordinados de la empresa

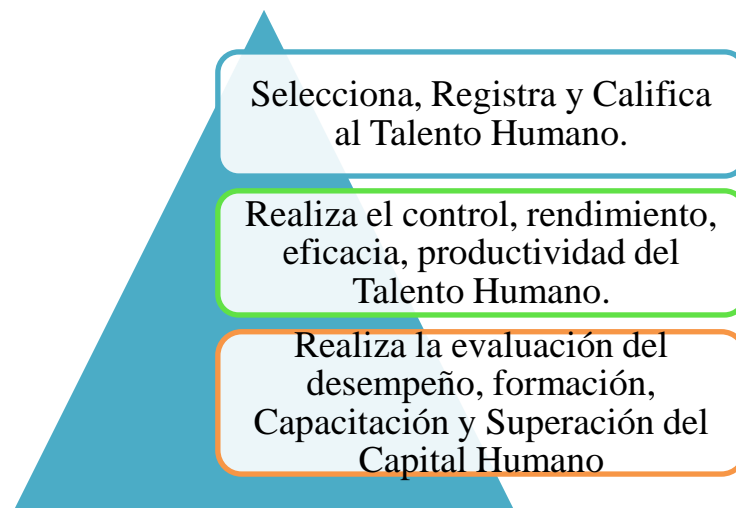
Importancia del proceso de evaluación

- Permite el buen desarrollo y dirección por parte del personal administrativo.
- Fomenta un desarrollo en la productividad de los servicios y mejores resultados del trabajo.
- Aumenta la calidad y eficiencia de cada uno de los empleados de la organización.
- Permite trazar estrategias para la capacitación y superación de los empleados.

Ventajas del proceso de evaluación

- Realiza las promociones y asensos de los puestos de trabajo.
- Realiza planes de entrenamiento de acuerdo a las necesidades de la organización.
- Contribuye a que el colaborador se desarrolle y avance en su trabajo.
- Establece mejores condiciones de trabajo.

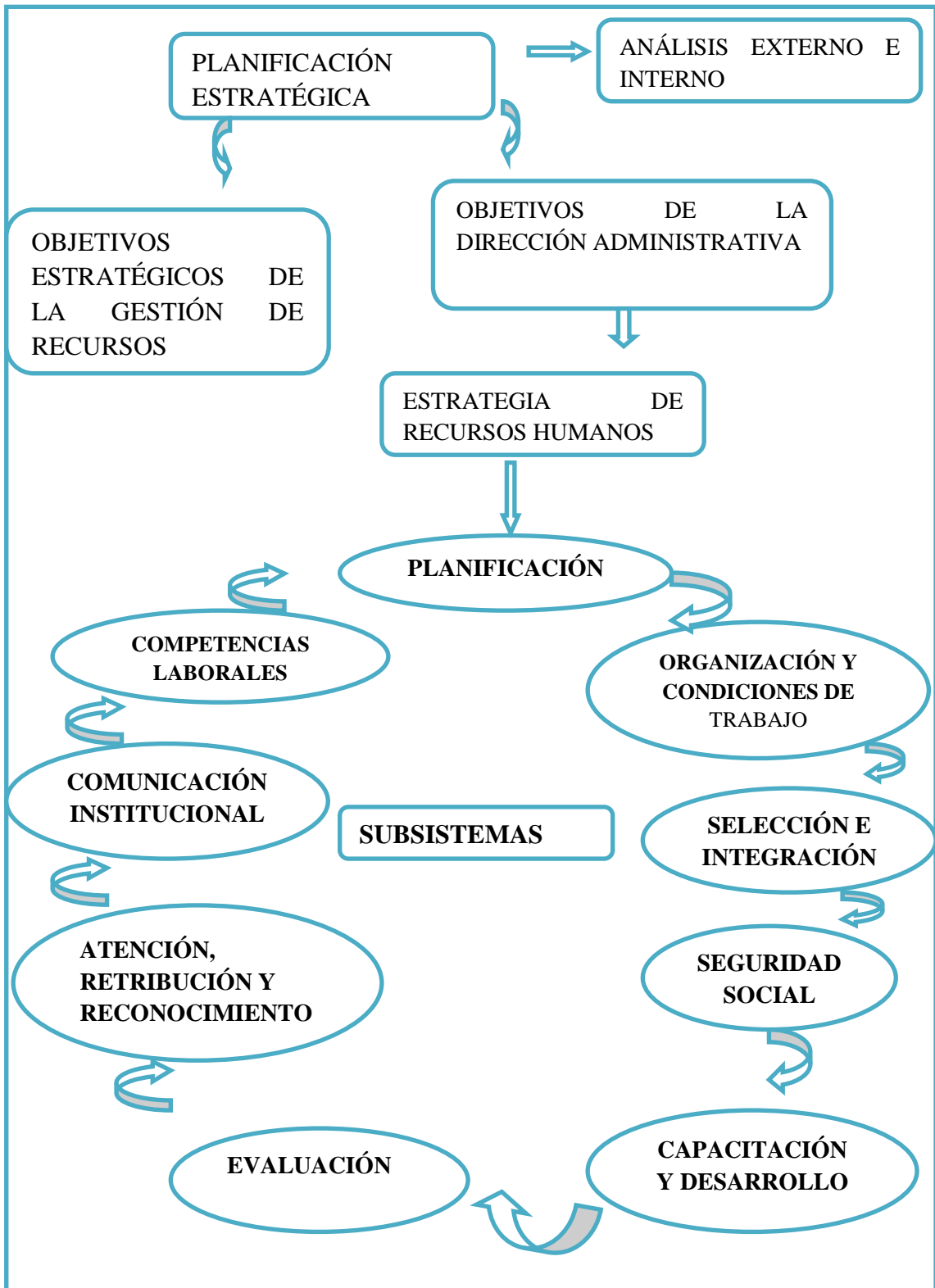
Figura N° 28 Gestión de recursos humanos



Elaborado por: Andrea Belén Bonilla

4.2.2. Sistema integrado de recursos humanos para mejorar la gestión administrativa

Figura N° 29 Sistema Integrado de Recursos Humanos



Elaborado por: Andrea Belén Bonilla

4.2. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER

Es un método basado en la teoría de las probabilidades y en la evidencia muestra que se utiliza para comprobar si la hipótesis es una afirmación tentativa acerca de un determinado fenómeno.

Tomando en consideración que la hipótesis es:

“Con el desarrollo de un Sistema Integrado de Recursos Humanos se lograra mejorar la Gestión Administrativa del GADBAS”.

Del planteamiento se deduce, como variable independiente al “Sistema Integrado de Recursos Humanos” y como variable dependiente el “Gestión Administrativa”, por lo cual se considerará estas dos para dar por comprobada la hipótesis

4.2.1. Variable Independiente: SISTEMA INTEGRADO DE RECURSOS HUMANOS

SISTEMA: Es un conjunto de elementos que se encuentran organizados que se relacionan y que van a interactúan entre sí para lograr un objetivo.

INTEGRADO: “Interrelación recíproca que se crea entre los elementos que componen un todo y que llevan al cumplimiento de los objetivos”.

RECURSOS HUMANOS: Es el cconjunto de experiencias, conocimientos, habilidades, valores que posee una personas que son necesarias para la realización de una actividad o tarea.

SISTEMA INTEGRADO DE RECURSOS HUMANOS

Es un Sistema que se encuentra diseñado para optimizar la administración de los recursos, los procesos de negocio dentro de una empresa o de una institución. Podemos decir también que es un conjunto de políticas, normas y procedimientos destinados a:

- Organizar los elementos humanos que se necesitan.
- Establecer y conservar las condiciones necesarias para garantizar la mayor y mejor utilización de este recurso, así como la renovación de sus integrantes.

El Sistema Integrado de Recursos Humanos en general debe de contar con tres elementos de mucha importancia y trascendencia como son:

1. Reclutamiento del personal.
2. La selección del personal idóneo y competente que cumpla con las perspectivas deseadas por la organización.
3. Realizar una correcta evaluación del desempeño, contando para este proceso con un conjunto de personas altamente calificada y preparada profesionalmente para el buen desarrollo de esta actividad.

Como se puede destacar el Talento Humano juega un rol importante para el perfeccionamiento efectivo y futuro de todas las Organizaciones, pues es el elemento de mayor flexibilidad y el que le brinda mayor fortaleza a la Organización ya que por medio de él es que lo podemos desarrollar , reajustar , aplicar e innovar de forma favorable cualquier avance científico y progreso tecnológico, conocimiento teórico o aplicación práctica, es el que promueve y crea la Innovación Tecnológica, constituyendo esta una de los caminos principales que deben desplegar las Organizaciones que deseen una posición elite nacional o internacional . Por tal motivo es gran utilidad Gestionar la Invención, innovación, creación y descubrimiento, para lograr impactos efectivos anhelados, asumiendo varios mecanismos como son:

Figura N° 30 Gestionar la Invención, innovación, creación y descubrimiento



Elaborado por: Andrea Belén Bonilla

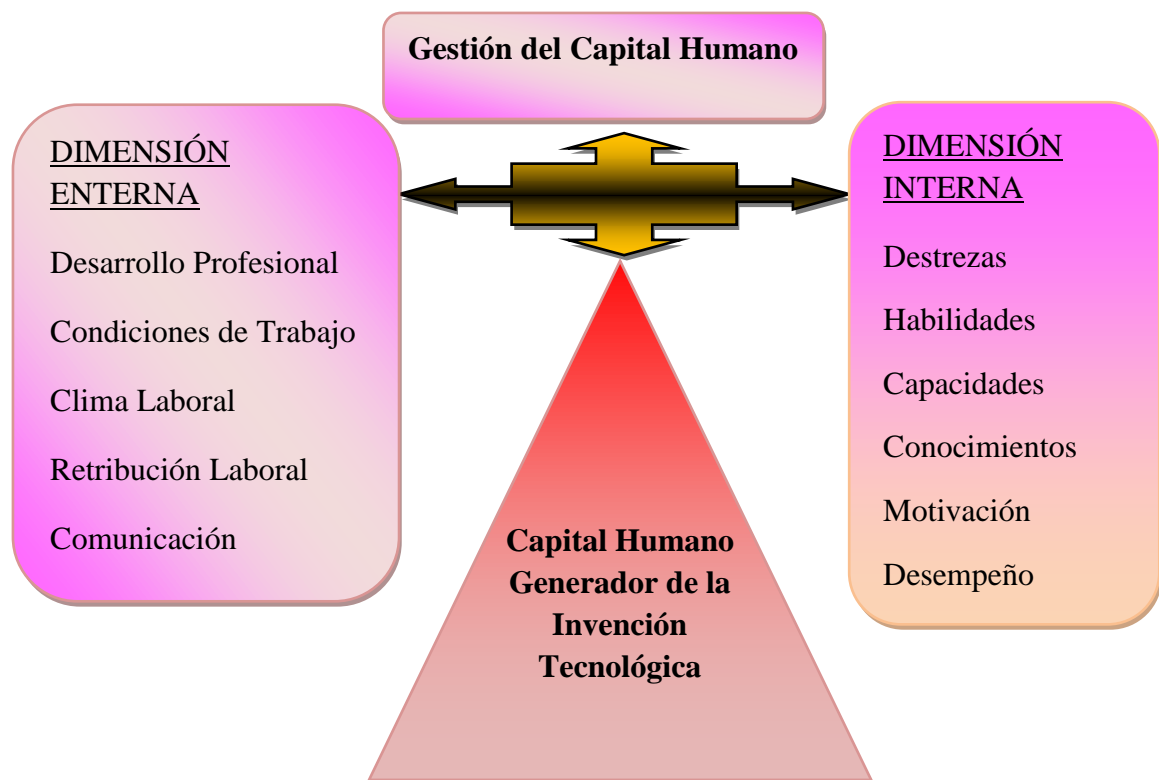
Esta visión tiende a contribuir a que al implantar este Sistema de Gestión de Recursos Humanos en la organización se desarrolle un estilo de trabajo diferente, teniendo como una de las metas la Innovación, invención, descubrimiento y poder adecuarse a las transformaciones con rapidez y el camino fundamental para obtenerlo con gran efectividad y seguridad es por medio de una adecuada Gestión del Potencial Humano.

La Gestión del Talento Humano constituye una orientación estratégica de dirección que tiene como objetivo la obtención máxima para la creación de valores para la Organización, formadas por un grupo de funciones encaminadas a disponer en todo período del nivel de conocimientos, destrezas, contenidos, prácticas, habilidades y capacidad para la obtención de buenos resultados precisos para ser competente y profesional en el ámbito de la actualidad y con vista al futuro.

Al analizar el potencial humano se debe hacer desde dos vertientes:

1. Dimensión Interna: Se analiza aquí todo sobre la composición del talento humano
2. Dimensión externa: son todos los factores del entorno que influyen en el reclutamiento, desenvolvimiento y permanencia del capital humano

Figura N° 31 Gestión del Capital Humano



Elaborado por: Andrea Belén Bonilla

El Sistema Integrado de Recursos Humanos está formado por 5 fases importantes

FASE No 1

Tiene como finalidad realizar un diagnóstico de la estructura del Talento Humano con que cuenta la Organización

Acciones a Desarrollar

- Realizar una descripción del talento Humano presente en cada uno de los trabajadores de la Organización, teniendo en cuenta las variables siguientes:
 - ❖ Datos que lo identifican
 - ❖ Nivel de escolaridad y Profesión
 - ❖ Trayectoria Profesional
 - ❖ Estudios realizados
 - ❖ Categoría Científica.
 - ❖ Conocimientos Adicionales
 - ❖ Habilidades desplegadas
 - ❖ Destrezas desarrolladas
 - ❖ Grado de Motivación
 - ❖ Cualidad ante el trabajo
 - ❖ Distinciones profesionales
 - ❖ Perspectivas para su progreso profesional.

- Efectuar un análisis de los valores que posee cada trabajador de la empresa

FASE No 2

Su finalidad es determinar el Talento Humano idóneo, capacitado y competente para cada puesto de trabajo

Acciones a Desarrollar:

1. Crear los diferentes Puestos de Trabajo requerido por la organización
2. Especificar las competencias laborales.

FASE No 3

Tiene como finalidad Organizar el Potencial Humano de acuerdo a las capacidades, habilidades y destreza que tiene cada uno de acuerdo a los requerimientos de cada puesto

Acciones a Desarrollar

1. Realizar una recolección de las Informaciones que existían en las fases anteriores.
2. Ejecutar un trabajo de grupo con la realización de un análisis detallado con el fin de colocar el Talento Humano donde positivamente cree impactos.

FASE No 4

Su finalidad es contribuir con el buen desenvolvimiento y la permanencia del Capital Humano.

Acciones a Desarrollar:

1. Retomar las informaciones logradas en la Fase No 1
2. Diseñar planes para la capacitación en correspondencia con las exigencias de la Organización.
3. Utilizar procesos de Estimulación para aquellos trabajadores destacados en su puesto.
4. Desarrollar estudios sobre el Clima laboral que se desarrolla en la Organización y trabajar sobre los indicadores que muestren problemas.
5. Establecer buenas condiciones laborales

FASE No 5

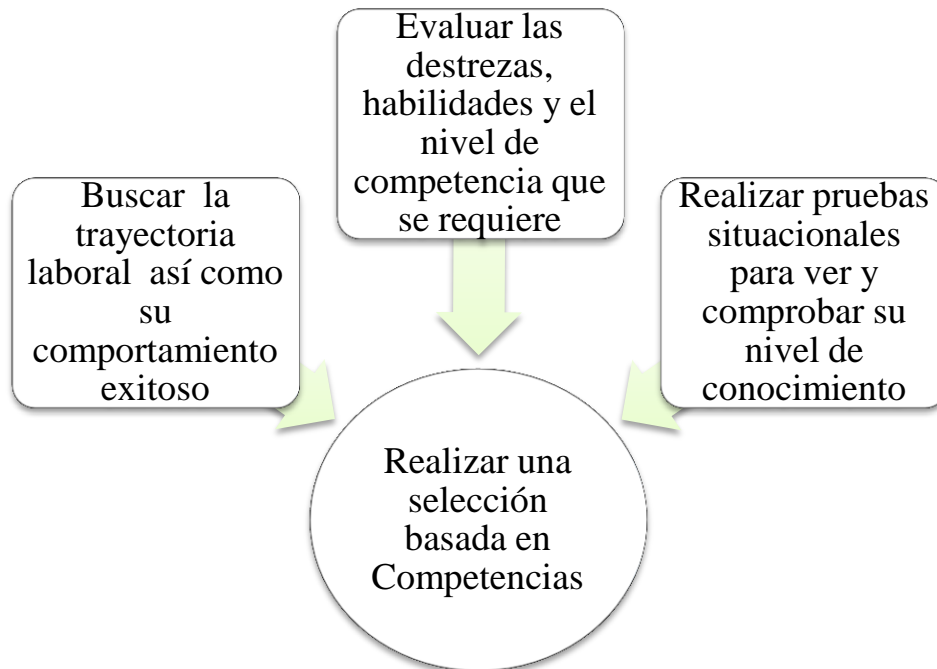
Su finalidad es desarrollar un proceso de selección de las personas que tengan el conocimiento apropiado para su buen desempeño en la Organización.

Acciones a Desarrollar

1. Reclutar al personal idóneo con el potencial de inteligencia requerido.
2. Escoger al personal eficiente, aquí es significativo tener presente que esto se debe de hacer tomando como base las competencias del puesto, aquí las técnicas a utilizar para hacer la selección deben de estar encaminadas en esa dirección, de lo contrario no

respondería al sistema que deseamos implementar. En la siguiente figura nos impone la vía a seguir.

Figura N° 32 Selección basada en competencias



Elaborado por: Andrea Belén Bonilla

La Gestión del Capital Humano se ha convertido en la clave para lograr el éxito organizacional, sin él sería improbable afrontar los requerimientos que exige una actualidad que se desarrolla a ritmos acelerados, gestionar constituye el desafío primordial que tienen que enfrentar, para esto es preciso agregar una visión más integradora el personal de la gerencia y la dirección de las organizaciones y sus trabajadores y tener presente que las propuestas Metodológicas que se empleen deben implementarse en su totalidad para obtener la correlación funcional del proceso y una vez adquirido esto se debe hacer una dirección del Talento Humano hacia el impacto que se quiere lograr, con ello se lograrán obtener los resultados anhelados.

4.2.2. Variable Dependiente: GESTIÓN ADMINISTRATIVA

GESTIÓN: Conjunto de acciones que se llevan a cabo para resolver un determinado problema

ADMINISTRATIVA: Es la acción de dirigir, gobernar, disponer, **ordenar**, **organizar** y dirigir una tarea determinada.

GESTIÓN ADMINISTRATIVA: Conjunto de tareas a través de los cuales los dirigentes desarrolla sus tareas a través del cumplimiento de las diferentes etapas del proceso administrativo: Planificación, organización, gobernar, sistematizar e inspeccionar

Esta tiene por esencia suministrar los recursos humanos, materiales, entorno ambiental y los recursos informáticos precisos para el correcto y eficiente desenvolvimiento de las actividades de la organización, así como el cumplimiento y finalidad de la empresa.

La Dirección de Gestión Administrativa de una Organización tiene las siguientes funciones

- Exponer las políticas generales de administración de recursos humanos de la Organización.
- 2. Proyectar y alinear el suministro de un servicio de calidad a los funcionarios.
- 3. Diseñar estrategias de capacitación permanente y apropiada para el personal de la Empresa.
- 4. Establecer una buena interrelación y comunicación entre el personal.
- 5. Suministrar todos los recursos materiales a todas las áreas directivas de la Empresa para que cumplan eficientemente todas las funciones.
- 6. Evaluar y valorar el desempeño de todos los departamentos, a través del diseño y desarrollo de estrategias, métodos, prácticas, medios e instrumentos que garanticen construir elementos para el buen control e inspección de la Gestión de la Dirección de una forma eficiente.
- 7. Permite el desarrollo de competencias dentro de la empresa creando, y desarrollando capacidades, habilidades y destrezas entre sus trabajadores.
- 8. Dinamizar las diferentes acciones de las personas que permitan una integralidad en la estructura organizacional

La Gestión Administrativa constituye un factor importante ya que permanecen en constante interacción con la Dirección de la Gestión de Recursos humanos y permiten:

- El buen desarrollo de todas las actividades que se realizan en las Organizaciones.

- Las Empresas surgen como consecuencia de la actividad humana, con el objetivo de originar bienes para satisfacer sus propias necesidades.
- El Talento Humano constituye el elemento más importante dentro de una Organización ya que por su capacidad innovadora hace que se convierta en el eje principal de toda actividad empresarial.
- Se identifican y analizan los métodos existentes entre la visión, misión y objetivos estratégicos de la Organización.
- Realiza una interpretación detallada de los índices de eficacia, orientarse en las insuficiencias de la evaluación del desempeño de la organización.
- Diseñar, identificar e implementar procedimientos sobre prevención de riesgos laborales ajustable a una organización y cerciorar su correcto desempeño.

Funciones de la Gestión Administrativa:

- La planificación: Es a partir de aquí que se proyectan los recursos y medios necesarios para el futuro de las Organizaciones. Constituye un elemento imprescindible para fortalecer y dinamizar las organizaciones de forma tal que los procesos que se desenvuelvan tienen que ser producto de la planificación empresarial. Aquí son establecidos procesos para el control y retroalimentación.
- La organización: Mediante esta se consolida el proceso de planificación a través de procesos dirigidos a obtener los objetivos y metas establecidos en la planificación, esta consolida procesos y actividades a través del diseño de puestos de trabajo, elección del Capital Humano, trabajo en conjunto, tecnología adecuada así como otros elementos que influyen en el rendimiento, productividad y eficacia de la empresa.

Se puede testificar que el rendimiento de los trabajadores de una Organización está en dependencia de las alineaciones de la Gestión Administrativa y se fortifica a través de elementos de control en los diversos procesos y actividades a desenvolver, esta información permitirá la reproducción de la retroalimentación de los resultados logrados, con lo cual se ajustan de forma permanente los procesos, para obtener una mejor eficiencia, calidad, rendimiento, eficacia y productividad en las organizaciones.

Los administradores o gerentes tienen que dar una distribución adaptada al personal vinculado en la empresa en busca de un clima favorable para la organización donde

cada uno de sus integrantes se sienta motivado y comprometido con el desempeño laboral a desempeñar, se deben desarrollar técnicas de medición y control que permitan la identificación de los problemas y deficiencias en el proceso de planificación.

Figura N° 33 Gestión Administrativa



Elaborado por: Andrea Belén Bonilla

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividades	Año 2015																											
	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Diseño del Sistema Integrado																												
Reunión Informativa																												
Capacitación del Sistema integrado																												
Implementación del Sistema Integrado																												
Análisis Interno y Externo																												
Planificación Estratégica 1. Objetivos Estratégicos de la Gestión de Recursos Humanos 2. Objetivos de la Dirección Administrativa ➤ Planificación																												
Reclutamiento: Reunir los candidatos capaces y calificados para cubrir las vacantes, así como asegurar el número adecuado de candidatos. Proceso N° 1 a. Fuentes de Reclutamiento b. Convocatoria c. Recepción de Hoja de Vida d. Análisis de los requisitos que deben tener los candidatos. e. Entrevista a los candidatos. f. Informe de candidatos																												

CONCLUSIONES

1. Sobre la base del estudio de los diferentes enfoques se desarrolló un Sistema Integrado de Recursos Humanos que sirve para mejorar la Gestión Administrativa del Gobierno Autónomo descentralizado municipal de baños de agua santa.
2. El Sistema Integrado de Recursos Humanos a diferencia de la mayoría de los Sistemas tiene una concepción integrada y por procesos, donde se logra alinearse a los objetivos de la Gestión Administrativa del Gobierno y a la Gestión de Recursos Humanos.
3. El Sistema desarrollado elimina las insuficiencias presentes en un modelo no integrado de la Gestión de Recursos Humano, contribuyendo una aplicación de los objetivos de la Gestión Administrativa del Gobierno, lo que permite el mejoramiento del desempeño de los recursos humanos de la organización.

RECOMENDACIONES

El Desarrollo de un Sistema Integrado de Recursos Humanos para mejorar la Gestión Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado municipal de Baños de Agua Santa puede ser aplicada a todas las áreas y a los diferentes departamentos de apoyo de la organización, como también podía ser aplicada e implementada en otras organizaciones que brinden operaciones de servicios.

1. El departamento de Talento Humano debe de renovar los modelos de selección e integración.
2. Los objetivos y metas trazadas por el Gobierno deben ir conducidas por estímulos para motivar el Talento Humano a través de planes de ayuda o beneficios.
3. Para conseguir el compromiso con los cambios que se quieren realizar es preciso contar con la participación de todos los implicados tanto de directivos como de los trabajadores.
4. Para conseguir el compromiso con los cambios que se quieren realizar es preciso contar con la participación de todos los implicados tanto de directivos como de los trabajadores.

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

- Chiavenato, I. (2005), *Administración de Recursos Humanos (5ª ed)*. Bogotá: McGraw-Hill- Interamericana .
- Chiavenato, I. (2009), *Gestión de Talento Humano (3ª ed)*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Cuesta, A. (2010), *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Franklin, B., & Gómez Ceja, G. (2002), *Organización y Métodos. Un enfoque competitivo (8ª ed.)*. México : Mc. Graw Will.
- Hodge, B., et al. (1998), *Un enfoque estratégico (5ª ed)*. Madrid: Pearson Edcuación.
- Mondy, R. W. (2010), *Administración de Estratégica de los Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- Vasquez R, V. H. (2002), *Organizacion Aplicada*. Quito .
- Werther, W. B., & Davis, J. K. (2001), *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw - Hill Interamericana

SITIOS WEB

- Administración Científica*. (Recuperado 25 de Octubre del 2014), de Slideshare: <http://es.slideshare.net/garce01/enfoque-clasico-de-la-administracion-9871069>
- Contratación*. (Recuperado 20 de Octubre del 2014), de <http://www.definicionabc.com/derecho/contratacion.php>
- Teoría de las empresas*. (Recuperado 05 de Noviembre del 2014), de http://educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio//2750/2764/html/16_teorias_sobre_la_empresa_y_el_empresa.html
- Definición de las empresas*. (Recuperado 20 de Noviembre del 2014), de http://www.lettrak.com.co/alejandro/material/adm/teoremas_administrativos.pdf
- Talento Humano*. (Recuperado 08 de Octubre del 2014), de <http://psicologiayempresa.com/el-talento-humano-y-las-competencias-conceptos.html>
- Enfoque clásico de la administración*. (Recuperado 28 de Noviembre del 2014), de <http://www.umc.edu.ve/umc/opsu/contenidos/milagros/Unidades/Unidad%20II/Guia/Guia.pdf>

Técnicas de capacitación. (Recuperado 01 de Diciembre del 2014), de <http://leslie-rojas.blogspot.com/2011/05/metodos-y-tecnicas-de-capacitacion.html>

Análisis de puesto. (Recuperado 17 de Noviembre de 2014), de <http://www.rrhh-web.com/analisisdepuesto4.html>

ANEXOS

Anexo N° 1 Encuesta Empleados

CUESTIONARIO DE CARÁCTER ACADÉMICO

NOMBRE: _____

CARGO: _____

DEPARTAMENTO: _____

ESTABLE _____ CONTRATO _____

FECHA: ____/____/____

MARQUE CON UNA "X"

3. ¿Hace cuánto tiempo labora usted en el GADBAS?

DE 1 A 11 MESES:

DE 1 A 2 AÑOS:

DE 2 A 3 AÑOS:

DE 3 AÑOS EN ADELANTE:

4. ¿Para postular a su cargo en el GADBAS, qué documentos presentó?

HOJA DE VIDA	
REFERENCIAS PERSONALES	
REFERENCIAS LABORALES	
CERTIFICADOS ACADÉMICOS	

5. Cuando usted ingresó a GADBAS cuál fue el tipo de prueba de selección que se le aplicó:

PRUEBAS DE CONOCIMIENTO	
PRUEBAS PSICOMÉTRICAS	
PRUEBAS DE PERSONALIDAD	

6. ¿Fue usted en el proceso de selección entrevistado?

SI	
NO	

¿Si la respuesta anterior fue SI, la entrevista fue?

UNA SOLA VEZ AL INICIO	
UNA SOLA VEZ AL FINAL	
DOS VECES UNA AL INICIO Y OTRA AL FINAL	

¿El proceso y desarrollo de la entrevista fue?

EXCELENTE	
MUY BUENO	
BUENO	
REGULAR	
MALO	

5. ¿El proceso de Selección y Postulación para su cargo en referente a documentación fue?

EXTENSO	
NORMAL	
CORTO	
DEMORADO	

6. ¿Al ingresar al GADBAS, fue capacitado de acuerdo a las funciones de su puesto?

SI	
NO	

7. ¿Al ingresar a GADBAS, le designaron su superior inmediato?

SI	
NO	

8. ¿Cree usted que la implementación de un SISTEMA INTEGRADO DE TALENTO HUMANO, mejoraría la gestión administrativa en el GADBAS?

SI	
NO	

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN
