



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo la obtención del Título de:

INGENIERA DE EMPRESAS

TEMA:

“DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO, PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SHUSHUFINDI-PROVINCIA SUCUMBÍOS.”

AUTORA:

VALERIA LIZETH GALLEGOS LUCIO

RIOBAMBA - ECUADOR

2015

CERTIFICADO DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

.....
Ing. Gladis Lucía Cazco Balseca
DIRECTORA DEL TRIBUNAL

.....
Eco. Francisco Javier Andrade Domínguez
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo **Valeria Lizeth Gallegos Lucio**, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 02 de Diciembre del 2015

Valeria Lizeth Gallegos Lucio

172402684-2

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de titulación principalmente a DIOS, por haberme dado la oportunidad de existir, por cuidarme, por darme las fuerzas necesarias para no desmayar ante las adversidades que se me presentaban, y por brindarme su infinito amor y bondad.

A mis amados padres Ariosto y Gloria, por ser el motor que me impulsa a seguir cada día, quienes supieron guiarme siempre con sus buenos consejos, valores y amor incondicional, y sobre todo hicieron hasta lo inalcanzable para que yo pudiera cumplir este sueño.

A mi hermano y hermanas, Wilson, Liliana, Evelyn, Dayana, Micaela y Rudy que siempre han estado de una u otra forma brindándome su apoyo en los malos y buenos momentos de mi vida, y por qué a pesar de la distancia siempre estaremos unidos...los quiero mucho hermanos.

A mí querido novio Willian, por acompañarme durante este sueño, brindándome su amor y la motivación necesaria para cumplirlo.

Y a mis familiares y amigos que siempre estuvieron conmigo apoyándome para lograr mis objetivos.

De corazón gracias a todos.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento primeramente a Dios por iluminar mi vida, fortalecer mi corazón y por haberme permitido terminar con éxito el presente trabajo de titulación.

Mi más profundo agradecimiento de todo corazón es para mis padres Gloria Lucio y Ariosto Gallegos, y mis hermanos, por todo el apoyo brindado durante este tiempo, por su sacrificio cotidiano, y los consejos para que yo pueda concluir mis estudios y seguir adelante.

Agradezco de todo corazón a la “ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO” por haberme abierto sus puertas para continuar con mis estudios superiores, a mis queridos maestros por impartir sus conocimientos, a mi estimada asesora la Ing. Gladis Cazco y sobre todo al Econ. Francisco Andrade, por su guía y generosidad al brindarme la oportunidad de recurrir a su capacidad y experiencia científica en un marco de confianza, afecto y amistad, fundamentales para la concreción de este trabajo.

A todos las demás personas que formaron parte de este logro un agradecimiento infinito ya que sin su ayuda no estaría cumpliendo este sueño maravilloso.... GRACIAS.

Valeria Gallegos Lucio

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificado del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas	ix
Índice de gráficos.....	xi
Índice de figuras.....	xii
Índice de anexos.....	xii
Resumen.....	xiii
Abstract.....	xiv
Introducción	1
CAPITULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1. Formulación del Problema	3
1.1.2. Delimitación del Problema.....	3
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	4
1.3. OBJETIVOS.....	5
1.3.1. Objetivo General.....	5
1.3.2. Objetivos Específicos	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	6
2.1.1. Antecedentes Históricos	6
2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA	6
2.3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	7
2.3.1. Administración	9
2.3.2. Administración del talento humano	9
2.3.3. Gestión estratégica del talento humano.....	13
2.3.4. Gestión del talento humano basado en competencias	14
2.3.5. Sistema integrado de administración del talento humano	15

2.3.6. Planificación Estratégica del Talento Humano	17
2.3.7. Proceso para integrar personas	18
2.3.8. Proceso de organizar personas	26
2.3.9. Proceso de desarrollar a las personas	33
2.3.11. Proceso administrativo.....	35
2.4. FUNDAMENTACIÓN LEGAL	41
2.5. HIPÓTESIS	47
2.5.1. Hipótesis General	47
2.5.2. Hipótesis Específica	47
2.6. VARIABLES.....	47
2.6.1. Variable Independiente.....	47
2.6.2. Variable Dependiente	47
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	50
3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	50
3.1.1. Cuantitativa y Cualitativa.....	50
3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	50
3.2.1. De campo.....	50
3.2.2. Bibliográfica.....	51
3.2.3. Explicativa.....	51
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA	51
3.3.1. Población	51
3.3.2. Muestra.....	52
3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	53
3.4.1. Métodos	53
3.4.2. Técnicas.....	53
3.4.3. Instrumentos	53
3.5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	54
3.5.1. Resumen de Hallazgos	70
3.6. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS	72
3.6.1. Formulación de la hipótesis.....	72
3.6.2. Nivel de significación.....	72
3.6.3. Grados de libertad	72
3.6.4. Valor critico.....	73
3.6.5. Elección de la prueba estadística.....	73

3.6.6. Tablas de frecuencias	73
3.6.7. Chi Cuadrado Calculado	74
3.6.8. Región de rechazo	75
3.6.9. Representación gráfica	75
3.6.10. Decisión	75
CAPITULO IV: PROPUESTA	76
4.1. TÍTULO.....	76
4.2. INTRODUCCIÓN.....	76
4.3. OBJETIVOS.....	77
4.4. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	77
4.5. DISEÑO DEL SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO	80
4.5.1. PROCESO PARA INTEGRAR PERSONAS	80
4.5.2. PROCESO DE ORGANIZAR PERSONAS.....	99
4.5.3. PROCESO PARA DESARROLLAR A LAS PERSONAS	114
4.5.4. MATRIZ DE INDICADORES	121
CONCLUSIONES	124
RECOMENDACIONES.....	125
BIBLIOGRAFÍA	126
ANEXOS	130

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tipos de entrevista.....	24
Tabla 2. Simbología del flujograma	41
Tabla 3. Cuadro operacionalización de variables	48
Tabla 4. Población del GAD municipal Shushufindi	51
Tabla 5. Género.....	54
Tabla 6. Nivel de educación	55
Tabla 7. Tiempo en el cargo	56
Tabla 8. Solicitud de empleo	57
Tabla 9. Concurso de méritos y oposición.....	58
Tabla 10. Cargo acorde a la preparación	59
Tabla 11. Inducción respectiva	60
Tabla 12. Ambiente de trabajo.....	61
Tabla 13. Capacitación	62
Tabla 14. Objetivos y metas en el área de trabajo	63
Tabla 15. Información y comunicación oportuna	64
Tabla 16. Gestión de la unidad de talento humano.....	65
Tabla 17. Alternativas de cambio	66
Tabla 18. Estímulos o incentivos	67
Tabla 19. Evalúa resultados de gestión.....	68
Tabla 20. Implementación de sistema integrado	69
Tabla 21. Resumen de Hallazgos.....	70
Tabla 22. Tabla de contingencias	73
Tabla 23. Tabla de frecuencias observadas	74
Tabla 24. Tabla de frecuencias esperadas.....	74
Tabla 25. Descripción del proceso de Reclutamiento.....	83
Tabla 26. Información que debe contener las bases del concurso	87
Tabla 27. Descripción del proceso de Selección	91
Tabla 28. Puntajes de las pruebas de oposición.....	96
Tabla 29. Puntaje de la entrevista	97
Tabla 30. Puntaje final	98
Tabla 31. Acciones afirmativas/ mérito adicional	98

Tabla 32. Descripción del proceso de Inducción	101
Tabla 33. Descripción del proceso de Evaluación	106
Tabla 34. Tabla de escalas de evaluación	108
Tabla 35. Datos del servidor	110
Tabla 36. Indicadores de gestión del puesto	110
Tabla 37. Conocimientos	111
Tabla 38. Competencias técnicas del puesto	111
Tabla 39. Competencias universales.....	112
Tabla 40. Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	112
Tabla 41. Resultados de la evaluación.....	113
Tabla 42. Ponderación de factores del formulario.....	113
Tabla 43. Escalas cualitativas y cuantitativas	113
Tabla 44. Funcionario evaluador	114
Tabla 45. Descripción del proceso de Capacitación	116
Tabla 46. Matriz de indicadores	122

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Genero	54
Gráfico 2. Nivel de educación	55
Gráfico 3. Tiempo en el cargo	56
Gráfico 4. Solicitud de empleo	57
Gráfico 5. Concurso de méritos y oposición.....	58
Gráfico 6. Cargo acorde a la preparación	59
Gráfico 7. Inducción respectiva	60
Gráfico 8. Ambiente de trabajo.....	61
Gráfico 9. Capacitación	62
Gráfico 10. Objetivos y metas en el área de trabajo	63
Gráfico 11. Información y comunicación oportuna.....	64
Gráfico 12. Gestión de la unidad de talento humano.....	65
Gráfico 13. Alternativas de cambio	66
Gráfico 14. Estímulos o incentivos.....	67
Gráfico 15. Evalúa resultados de gestión.....	68
Gráfico 16. Implementación de sistema integrado	69
Gráfico 17. Flujograma del proceso de reclutamiento.....	84
Gráfico 18. Flujograma del proceso de selección.....	92
Gráfico 19 . Flujograma del Proceso de inducción.....	102
Gráfico 20. Flujograma del proceso de evaluación del desempeño	107
Gráfico 21. Flujograma del proceso de capacitación.....	117

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Red de inclusiones conceptuales	8
Figura 2. Jerarquía de necesidades	12
Figura 3. Teoría X y Y	13
Figura 4. Principales Procesos De La Administración De Recursos Humanos.....	17
Figura 5. Fuentes de reclutamiento	18
Figura 6. Factores "Puede Hacer" y "Hará" en las decisiones de selección	26
Figura 7. Los seis pasos del proceso del análisis de puesto	30
Figura 8. Proceso de capacitación.....	34
Figura 9. Proceso Administrativo	36
Figura 10. Representación gráfica de la prueba chi-cuadrada	75
Figura 11. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SHUSHUFINDI.....	79
Figura 12. Diseño de un publicación interna	85
Figura 13. Ejemplo de convocatoria a concurso de méritos y oposición	88
Figura 14. Diseño de una publicación de reclutamiento externo.....	89
Figura 15. Solicitud de empleo	93
Figura 16. . Méritos.....	94
Figura 17. Prueba de conocimientos.....	95
Figura 18. Pruebas Psicométricas	96
Figura 19. Formato de una entrevista	97
Figura 20. Formulario de evaluación y puntaje final.....	99
Figura 21. Contenido de un programa de inducción.....	104
Figura 22. Etapas de la capacitación.....	118
Figura 23. Formulario para detectar necesidades de capacitación de talento humano .	119
Figura 24. Formulario para asistencia de capacitación del talento humano	120
Figura 25. Formulario de evaluación del evento	121

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Modelo de cuestionario a los trabajadores	130
Anexo 2. Modelo de entrevista dirigida al director administrativo	132
Anexo 3. Requisitos para los servidores públicos	134
Anexo 4. Modelo de evaluación inductiva	135

RESUMEN

El presente trabajo de investigación plantea el tema, denominado “Diseño de un sistema integrado de administración del talento humano para mejorar la gestión administrativa del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Shushufindi- provincia Sucumbíos”. La importancia radica en diseñar una guía que integre los procesos de administración del talento humano, aprovechando las normas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales. El diseño del sistema integrado se desarrolla en base a los subsistemas de: reclutamiento y selección, inducción, evaluación del desempeño y capacitación del talento humano. La metodología aplicada en esta investigación fue el método inductivo-deductivo; con una investigación de campo, bibliográfica y explicativa; con las técnicas de observación, encuesta, y entrevista; y los instrumentos utilizados fueron la encuesta y la entrevista. Este estudio se inició diagnosticando el problema que existe actualmente en la institución, referente a la deficiente gestión del talento humano, lo que conlleva a buscar una solución inmediata al problema. También se analizó el aspecto filosófico, teórico y legal, mismos que ayudan a fomentar el tema de estudio y permita entender la propuesta planteada. Finalmente, por medio de las conclusiones se da a conocer que la gestión administrativa en la institución, por la no aplicación de procesos de gestión contemporáneos no ha permitido una efectiva toma de decisiones, en cuanto al talento humano, por lo que hemos recomendado la propuesta planteada, para mejorar el nivel de desempeño de sus colaboradores y por ende brindar un mejor servicio a la ciudadanía del cantón.

Palabras claves: Sistema integrado, talento humano y gestión administrativa

.....
Ing. Gladis Lucía Cazco Balseca

DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

This research raises the issue, named “Design of an integrated management system of human talent to improve administrative management of the autonomous decentralized local government of Shushufindi- canton, Sucumbios province”. The importance resides in design a guide that integrates the processes of administrations human talent, according to regulations issued by the Ministry of Labor Relations. The design of the integrated system is developed based on the subsystems of: recruitment and selection, induction, performance appraisal and training of human talent. The methodology used in this research was the inductive-deductive method; with field research, bibliographical and explanatory; with the techniques of observations, survey and interview; and the instruments used were the survey and interview. This study began to diagnosed the problem that currently exists in the institution concerning the mismanagement of human talent, leading to seek an immediate solution to the problem. Also it analyzed the philosophical, theoretical and legal aspects, that help foster the topic of study and allow to understand the posed proposal. Finally, through the conclusions it is disclosed that the administrative management of the institution, by not applying management contemporary processes did not allow effective decision-making, in terms of human talent, so we have recommended the proposal raised to improve the performance level of their partners and thus provide better service to the citizens of the canton.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación “Diseño de un sistema integrado de administración de talento humano, para el mejoramiento de la gestión administrativa del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Shushufindi-provincia Sucumbíos” en su contenido consta de: cuatro capítulos, conclusiones, recomendaciones y anexos.

En el capítulo I, se describe el problema, cuáles son sus antecedentes, formulación y delimitación del problema, así como también se detalla la justificación, objetivo general y específicos.

En el capítulo II, se desarrolla el marco teórico, mismo que contendrá antecedentes investigativos, fundamentación teórica, base legal e Hipótesis: general y específica. Por medio de este capítulo se sustentó de forma teórica el trabajo investigativo realizado.

En el capítulo III, aplicaremos el marco metodológico mismo que contendrá: modalidad de la investigación, tipos de investigación, población y muestra, métodos, técnicas e instrumentos de investigación, resultados y verificación de la hipótesis. Este capítulo facilitará la elaboración del trabajo investigativo, ya que nos permitirá conocer las herramientas específicas para la elaboración del mismo.

En el capítulo IV, se desarrolla el marco propositivo, compuesto por: el tema, breve descripción de la institución, y procesos necesarios para el diseño del sistema integrado de talento humano, como son: reclutamiento y selección, inducción, evaluación del desempeño y capacitación. El formato y la redacción de esta herramienta administrativa está compuesta por fichas narrativas y flujogramas de cada uno de los subsistemas anteriormente nombrados. Además en este capítulo se pondrá en práctica todo lo investigado en los capítulos anteriores y podremos contribuir con nuestro aporte que es la propuesta.

Finalmente se adjunta las conclusiones, en la cual emitimos de forma resumida los resultados que se encuentren al finalizar el trabajo investigativo, las recomendaciones y los anexos que permiten sustentar el trabajo de estudio.

CAPITULO I: EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Anteriormente los conceptos que consideraban al empleado como un instrumento sustituible quedaron en el pasado. La globalización, la tecnología y la valoración del conocimiento lo han convertido en el principal capital que da vida a una organización y por ende al país.

Una de las preocupaciones de las organizaciones de nuestro país ya sean estas públicas o privadas es tener un personal eficiente, calificado y productivo, que se base en los objetivos y visión de la empresa.

La mayoría de los gobiernos autónomos descentralizados municipales de nuestro país tienen poca ventaja competitiva en lo referente a su talento humano debido a que el personal no se encuentra acorde al puesto en base a su perfil y su profesionalismo, por lo que en realidad se debería cambiar la modalidad de colocación de puestos a través de llamado a concurso de méritos y oposición, donde el personal sea idóneo de acuerdo a su perfil, conocimiento y capacidades. Con estos cambios en el reclutamiento y selección de personal se puede lograr un trabajo con resultados.

La administración pública tradicionalmente ha sido criticada en la prestación de sus servicios. La ciudadanía frecuentemente se expresan sobre la calidad de los servicios públicos, mencionando que las burocracias públicas son lentas, ineficaces y poco transparentes. Al mismo tiempo las instituciones públicas se están encontrando con problemas importantes para servir a los intereses colectivos en una sociedad compleja como la actual.

El gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Shushufindi (GAD municipal Shushufindi) ubicado en la provincia de Sucumbíos; objeto de esta investigación no es la excepción en cuanto a la prestación de sus servicios, pues al ser un gobierno municipal en crecimiento, ha tenido que asumir importantes retos como el mejoramiento de la obra social para cambiar las condiciones de vida de sus habitantes, y adicionalmente a través del COOTAD se le asigna competencias a la institución, explícitamente en la forma organizada en sus servicios de atención al usuario interno y

externo; sin embargo la realidad en la que se desarrollan las actividades no son consideradas como las más eficientes, pues se evidencia un excesivo número de procesos y trámites burocráticos por parte de los trabajadores, debido a su falta de compromiso por un trabajo de excelencia.

Estos inconvenientes no solo han generado malestar en la ciudadanía, sino también han surgido mayor inconformidad y tensión entre los integrantes de la institución, dando inicio a un deterioro del clima laboral, pues al parecer existen conflictos entre personal de nombramiento y los de contrato, la mayoría de veces por afinidades políticas.

Día a día en la organización se evidencia estrés laboral y un aumento en los tiempos de respuesta a las solicitudes existentes por parte de la ciudadanía; por lo que, indudablemente existe una deficiente gestión de talento humano en el GAD municipal Shushufindi y de no ser corregido de manera oportuna no permitirá satisfacer las necesidades y servicios que requiere el derechohabiente del cantón Shushufindi.

Considerando la problemática antes descrita, la presente investigación va a proponer para llegar a establecer los correctivos que le permita mejorar su gestión administrativa y optimizar sus servicios a través de una planificación y ejecución eficiente de los procesos de la administración del talento humano.

1.1.1. Formulación del Problema

¿Cómo incide el sistema integrado de administración de talento humano en el mejoramiento de la gestión administrativa del GAD municipal Shushufindi?

1.1.2. Delimitación del Problema

Delimitación del contenido

Campo: Administración

Área: Administración de talento humano

Aspecto: Sistemas de administración del talento humano

Delimitación espacial

La investigación se realizará específicamente en la unidad de talento humano del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Shushufindi, ubicado en la provincia de Sucumbíos, en el cantón Shushufindi, barrio Central, en las calles 7 de agosto y río aguarico

Delimitación temporal

El proyecto se desarrollará en el año 2015, tiempo en el que se espera dar cumplimiento al presente trabajo de investigación.

1.2. JUSTIFICACIÓN

Dentro de las instituciones públicas, los trabajadores no cuentan con un alto grado de empoderamiento con sus funciones, debido a la percepción que tienen de la empresa pública, que trabaja sin metas u objetivos a cumplir. En su mayoría estas organizaciones son manejadas burocráticamente, y sin mayor responsabilidad ni compromiso por parte del colaborador.

El desempeño laboral actual de los colaboradores en el GAD municipal Shushufindi no permite el cumplimiento de las objetivos establecidos, debido a que no se sienten comprometidos en desarrollar un trabajo de excelencia, no cumpliendo con las habilidades y destrezas tanto a nivel personal como profesional, prestando un mal servicio a la población de Shushufindi; pero esto se remota a la deficiente gestión de talento humano, al no cumplir con los requerimientos de reclutamiento, selección al profesional de manera correcta en base al perfil por competencias, generando desventajas competitivas para la entidad en la prestación de sus servicios y satisfacción del usuario.

De acuerdo a la ley orgánica de servicio público en su Art. 2. “declara el principal objetivo del servicio público y la carrera administrativa es propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un

sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación”.

Considerando la gran importancia que tiene la administración del talento humano dentro del GAD municipal Shushufindi, se plantea la necesidad de implementar un diseño de un sistema integrado de administración de talento humano actualizados como son: reclutamiento, selección, inducción, capacitación, y evaluación, para el mejoramiento de la gestión administrativa de la institución.

La aplicación de un sistema de gestión, permitirá replantear la manera en que se gestiona al talento humano, organizando los procesos necesarios en los subsistemas antes descritos de forma lógica, logrando mejorar la eficiencia en la manera de gestionar al personal.

Los principales beneficiarios serán los colaboradores del GAD municipal Shushufindi, debido a que se pretende obtener un personal motivado, flexible a los cambios y retos tecnológicos que continuamente se requieren en su campo ocupacional, logrando así un desempeño laboral óptimo de forma individual y colectiva, en el bien de la institución.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Diseñar un sistema integrado de administración de talento humano para el GAD municipal Shushufindi, que coadyuvará a la mejora de la gestión administrativa.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Fundamentar la investigación con documentación bibliográfica referente al tema para lograr dotar a la propuesta de un sustento científico.
- Realizar un diagnóstico situacional de la gestión actual del talento humano, a través de análisis de factores internos y externos del GAD municipal Shushufindi.
- Elaborar un sistema integrado de administración de talento humano para mejorar la gestión administrativa del GAD municipal Shushufindi.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1. Antecedentes Históricos

En la actualidad no se evidencian estudios sobre sistemas integrados de administración de talento humano en el cantón Shushufindi, se conoce algunos relativos al tema en la provincia de Sucumbíos, pero a nivel nacional si se están dando varios estudios referentes a sistemas integrados tanto de gestión de talento humano, como de gestión de la calidad y de gestión medioambiental, obteniéndose muchos beneficios para las empresas que los aplican, teniendo en cuenta sobre todo el desarrollo de la misma.

El estudio que han elaborado como antecedente para este trabajo se realizó en Chimborazo, denominado como “Realización de un sistema integrado de gestión de talento humano para la subsecretaria del ministerio de transporte y obras públicas de la provincia de Chimborazo”, el mismo que se realizó en el año 2015, con la autora del trabajo Lina León Parra.

Además existe otra investigación similar en la provincia de Sucumbíos, denominado como “Diseño de un manual de procedimientos para mejorar la gestión del talento humano del GADM cantón Gonzalo Pizarro-provincia Sucumbíos, período 2014”, el mismo que se realizó en el año 2015, con el autor del trabajo Wilfrido Muñoz.

Como antecedente a este trabajo podemos decir que en el cantón Shushufindi el diseño del sistema integrado de administración de talento humano para el GAD municipal Shushufindi es el primero, por lo que, con la realización de este trabajo se piensa obtener una pauta para aplicación de sistemas integrados en otras empresas o instituciones.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Se ha considerado abordar la teoría de Douglas McGregor, quién manifiesta que la administración del personal estará influida también por las suposiciones básicas que se hagan a las personas, describiendo dos conjuntos que son: teoría X y Y.

La teoría X, está enfocada a que el colaborador trabaje bajo amenazas, sanciones; toma el trabajo como castigo, es individualista y su única motivación es el dinero.

Por lo que, la teoría X se contrapone para el desarrollo del trabajo de investigación, mientras que la teoría Y, aporta al enfoque de la gestión del talento humano como un sistema integrado propuesto por el autor Idalberto Chiavenato; modelo en el que vamos a fundamentar para realizar los subsistemas propuestos.

Esta investigación se fundamenta axiológicamente en el desarrollo de conciencia y mejoramiento continuo que se logrará a través de la formación permanente del ser humano; donde el aporte de juicios de valor permita al talento humano plantear alternativas de solución en su trabajo.

El enfoque investigativo está centrado en el modelo crítico propositivo, al determinar el problema y sus causas para proponer alternativas a través de modelos y técnicas de administración y gestión del talento humano, se pretende proponer un sistema integrado que permita eficiente gestión de los procesos administrativos de la unidad de talento Humano y le permita cumplir con su objetivos propuestos.

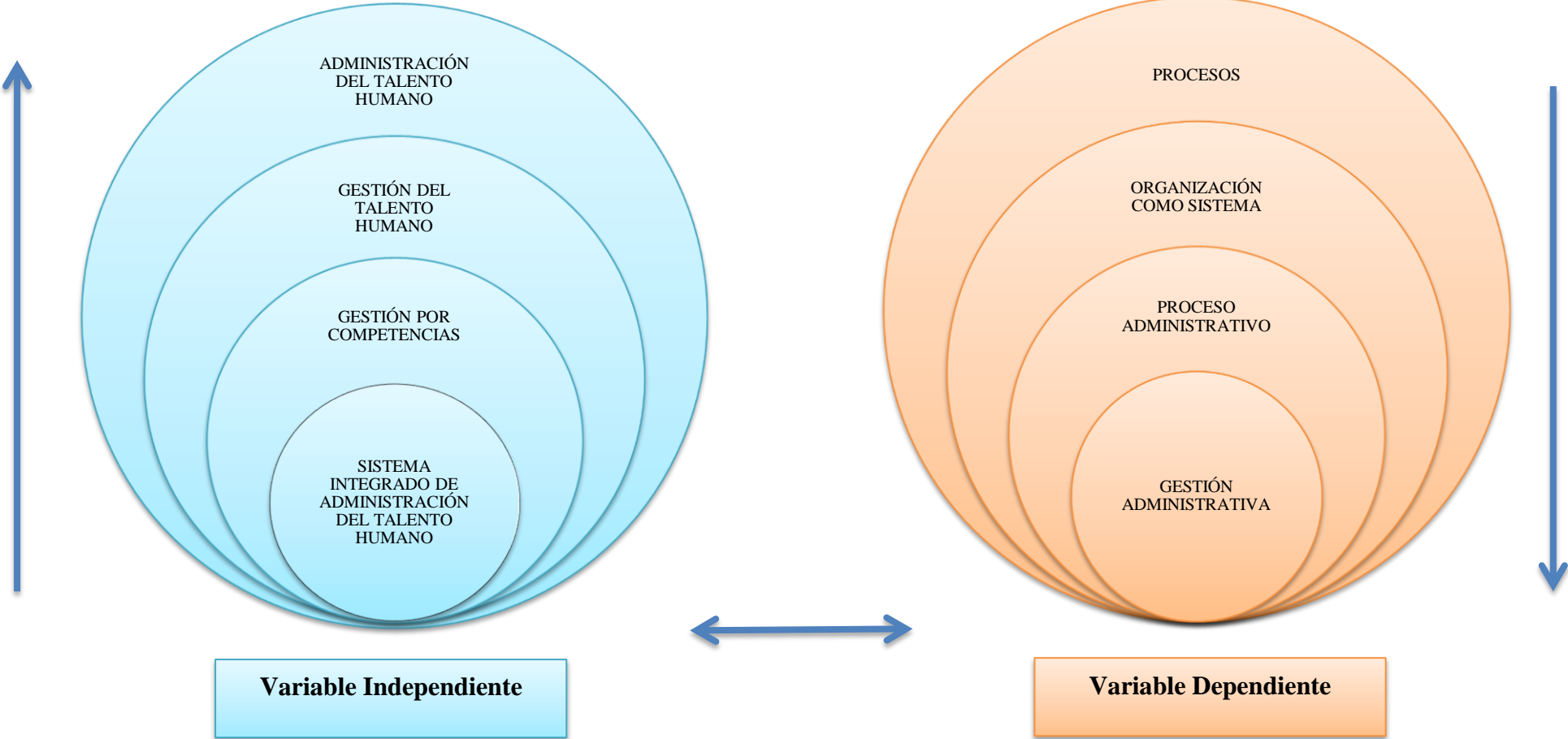
Epistemológicamente se fundamenta en la administración moderna, ya que ha pasado por numerosos cambios, tomando en cuenta que el sistema integrado de talento humano permitiría aprovechar de la mejor manera el potencial humano.

Metodológicamente, el presente trabajo de investigación se realizó con el objetivo de poder entregar a la institución un documento que sirva como parámetro para la correcta administración del talento humano con todo lo que implica gestionar correctamente al personal.

2.3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Para la elaboración de la fundamentación teórica de este trabajo de titulación, se detallan y desarrollan las variables dependiente e independiente por medio de una red de inclusiones conceptuales, misma que nos permitirá sustentar el presente trabajo de investigación.

Figura 1. Red de inclusiones conceptuales



Elaborado por: Valeria Gallegos

CATEGORIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE

2.3.1. Administración

La administración surge desde la época primitiva cuando los primeros pobladores realizaban actividades que requerían de una planeación sencilla pero que eran duras, por lo que requirieron de una mejor organización. Es ahí cuando se dan los inicios de la administración, surgiendo la división de trabajo o la presencia de líderes que coordinaban y conjuntaban esfuerzos para el logro de los objetivos. (Luna, 2015)

“La administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad y productividad en la consecución de sus objetivos”. (Múnch, 2007)

Según Thompson, (2008) la administración es el proceso de planificar, coordinar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de forma eficiente y eficaz.

Determinándose en las siguientes partes fundamentales:

- **Planificación:** Consiste en fijar la misión y objetivos de la organización, determinando políticas, programas y estrategias para alcanzarlos.
- **Organización:** Consiste en determinar las tareas, quién las hace y donde se toman las decisiones.
- **Dirección:** Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.
- **Control:** Consiste en medir y corregir el desempeño de los colaboradores de forma individual y organizacional.

2.3.2. Administración del talento humano

2.3.2.1. Talento humano

Al respecto, Chiavenato (2009) manifiesta que “el concepto de talento humano conduce necesariamente al de capital humano, el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito”.

El talento humano se entenderá como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas. Sin embargo, no entenderemos solo el esfuerzo o la actividad humana, sino también otros factores o elementos que movilizan al ser humano, talentos como: competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) experiencias, motivación, interés, vocación aptitudes, potencialidades, salud, etc. (Fabatalentohumano, 2013)

2.3.2.2.Administración del talento humano

La administración de recursos humanos es una función administrativa dedicada a la integración, la formación, la evaluación y la remuneración de los empleados. Todos los administradores son, en cierto sentido, gerentes de recursos humanos, porque participan en actividades como el reclutamiento, las entrevistas, la selección y la formación. (Chiavenato, 2009)

Se refiere a un “proceso de anticipar las necesidades de la fuerza laboral, de administrar a los empleados actuales y de atraer a individuos altamente capacitados, así como de integrarlos y fomentar su desarrollo para lograr la máxima productividad de la fuerza laboral”. (Mondy, 2010)

Según Werther & Davis (2008) “el propósito de la administración del capital humano es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social”. Es decir que éste es el umbral del estudio y la práctica de la administración del talento humano.

También otro concepto que cita Chiavenato (2009) “la administración de recursos humanos es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito”.

El código orgánico de organización territorial, autonomía y descentralización (2011), en su art. 360, establece que “la administración del talento humano de los gobiernos autónomos descentralizados será autónoma y se regulará por las disposiciones que para

el efecto se encuentren establecidas en la ley y en las respectivas ordenanzas o resoluciones de las juntas parroquiales rurales.”

Objetivos de la administración de talento humano

Los objetivos de la Administración de Recursos Humanos son múltiples; ésta debe, entre otras cosas, contribuir a la eficacia de la empresa:

1. *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. Antes se hacía hincapié en hacer las cosas correctamente, se imponían métodos y reglas a los trabajadores para conseguir la eficiencia.
2. *Proporcionar competitividad a la empresa.* Esto significa saber crear, desarrollar, y aplicar las habilidades y las competencias de la fuerza de trabajo.
3. *Proporcionar a la empresa personas bien entrenadas y motivadas.* Cuando un ejecutivo dice que el propósito de la ARH es construir y proteger el patrimonio más valioso de la empresa (las personas).
4. *Aumentar la autoactualización y la satisfacción de las personas en el trabajo.* Para que sean productivas, las personas deben sentir que el trabajo es adecuado para sus competencias y que se les trata con equidad.
5. *Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.* Se refiere a los aspectos que se experimentan en éste, como el estilo de administración, la libertad y la autonomía para tomar decisiones, etc.
6. *Administrar e impulsar el cambio.* En decenios recientes hubo un período turbulento de cambios, estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que deben aplicarse para garantizar la supervivencia de las organizaciones. La ARH está comprometida con los cambios.
7. *Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable.* Toda actividad de ARH debe ser abierta, transparente, justa, confiable y ética. Las personas no deben ser discriminadas y sus derechos deben ser garantizados.

8. *Construir la mejor empresa y el mejor equipo.* Ya no basta con cuidar a las personas. Al cuidar a los talentos la ARH debe cuidar también el contexto donde trabajan. (Chiavenato, 2009).

2.3.2.3. Importancia de la administración del talento humano

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. La importancia radica en el prestigio, la personalidad, la formación, de las empresas u organizaciones, y todo esto se logra gracias a la administración y gestión del talento humano; en donde los beneficios o rendimientos obtenidos en la empresa serán los resultados producto del buen servicio por parte del gerente o administrador, sin dejar a un lado la participación talentosa, inteligente y a su vez la más importante como lo son los trabajadores de la empresa. (Alles, 2009).

2.3.2.4. Teorías de la administración de recursos humanos

De acuerdo a Hernandez, (2013), se describe dos teorías:

- a) **Teoría de Maslow:** Maslow definió en su pirámide las necesidades básicas del individuo de una manera jerárquica, colocando las necesidades más básicas o simples en la base de la pirámide y las más relevantes o fundamentales en la cima de la pirámide, a medida que las necesidades van siendo satisfechas o logradas surgen otras de un nivel superior o mejor. En la última fase se encuentra con la «autorrealización» que no es más que un nivel de plena felicidad o armonía.

Figura 2. Jerarquía de necesidades



Fuente: (Hernandez, 2013)

- b) **Teoría X y Y:** McGregor en su obra "El lado humano de las organizaciones" describió dos formas de pensamiento de los directivos a los cuales denominó

teoría X y teoría Y. Los directivos de la primera consideran a sus subordinados como animales de trabajo que sólo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

Figura 3. Teoría X y Y

Teoría X	Teoría Y
A los empleados inherentemente les disgusta el trabajo y, siempre que se posible, procuran evitarlo .	Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como el descanso y el juego .
Puesto que a los empleados les disgusta el trabajo, deber ser coaccionados , controlados o amenazados con sanciones para que alcancen metas .	La gente ejercerá auto dirección y autocontrol si esta comprometida con los objetivos.
Los empleados evitarán asumir responsabilidades y buscarán una dirección formal, siempre que se posible.	La persona promedio puede aprender a aceptar incluso buscar asumir responsabilidades .
La mayoría de los trabajadores colocan la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y muestran poca ambición .	La capacidad de tomar decisiones innovadoras está ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es patrimonio exclusivo de los que ocupan puestos administrativos .

Fuente: (Chiavenato , 2006)

2.3.3. Gestión estratégica del talento humano

Según, Chiavenato (2009) la gestión del talento humano es un enfoque estratégico de la gerencia cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la empresa, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento los diferentes niveles de conocimientos, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en entorno actual y futuro.

En este grupo están los comportamientos relacionados con la manera en que los gerentes manejan el proceso de selección, inducción, asignación de funciones, delegación, evaluación del desempeño y legislación y salarios. También, el apoyo a actividades de capacitación, desarrollo, bienestar, motivación y participación. (González, 2006)

La gestión estratégica del talento humano es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura adecuada y a través del esfuerzo humano coordinado.

2.3.4. Gestión del talento humano basado en competencias

Según Alles, (2010) “es un modelo administrativo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente, el desarrollo profesional de las personas”.

Por lo tanto la autora recalca que el personal competente e idóneo se logra gracias a la educación, formación y aplicación de conocimientos, esto implica que las personas deben ser motivadas a fin de impulsar la excelencia organizacional a través del desarrollo de competencias individuales que les permita mejorar su desempeño laboral.

Su principal objetivo es concebir al ser humano dentro de la organización como un recurso primordial, importante y necesario, que hay que optimizar e insertar en una visión y misión renovada, dinámica y competitiva, orientada e integrada en una verdadera interacción socio-económica.

2.3.4.1. Competencias

Para Alles, (2009) “el término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos”.

Las competencias son características propias que posee una persona, que desarrolla en su lugar de trabajo y le permiten la realización exitosa de una actividad.

Los elementos de las competencias según propone Alles, (2009) son los siguientes:

- **Poder hacer:** Contar con un conjunto de valores, políticas y conocer los procesos y procedimientos a ejecutar en el área de trabajo
- **Saber hacer:** Tener la formación, experiencia, habilidades, destrezas y talentos para desempeñar el cargo a ocupar.
- **Querer hacer:** Son las actitudes, valores personales que tiene la persona para desempeñar el trabajo asignado.

2.3.4.2. Clasificación de las competencias

La autora Alles, (2009) para aplicar la gestión del talento humano por competencias detalla las siguientes:

- **Intelectuales:** Perspectiva estratégica, análisis y sentido común, planificación y organización.
- **Interpersonales:** Dirigir colaboradores, persuasión, decisión, sensibilidad, comunicación oral.
- **Adaptabilidad:** Adaptación al medio
- **Orientación a Resultados:** Energía e iniciativa, deseos al éxito, sensatez para los negocios.

2.3.5. Sistema integrado de administración del talento humano

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, 2009)

“Los procesos de reclutamiento, de selección y de integración del personal pueden ser considerados como un sistema integrado que persigue la contratación y la inserción de los nuevos empleados a la empresa”. (García & Cristòbal, 2005)

Los sistemas de administración del talento humano (SATH) son el conjunto de elementos interdependientes e interactuantes de la gestión del talento humano, que de forma combinada forman en sí la administración del talento humano. Un sistema combina el talento humano y en particular sus actividades administrativas en un orden lógico y sistemático para integrarlos en un único sistema de gestión, basado en los principios fundamentales que norman, regulan, amparan y protegen el desarrollo del trabajador en el desempeño de sus funciones, propiciando su capacitación, el respeto a sus derechos, el cumplimiento de sus obligaciones en términos de eficiencia, además de

la selección del personal adecuado, la formación específica del mismo, la capacitación, la evaluación y la remuneración justa. (Herrera, 2005)

La ley orgánica del servicio público, en el artículo 53, establece que el sistema integrado de desarrollo de talento humano del sector público es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos orientados a validar e impulsar las habilidades, conocimientos, garantías y derechos de las y los servidores públicos con el fin de desarrollar su potencial y promover la eficiencia, eficacia, oportunidad, interculturalidad, igualdad y la no discriminación en el servicio público para cumplir con los preceptos de esta ley. (Corporación de estudios y publicaciones, 2010)

Estructuración

La ley orgánica del servicio público, en el artículo 54, establece el sistema integrado de desarrollo de talento humano del sector público está estructurado por:

- Subsistema de planificación del talento humano.
- Subsistema de clasificación de puestos.
- Subsistema de selección de personal.
- De la formación y capacitación
- Subsistema de evaluación del desempeño (Corporación de estudios y publicaciones, 2010).

Procesos del sistema de administración de talento humano

Según Chiavenato (2009) La ARH consiste en algunas actividades integradas con el propósito de conseguir efectos correlacionados y multiplicadores, tanto como para las organizaciones como para las personas que ahí laboran.

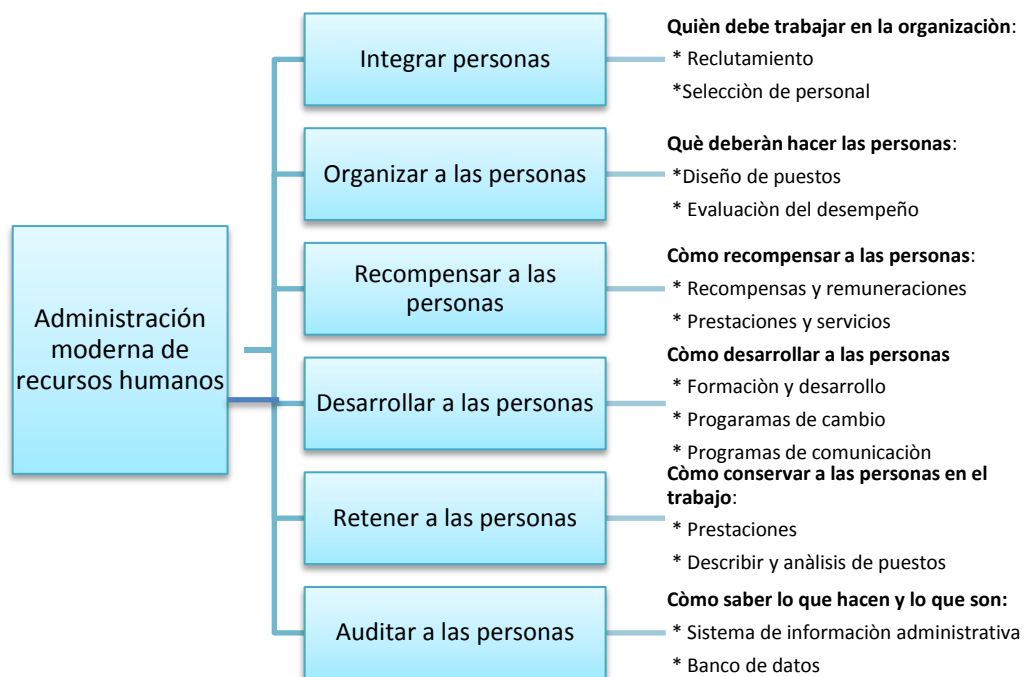
Los seis procesos básicos son los siguientes:

- **Procesos para integrar personas.**
- **Procesos para organizar a la personas.**
- Procesos para recompensar a las personas.

- **Procesos para desarrollar a las personas.**
- Procesos para retener a las personas
- Procesos para auditar a las personas.

Todos estos procesos antes descritos tienen estrecha relación entre sí, de manera que cada proceso tiende a favorecer o perjudicar a los demás cuando es bien o mal utilizado, por lo que se debe tener especial cuidado de no tener fallas en ningún proceso ya que puedan comprometer a los otros. A continuación se detalla cada proceso:

Figura 4. Principales Procesos De La Administración De Recursos Humanos



Fuente: (Chiavenato, 2009)

Elaborado por: Valeria Gallegos

2.3.6. Planificaciòn Estratègica del Talento Humano

Es un proceso de toma de decisiones referente a los recursos o humanos que se necesitan para poder alcanzar los objetivos de la organizaciòn en un periodo de tiempo determinado, y de igual forma favorece e incentiva los objetivos individuales de los empleados. (Chiavenato, 2009).

La planificaciòn de recursos humanos como actividad clave y esencialmente integradora de GRH es el proceso mediante el cual una empresa asegura el nùmero suficiente de personal y cumple con el objetivo de optimizar su estructura humana, previendo 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. (Cuesta, 2010)

Según los autores Werther & Davis (2008) La planeación del capital humano se utiliza para estimar la demanda futura del personal que necesita una organización. Por medio de esta técnica, los gerentes o especialistas de recursos humanos pueden desarrollar planes que apoyen los objetivos y permitan llenar las vacantes que existan de manera adecuada.

2.3.7. Proceso para integrar personas

Son los procesos para integrar personas a la organización.

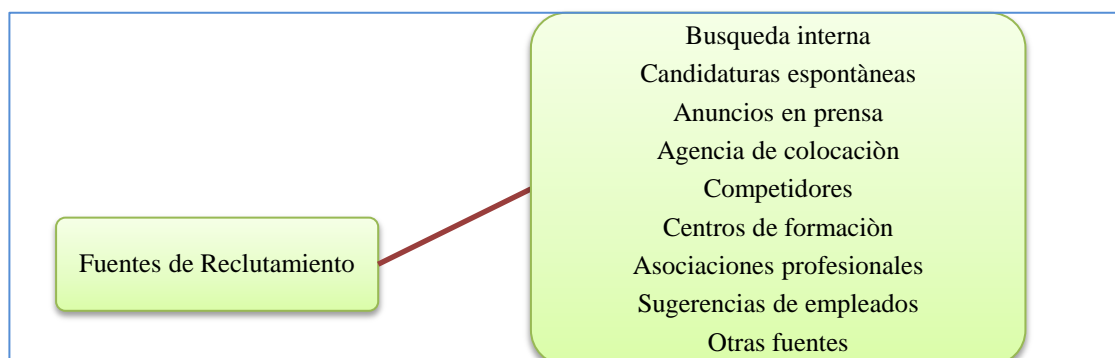
2.3.7.1. Reclutamiento

“Es el conjunto de políticas y acciones destinadas a atraer y añadir talentos a la empresa para dotarla de las competencias que necesita para tener éxito”. (Chiavenato, 2009)

Este proceso está conformado por actividades tendentes a conseguir los suficientes candidatos, de entre los cuales se va a elegir aquellos que son considerados como más adecuados e idóneos, para después iniciar con el proceso de selección.

Las fuentes de reclutamiento (los lugares y las formas en que la empresa puede buscar a los posibles candidatos) se clasifican en: fuentes internas, cuando las personas pertenecen a la propia empresa, y fuentes externas, cuando son ajenas a ésta.

Figura 5. Fuentes de reclutamiento



Fuente:(García & Cristóbal, 2005)

Elaborado por: Valeria Gallegos

Formas de Reclutamiento

- Reclutamiento interno
- **Reclutamiento externo**

Para Werther & Davis (2008) cualquiera de las dos formas de reclutamiento presenta ventajas y desventajas, por lo que se debe analizar que conviene en cada situación.

Reclutamiento Interno

Esta forma de reclutamiento tiene entre sus ventajas la creación de un clima de positivismo dentro de la organización, ya que los integrantes tienen la posibilidad de ascender y lograr hacer carrera en ella, además evita la necesidad de familiarizar al empleado a su nuevo entorno.

Las desventajas de este reclutamiento es que se puede propiciar un clima de negatividad debido a la frustración de las personas que no lograron alcanzar el ascenso.

Reclutamiento Externo

El reclutamiento externo tiene las ventajas de que se aportan conocimientos, aptitudes y perspectivas nuevas. También otra ventaja es que con la incorporación de personal nuevo comprometido a cumplir las jornadas de trabajo, puede generar beneficios sobre el resto de los colaboradores.

Las desventajas de esta forma de reclutamiento es que por lo que general es costoso, requiere mucho tiempo y además es inseguro, porque no existe la certeza de que el nuevo integrante permanezca en el puesto mucho tiempo.

Técnicas de Reclutamiento externo

Este proceso de reclutamiento empieza cuando el candidato llena la solicitud de empleo o presenta su *curriculum vitae* u hoja de vida 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 contactarle”. (Chiavenato, 2009)

“El *curriculum vitae* (CV) adquiere enorme importancia para el reclutamiento externo. Funciona como un catálogo o carpeta del candidato. El CV se presenta en secciones: los

datos personales (información básica, como nombre, edad, dirección y teléfono para contacto), los objetivos pretendidos (puesto o posición deseada), la formación escolar (estudios cursados), la experiencia profesional (empresas en las que ha trabajado y trabaja) y habilidades y calificaciones profesionales (principales puntos fuertes y competencias personales)”. (Chiavenato, 2009)

- **Anuncios en diarios y revistas especializados**

Los anuncios en diarios locales, regionales o revistas especializadas suelen ser una buena opción para el reclutamiento de las personas. Es importante en la construcción de un anuncio tener en cuenta la forma en la que el candidato interpretará y reaccionará ante él. Los especialistas en publicidad recomiendan a la hora de realizar un anuncio cuatro características:

Llamar la atención, puede conseguirse por el tamaño o claridad gráfica.

- Despertar el interés, mencionando la naturaleza desafiante de las actividades.
- Crear el deseo, aumentando el interés mediante beneficios y otras ventajas.
- Por último la Acción, ya sea al enviar su curriculum vitae por correo electrónico o físicamente.

- **Agencias de reclutamiento**

La organización puede entrar en contacto con agencias de reclutamiento, y obtener candidatos según sus bancos de datos. Existen tres tipos de agencias:

- Agencias operadas por el gobierno nacional, estatal o municipal.
- Agencias asociadas a organizaciones sin fines de lucro.
- Agencias particulares o privadas de reclutamiento, son las fuentes principales de personal gerencial y de oficina.

Estas agencias son eficaces cuando la organización no cuenta con un departamento de recursos humanos y no están preparadas para este proceso.

- **Contactos con escuelas, universidades y agrupaciones**

Algunas empresas mantienen constantemente reuniones y conferencias con universidades, escuelas y agrupaciones, con el fin de incentivar una actitud favorable hacia los futuros candidatos, a manera de una propaganda institucional.

- **Carteles o anuncios en lugares visibles**

Esta opción es de menor costo debido a que solo se colocan afiches en portales, o lugares donde existe mayor afluencia de personas, y a su vez son de mayor rendimiento y rapidez.

- **Presentación de candidatos por indicación de trabajadores**

Esta técnica es otra de muy bajo costo y de igual manera rápida. La organización pide a sus colaboradores que recomienden a candidatos ya sean amigos, vecino o parientes, de esta forma el trabajador siente que ayuda a la admisión de personal idóneo.

- **Consulta a los archivos de candidatos**

Se trata de un banco de datos que cataloga a los candidatos que no fueron considerados en reclutamientos anteriores. Cuando este sistema funciona, se consigue candidatos rápidamente.

- **Reclutamiento virtual**

Es el tipo de reclutamiento que se lo realiza mediante los medios electrónicos, es decir a través del internet, es inmediato y se puede interactuar con los candidatos potenciales sin la necesidad de salir de su casa.

- **Banco de datos de candidatos o banco de talentos**

En esta técnica las organizaciones utilizan un banco de datos donde archivan curriculum vitae de personas que no fueron aprovechadas anteriormente, entonces hay la posibilidad de utilizarlos en nuevos reclutamientos.

2.3.7.2. Selección de Personal

El concepto de selección de personal según Chiavenato (2009) se refiere a que “ funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas”.

“La selección de personal es un proceso que es realizado mediante concepciones y técnicas efectivas, consecuente con la dirección estratégica de la organización y las políticas de GRH derivadas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se

adecúe a las características requeridas presentes y futuras previsibles de un puesto de trabajo o cargo laboral y de una empresa concreta o específica”. (Cuesta, 2010).

“El proceso de selección es, antes todo, un proceso de toma de decisiones, de elección entre los candidatos suministrados por el proceso de reclutamiento de aquel que, en principio, tiene mayores probabilidades de desempeñar de forma eficaz el puesto de trabajo atendiendo a la capacitación y a los comportamientos presentados durante el proceso..”. (García & Cristòbal, 2005)

Proceso de selección

Werther & Davis (2008) “una vez identificadas las necesidades del personal de la organización, se procede a seleccionar al nuevo personal”. Para el proceso de selección se seguirán los siguientes pasos:

a) Recepción preliminar de solicitudes: paso 1

La selección se inicia con una cita programada entre el candidato y la oficina de personal, o también con la recepción de una solicitud de empleo. En la entrevista preliminar se obtiene información sobre el candidato pero de forma informal, posteriormente él entrega una solicitud completa de trabajo, misma que se le proporciona o la ha obtenido de la página web de la empresa. Es importante mencionar que este es un medio rápido y sistemático para obtener información diversa sobre el candidato.

Al respecto Mondy (2010) manifiesta que “el objetivo básico de la selección preliminar es eliminar a aquellos aspirantes que obviamente no reúnan los requisitos para el puesto”.

Los aspirantes a puestos profesionales y gerenciales comúnmente comienzan el proceso de selección enviando su currículum, ya se esté físico o a través de internet.

b) Administración de exámenes: paso 2

Las pruebas de selección evalúan factores como aptitudes, personalidad, habilidades y motivación de los futuros empleados, y permiten a los administradores escoger al candidato que mejor se ajusta a estos factores dentro de los puestos vacantes. (Mondy, 2010)

“Las *pruebas de idoneidad* son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requisitos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo”. (Werther & Davis, 2008)

Tipos de pruebas de empleo

Con respecto a este tema Mondy (2010) detalla seis tipos de pruebas de empleo, necesarias para identificar aquellas actitudes y habilidades relacionadas con el puesto que las entrevistas no logran reconocer.

- Pruebas de aptitudes cognitivas
- **Pruebas de habilidades psicomotrices**
- Pruebas de muestras de trabajo
- Pruebas de interés vocacional
- **Pruebas de conocimiento del puesto**
- Pruebas de personalidad

Pruebas de habilidades psicomotrices: son aquellas que miden la fuerza, la coordinación y la destreza.

Pruebas de conocimiento del puesto: son aquellas que miden el nivel de conocimientos de un aspirante en relación con los deberes del puesto que está interesado en ocupar.

c) Entrevista de selección: paso 3

“La entrevista de trabajo es una conversación orientada hacia las metas en la cual un entrevistador y un candidato a un puesto de trabajo intercambian información”. (Mondy, 2010)

“La entrevista de selección es una conversación formal, para evaluar la idoneidad del solicitante. Su objetivo es determinar si el candidato puede desempeñar el puesto, y cómo se compara respecto a los otros candidatos” (Werther & Davis, 2008)

Según Bohlander & Snell (2008), en función del tipo del puesto a ocupar por los candidatos, pueden ser entrevistados por una persona o por los miembros de un equipo de trabajo.

Algunos investigadores tiene dudas sobre la validez de la entrevista, sin embargo esta sigue siendo un pilar fundamental del proceso de selección de personal, por las siguientes razones:

- Es práctica
- Sirve para diferentes propósitos
- Los entrevistadores se sienten seguros de sus juicios

También hay que destacar que la estructura de la entrevista y la capacitación de los entrevistadores influirán mucho en el proceso de selección y contratación.

Diversos tipos de entrevista

Las preguntas que formula el entrevistador pueden ser de diferentes tipos, para mejor comprensión de cada una de ellas, en el siguiente gráfico se comparan estas estructuras.

Tabla 1. Tipos de entrevista

ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA	TIPO DE PREGUNTA	APLICACIONES
NO ESTRUCTURADA	Número mínimo de preguntas planeadas. Las preguntas se elaboran durante la entrevista.	Útiles cuando se trata de ayudar al entrevistado en un problema personal o cuando se le explica por qué no se le contratará.
ESTRUCTURADA	Lista predeterminada de preguntas que se formulan a todos los solicitantes.	Útil para obtener resultados con validez, especialmente en números grandes de solicitantes.
MIXTA	Combinación de preguntas estructuradas y no estructuradas, probablemente quizá la técnica más empleada.	Proporciona respuestas comparables y datos adicionales.
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Las preguntas se limitan a situaciones hipotéticas. La evaluación depende de la solución y	Útil para evaluar la habilidad analítica y de raciocinio en condiciones de presión

	el enfoque del solicitante.	moderada.
PROVOCACIÓN DE TENSIÓN	Serie de preguntas difíciles y rápidas que pretenden presionar al solicitante.	Útil para candidatos a puestos con alto nivel de tensión, como el de cirujano en jefe de una sección de urgencias en un hospital.

Fuente: (Werther & Davis, 2008)

Elaborado por: Valeria Gallegos

d) Verificación de referencias y antecedentes: paso 4

Los especialistas de recursos humanos para saber si la información proporcionada es confiable, recurren a la verificación de datos y referencias.

Con la verificación de las referencias académicas se pretende conocer si el candidato en realidad se le ha acreditado esos títulos, diplomas y certificados que dice tener.

En cuanto, a las referencias laborales se trata de conocer la trayectoria del candidato en el campo laboral.

e) Evaluación médica: paso 5

Es importante que en el proceso de selección se realice un examen médico al aspirante. Es natural que la empresa desee conocer el estado de salud del futuro personal, debido a que se quiere determinar si el candidato es físicamente capaz de realizar el trabajo, también para evitar el ingreso de una persona con alguna enfermedad contagiosa e incluso para la prevención de accidentes con el resto del personal.

f) Entrevista con el supervisor: paso 6

En la mayoría de las empresas el supervisor o gerente del departamento interesado toman la decisión de contratar, entonces el departamento de recursos humanos se encarga de proporcionar el personal más idóneo y selecto a los funcionarios para que los entrevisten y tomen la decisión final.

El supervisor tiene la capacidad de evaluar la competencia técnica al aspirante y su idoneidad.

g) Descripción realista del puesto: paso 7

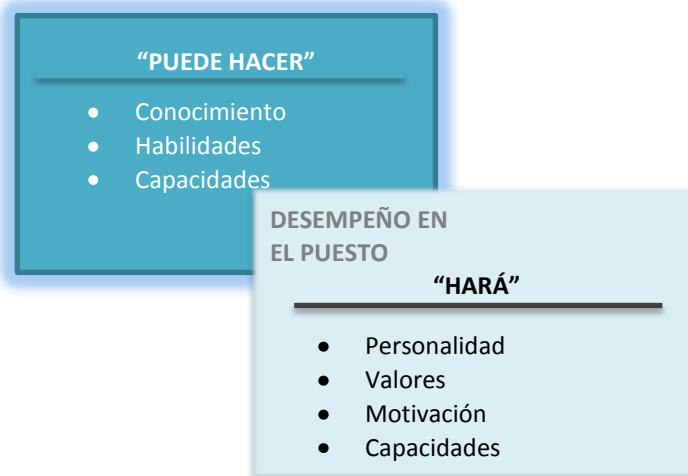
Muchas veces el solicitante tiene expectativas equivocadas del futuro puesto de trabajo. Para prevenir un resultado negativo es de gran importancia llevar a cabo una familiarización con los equipos o instrumentos que utilizaran, de existir la posibilidad debe realizarse en el área de trabajo.

h) Decisión de contratar: paso 8

Este paso es el final del proceso de selección. El administrador o futuro supervisor del departamento debe contratar al candidato más capacitado e idóneo de acuerdo a las necesidades de la organización.

Al respecto Bohlander & Snell (2008) manifiestan que el principal interés de un empleador radica en lo que el solicitante **puede** y **podrá** hacer. Una evaluación de los candidatos en base a la información de estos se debe enfocar en estos dos factores.

Figura 6. Factores "Puede Hacer" y "Hará" en las decisiones de selección



Fuente: (Bohlander & Snell, 2008)

Elaborado por: Valeria Gallegos

2.3.8. Proceso de organizar personas

Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño, de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz.

2.3.8.1. Contratación

La contratación de personal es el procedimiento que se lleva a cabo en una empresa para formalizar la relación laboral con un empleado que recién ingreso a la misma; y se refiere a la integración de un expediente documental de los datos personales y profesionales que una persona proporcione a la empresa y el acto de formalización mediante la firma de un contrato donde se aceptan las obligaciones y responsabilidades de la empresa y el nuevo empleado, se menciona los días de trabajo, de descanso, el salario que obtendrá, los trabajos que deberá realizar entre otras condiciones.

Manifiestan respecto a este tema Lovelock, Reynoso, D'Andres, Huete, & Wirtz (2011) que “tomar buenas decisiones de contratación puede ser la diferencia en una empresa, es por esto que deben considerarse a los candidatos más aptos, que sean compatibles con la cultura, valores y necesidades de la compañía”.

2.3.8.2. 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”. (Cuesta, 2010).

Al respecto Mondy (2010) cita que “la inducción es un esfuerzo inicial de capacitación y desarrollo dirigido a los nuevos empleados para informarles acerca de la compañía, el puesto de trabajo y el grupo de trabajo”.

Este proceso de inducción busca disminuir la tensión y la inseguridad de los primeros momentos del trabajador en la empresa que perjudican su rendimiento, evitar que el recién llegado tenga una mala impresión de la empresa y así no desee salir de la misma. Además dejar en claro sus funciones y objetivos.

Propósitos de inducción

Según Mondy (2010) se describen a continuación los propósitos básicos:

- La situación del empleo
- Políticas y reglas de la compañía

- Remuneración
- Cultura corporativa
- Trabajo en equipo
- Desarrollo del empleado
- Socialización

Proceso de Inducción

Bravo (2013) El proceso de inducción tiene las siguientes etapas:

a) 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.

b) Introducción a la organización

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

c) 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.

d) Proceso de enseñanza

Se realizará de forma que se sigan los siguientes pasos:

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

2.3.8.3. Análisis de Puestos

Es el proceso de reunir, analizar y registrar la información referente a los puestos dentro de una organización. Esta técnica radica en reglas que se dan para separar los elementos del puesto y ordenarlos adecuadamente por medio de las normas de la lógica y la gramática.

“El análisis de puestos consiste en un estudio detallado del mismo, descomponiéndolo en las tareas y actividades básicas que lo conforman, así como el de los comportamientos requeridos para ejercerlo convenientemente...” (García & Cristòbal, 2005)

El propósito del diseño de un puesto de trabajo es estudiar los requisitos de la operación, la naturaleza de los deseos del cliente, las necesidades y capacidades de los empleados y las características del equipo operativo para desarrollar las descripciones del puesto de trabajo que consigan el mejor balance entre estas demandas conflictivas.

Werther & Davis (2008) cabe recalcar que antes de realizar el análisis de puestos es necesario informar a todo el personal las razones que han llevado a la empresa a efectuarlo, y de igual forma los resultados del trabajo deben darse a conocer a todos los que componen la organización, haciendo visible su función específica, evitando que existan rumores en los empleados y colaboren con el estudio.

Factores de Especificación

Es necesario mencionar que para que análisis de puestos tenga una base correcta de comparación, debe fundamentarse en los principales factores de especificaciones (puntos de referencia que permiten analizar los cargos de manera objetiva) utilizados por las empresas, según se detallan:

- **Requisitos mentales:** Instrucción necesaria, experiencia anterior, iniciativa y aptitudes.
- **Requisitos físicos:** Esfuerzo físico, concentración visual o mental, destrezas o habilidades, complexión física
- **Responsabilidad por:** Supervisar a las personas, material, equipamiento o instrumental, dinero, títulos o documentos.

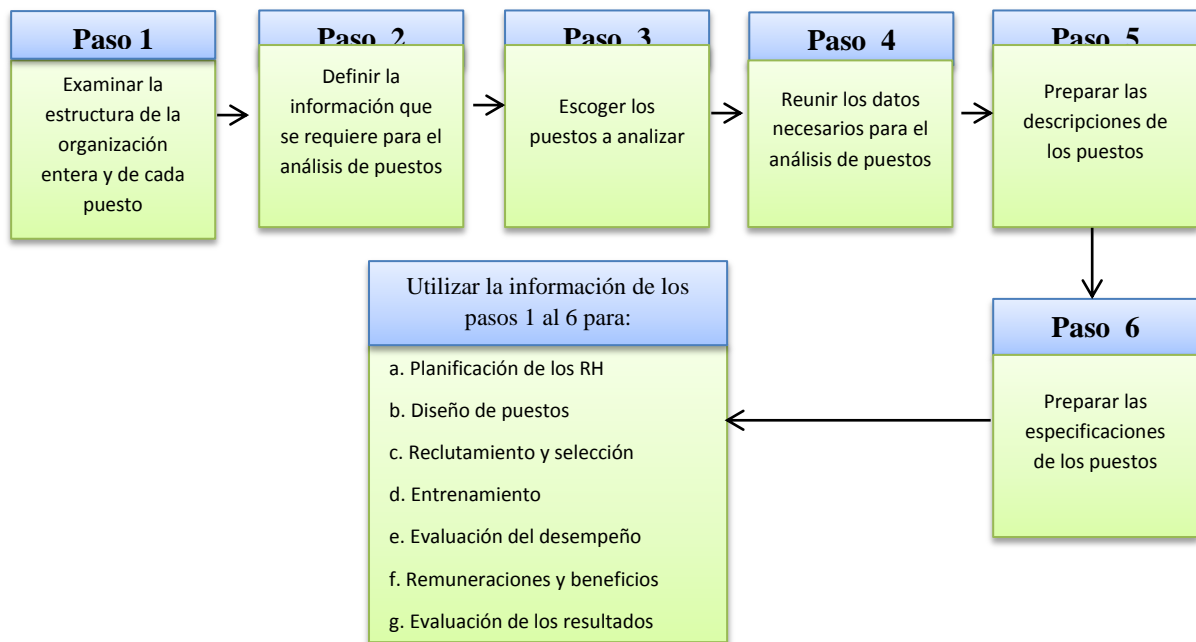
- **Condiciones de trabajo:** Ambiente físico de trabajo y riesgo de accidentes.

El departamento de recursos humanos se basa en la información sobre los puestos que existen en la organización. Si estos están bien diseñados la organización puede aspirar a lograr los objetivos.

Las etapas del proceso del análisis de los puestos

Al realizar este proceso se debe tomar en cuenta que la organización permanentemente sufre cambios, en razón que no es una entidad inmóvil por lo que “los puestos se deben describir, analizar y redefinir constantemente para ir a la par de los cambios en la organización y en su contenido”. (Chiavenato, 2009)

Figura 7. Los seis pasos del proceso del análisis de puesto



Fuente: (Chiavenato, 2009)

Elaborado por: Valeria Gallegos

Métodos de análisis de puestos

Al respecto Mondy (2010) detalla los métodos más comunes del análisis de puestos, mismos que se exponen a continuación.

- Cuestionarios
- Observación
- **Entrevistas**

- Registro del empleado
- Combinación de métodos

Entrevistas

Es el método más flexible y productivo. Por lo general, se puede obtener una mejor comprensión del cargo al entrevistar al empleado como al supervisor.

Descripción del Puesto

“La descripción del puesto es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás puesto de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del puesto (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del puesto y de los deberes y las responsabilidades que comprende”.

“.. La descripción de puestos es la información escrita que detalla las distintas actividades que componen el puesto y las responsabilidades y obligaciones que lleva consigo. Se basa en el análisis de puestos.” (García & Cristóbal, 2005)

La descripción de un puesto significa que se va a relacionar lo que hace el ocupante, cómo lo hace, por qué y en qué condiciones. También se puede decir que “es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del puesto”. (Chiavenato, 2009)

En conclusión la descripción del puesto es un documento que brinda la información acerca de las tareas, los tipos de deberes y las responsabilidades de un cargo. Estas descripciones de puesto son de gran valor para los empleados y la organización.

2.3.8.4. Evaluación del Desempeño

Para un mejor entendimiento, cito diversos conceptos:

“La evaluación del desempeño es el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que éste cumple con los requisitos de su trabajo”. (Milkovich & Boudreau, 1994)

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 GRH consistente en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento o desempeño de los empleados en la organización. Por supuesto, la evaluación del desempeño por competencias significa un estadio superior de la evaluación del desempeño. (Cuesta, 2010).

“Esta actividad que permite el seguimiento continuo y planeado de la labor de los empleados, para detectar sus resultados y progresos o, por el contrario sus deficiencias”. (Van Den, 2010)

Es una valoración de la actuación de cada trabajador en relación a las funciones o actividades que realiza, las metas y los resultados que debe alcanzar.

Propósitos de la evaluación del desempeño

Bohlander & Snell (2008) Las evaluaciones de desempeño a primera vista sirven solo para evaluar quién hace o quién no hace un buen trabajo. Pero en realidad son unas de las herramientas más versátiles para uso de los gerentes. Pueden servir para otros propósitos que benefician tanto a la organización como a los empleados.

Se pueden clasificar como administrativas o de desarrollo. En la siguiente figura se muestran los usos más frecuentes de las evaluaciones del desempeño.

Propósitos administrativos: Desde este punto de vista, los programas de evaluación proveen aportaciones que se pueden utilizar en el rango de todas las actividades de recursos humanos.

Propósitos de desarrollo: Enfocándonos en el desarrollo individual, la evaluación proporciona la primordial retroalimentación para examinar las fortalezas y debilidades, así como para mejorar el desempeño

Métodos de evaluación del desempeño

Según Chiavenato, (2009) menciona los siguientes métodos:

- a) **Escala gráfica:** Utiliza un cuadro de doble entrada, donde en las filas se registran los factores a evaluar: habilidades, destrezas, competencias, rasgos de personalidad, comportamientos, y en las columnas las calificaciones de evaluación de desempeño que pueden ser: excelente, bueno, regular, tolerante, malo en una escala de 5 a 1 respectivamente.
- b) **Investigación de campo:** Se evalúa al personal con la aplicación de un formulario aplicada por un especialista en el que se detallan preguntas relacionadas a las actividades que cumple en el lugar de trabajo.
- c) **Lista de verificación:** Denominado también check lists, para su aplicación se debe enumerar diferentes factores de evaluación, cada uno de estos valores recibe una calificación cuantitativa.

2.3.9. Proceso de desarrollar a las personas

2.3.9.1. Capacitación

La capacitación usualmente ha sido entendida como un proceso mediante el cual se prepara al trabajador para que desempeñe eficientemente las tareas de su puesto, sin embargo actualmente es un medio que permite el desarrollo de las competencias de las personas para que sean más productivas, creativa e innovadoras y puedan cumplir eficazmente ,los objetivos organizacionales.

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, 2009).

Al respecto Werther & Davis (2008) manifiestan que la *capacitación* (el desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas para todos los niveles del personal) auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse durante toda su vida laboral y pueden ayudar en el *desarrollo* de la persona para cumplir futuras responsabilidades.

Proceso de capacitación

La capacitación es un proceso constante y continuo que atraviesa cuatro etapas:

Figura 8. Proceso de capacitación

Necesidades por satisfacer	Diseño de la capacitación	Conducción de la capacitación	Evaluación de los resultados
Diagnostico dela situacion	Decisión en cuanto a la estrategia	Implantación o acción	Evaluación y control
<ul style="list-style-type: none">•Objetivos de la organización•Competencias necesarias•Problemas de producción•Problemas de personal•Resultados de la evaluación de desempeño	<ul style="list-style-type: none">•Programación de la capacitación:•A quièn capacitar•Còmo capacitar•En què capacitar•Dònde capacitar•Cuàndo capacitar	<ul style="list-style-type: none">•Conduccion y aplicacion del programa de capacitación por medio de:<ul style="list-style-type: none">- Gerente de Linea- Asesoría de recursos humanos- Por ambos- Por terceros	<ul style="list-style-type: none">•Monitoreo del proceso•Evaluación y medición de resultados•Comparación de la situación actual con la anterior•Análisis de costos/beneficios

Fuente: (Chiavenato, 2009)

Elaborado por: Valeria Gallegos

Técnicas de capacitación

Existen varias técnicas de capacitación, a saber:

1. *Lecturas.* La técnica más utilizada para transmitir información en programas de capacitación es la lectura. La lectura es un medio de comunicación que implica una situación de mano única, en la cual un instructor presentar verbalmente información a un grupo de oyentes. El instructor presenta la información en esa situación de capacitación, mientras que el personal en capacitación participa escuchando y no hablando.
2. *Instrucción programada.* Es una técnica útil para transmitir información en programas de capacitación. El aprendizaje programado aplica sin la presencia ni la intervención de un instructor humano. Se presentan pequeñas parte de información, que requieren las correspondientes respuestas, al personal en capacitación. Éstos pueden determinar sus respuestas, sabiendo si han comprendido la información obtenida.

3. *Capacitación en clase.* Es el entrenamiento fuera del local del trabajo, en un aula. Los educandos son reunidos en un local y cuentan con la ayuda de un instructor, profesor o gerente que transmite el contenido del programa de capacitación.
4. *Capacitación por computadora (Computer based training, CBT).* Con ayuda de la tecnología de la información (TI), se puede hacer por medio de CD o DVD y con la ayuda de multimedia (gráficos, animación, películas, audio y video)
5. *E-learning.* Se refiere al uso de las tecnologías de internet para entregar una amplia variedad de soluciones que aumentan el desempeño y el conocimiento de las personas. (Chiavenato, 2009)

CATEGORIZACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE

2.3.10. La gestión administrativa

Es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va a depender el éxito o fracaso de la empresa. Con el pasar de los años se genera mucha competencia, por lo tanto, hay que retroalimentarse en cuanto al tema.

Se define como el “conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir y controlar”. (Mûnch, 2007)

Por lo que, se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión también se entiende como la dirección o administración de una compañía o de un negocio.

2.3.11. Proceso administrativo

“Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración”. (Mûnch, 2007)

El proceso administrativo permite al administrador manejar eficazmente una organización, y consiste en estudiar la administración como un proceso integrado por varias etapas, es decir, la planificación, la organización, la dirección y el control.

También nos permitirá medir el grado en que los gerentes realizan su función y si realizan debidamente su trabajo.

Figura 9. Proceso Administrativo



Fuente: (Thompson, 2008)

Las etapas del proceso administrativo son:

Planeación

Es un proceso que comienza por la determinación de los objetivos, se definen estrategias, políticas y planes detallados para poder alcanzarlos, y se formulan programas para integrar y coordinar las actividades a desarrollar por parte de la organización.

Munch (2007) Define la planeación como la determinación del rumbo hacia donde se dirige la empresa, y de los resultados que se pretenden obtener, con el fin de minimizar los riesgos y definir las estrategias para el éxito de la organización.

Organización

Para Munch (2007) el concepto de organización “consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo”.

La organización debe responder al proceso de planeación, es decir, se organiza para lograr lo planeado. En la planeación se define qué pretende lograr en un periodo de tiempo la organización o compañía, mientras que en el proceso de organización se define la forma como se estructuran las actividades y se dan las relaciones de autoridad

y responsabilidad, así como la asignación de recursos para lograr lo planeado. (Bernal & Sierra, 2008)

El propósito de la organización es lograr que todas sus actividades y recursos se coordinen, de tal forma que se vuelva sencillo y fácil el manejo para las personas que trabajan en la empresa.

Dirección

Al respecto Múnch (2007) manifiesta que “la dirección es la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos, y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de la misión y visión de la empresa”.

La dirección es el proceso más complejo de desarrollar por parte de los directivos de las organizaciones o compañías, porque involucra la relación con las personas que trabajan en ellas. Por lo que los estudiosos de la función de dirección, manifiestan que esta función es un arte, ya que pocos profesionales desarrollan competencias para lograr una efectiva orientación del talento humano. (Bernal & Sierra, 2008)

Control

“El control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones”. (Múnch, 2007)

En los últimos años, el sistema de control administrativo se considera cada vez más un sistema de retroalimentación cuyo propósito central es identificar oportunidades de mejoramiento que les permitan a las organizaciones una mejora continua en la optimización de sus recursos y el logro de sus resultados en función de una mejor competitividad, mediante un mejor desempeño de las organizaciones. (Bernal & Sierra, 2008)

2.3.12. La organización como sistema

Las organizaciones son sistemas abiertos. Sistema es un conjunto de elementos, relacionados de modo dinámico, que desarrollan una actividad para alcanzar determinado objetivo o propósito. Todo sistema requiere materia, energía o información obtenidas en el ambiente, que constituyen los insumos o entradas (*inputs*)

de recursos necesarios para que el sistema pueda operar. Dichos recursos son procesados en las diversas partes del sistema (subsistema) y transformados en salidas o resultados (*outputs*) que retornan al ambiente. (Chiavenato, 2001)

Técnicas de organización

Para Munch , Osorio, & Vital (2011) son las herramientas necesarias para conseguir una organización racional, y deben aplicarse de acuerdo a la necesidad de cada empresa.

- Organigramas
- **Manuales**
- Diagramas de procedimiento o de flujo

Manuales de procedimientos

El Manual de procedimientos es un instrumento de aporte administrativo, que agrupa procedimientos precisos con un objetivo común, que describe en su secuencia lógica las distintas actividades de que der compone cada uno de los procedimientos que lo integran, señalando generalmente quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse. (Secretaría de Relaciones Exteriores, 2004)

Un manual de procedimientos es una guía de trabajo para los servidores municipales, que orienta a como se deben realizar las actividades, y por ende facilitar su trabajo.

2.3.13. Proceso

Procedimiento: “Forma especificada para llevar a cabo una actividad o proceso”.

Proceso: “Conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor, sobre un insumo, le agrega valor a este y suministra un producto o servicio para un cliente externo o interno. (Agudelo, 2012)

Partes de un proceso

Según el autor (Pérez, 2010) en un proceso de pueden considerar las siguientes partes:

- **Inputs:** son todas aquellas cosas materiales que deben incorporarse a un proceso para producir un bien o un servicio, estos a su vez se subdividen en categorías que son: materiales, energía, trabajo y capital.

- **Outputs:** Llamados también salidas o es el producto final que se obtiene de la ejecución del proceso

Jerarquización de procesos

Las organizaciones son un sistema de actividades que se agrupan en áreas funcionales donde toda la responsabilidad es de un directivo que delega, es así que nace con ello la jerarquización de los procesos, donde cada persona que interviene interactúa en cada uno de los niveles establecidos dentro de la gestión de un proceso.

- **Macro proceso:** Es un conjunto de procesos que se encuentran interrelacionados entre sí para lograr un objetivo en común.
- **Proceso:** Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida.
- **Subproceso:** conjunto de actividades que tienen una secuencia lógica que cumple propósitos claros, es parte de un proceso.
- **Actividad:** es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión.
- **Tarea:** Es la ejecución de una actividad.

Mapa de procesos

Los mapas de procesos tienen su origen en los mapas mentales, los cuales presentan de una forma lógica y clara temas complejos.

Es una representación gráfica que define y refleja la estructura y relación de los diferentes procesos del sistema de gestión de una organización, para lo cual debemos identificar los procesos que intervienen.

- **Procesos estratégicos:** Procesos que están relacionados con la dirección. Se refieren a la política, estrategia, planes de mejora, etc., que consiguen armonizar los procesos operativos con los de apoyo.

- **Procesos operativos:** Procesos implicados directamente con la prestación del servicio.
- **Procesos de apoyo / soporte:** Proceso que dan apoyo a los procesos operativos, aportándoles los recursos necesarios. Son proceso en los que el cliente es interno. (Agudelo, 2012)

2.3.14. Diseño de procesos

El diseño de procesos es la base fundamental para mejoramiento organizacional, puesto que indica la forma como se deben llevar a cabo las actividades o tareas de allí que es importante delimitar de forma clara y precisa los objetivos para que la organización pueda gestionar su ejecución de la forma más eficiente.

Diagramas de procedimiento o de flujo

Al respecto Munch (2007) afirma que los diagramas de flujo son “también conocidos como *flujogramas*, son representaciones gráficas que muestran la sucesión de los pasos de que consta un procedimiento”.





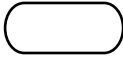




Los diagramas de flujos de datos, también conocidos como flujogramas son una representación gráfica de un sistema que ilustra cómo fluyen los datos a través de distintos procesos.

El diagrama de flujo representa al esquematización grafica de un algoritmo, el cual muestra gráficamente los pasos o procesos a seguir para alcanzar la solución de un problema.

El diagrama de flujo ofrece una descripción visual de las actividades implicadas en un proceso mostrando la relación secuencial ente ellas, facilitando la rápida comprensión de cada actividad y su relación con las demás, el flujo de la información y los materiales, las ramas en el proceso, la existencia de bucles repetitivos, el número de pasos del proceso, las operaciones de interdepartamentales... Facilita también la selección de indicadores de proceso. (Aiteco Consultores, 2013)

Munch, et al. (2011) manifiestan que “un diagrama de flujo es la representación gráfica de un procedimiento mediante la utilización de símbolos”.

Tabla 2. Simbología del flujograma

SÍMBOLO	NOMBRE	REPRESENTA
	Proceso	Función o actividad
	Inspección	Revisión, verificación o inspección
	Transporte	Indica el movimiento y orden en que se realizan las operaciones
	Documento	Forma o documento que genera la acción
	Terminal	Inicio o final de una operación
	Archivo	Archivo o almacenamiento
	Toma de decisiones	Generalmente aparece como pregunta. De este símbolo siempre surgirán dos flechas; una con una respuesta afirmativa y otra negativa, porque la decisión genera dos acciones
	Conector	Conector para unir una parte del diagrama de flujo contra otra
	Espera o demora	Etapas en que algo está en espera de que otra actividad acontezca. También se le llama almacenamiento o archivo temporal.

Fuente: (Munch , Osorio, & Vital, 2011)

Elaborado por: Valeria Gallegos

2.4. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Según se establece en la constitución de la república del Ecuador, detallo los siguientes artículos:

De acuerdo al art. 225. **Del sector público.**-“El sector público comprende:

Lo organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social.

Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado.

Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado.

Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos.” (Corporación de estudios y publicaciones, 2008)

Según el art. 227. **Administración pública.**- “La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.” (Corporación de estudios y publicaciones, 2008)

De acuerdo al art. 228. **Del ingreso al servicio público.**-“El ingreso al servicio público, el ascenso y la promoción en la carrera administrativa se realizarán mediante concurso de méritos y oposición, en la forma que determine la ley, con excepción de las servidoras y servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción. Su inobservancia provocará la destitución de la autoridad nominadora.” (Corporación de estudios y publicaciones, 2008)

La Corporación de estudios y publicaciones (2008) afirma en su art.229. **Servidores públicos.**-“Serán servidoras y servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público.

Los derechos de las servidoras y servidores públicos son irrenunciables. La ley definirá el organismo rector en materia de recursos humanos y remuneraciones para todo el sector público y regulará el ingreso, ascenso, promoción, incentivos, régimen disciplinario, estabilidad, sistema de remuneración y cesación de funciones de sus servidores.

Las obreras y obreros del sector público estarán sujetos al Código de Trabajo. La remuneración de las servidoras y servidores públicos será justa y equitativa, con relación a sus funciones, y valorará la profesionalización, capacitación, responsabilidad y experiencia”.

De acuerdo al art. 234. **Formación y capacitación continua.**- “El Estado garantizará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos a través de las escuelas, institutos, academias y programas de formación o capacitación del sector

público; y la coordinación con instituciones nacionales e internacionales que operen bajo acuerdos con el Estado.” (Corporación de estudios y publicaciones, 2008)

En la ley orgánica de servicio público se consideran los siguientes artículos:

De acuerdo al art. 5. **Requisitos para el ingreso.**- “Para ingresar al servicio público se requiere:

- a) Ser mayor de 18 años y estar en el pleno ejercicio de los derechos previstos por la Constitución de la República y la Ley para el desempeño de una función pública;
- b) No encontrarse en interdicción civil, no ser el deudor al que se siga proceso de concurso de acreedores y no hallarse en de estado insolvencia fraudulenta declarada judicialmente;
- c) No estar comprendido en alguna de las causales de prohibición para ejercer cargos públicos;
- d) Cumplir con los requerimientos de preparación académica y demás competencias exigibles previstas en esta Ley y su Reglamento;
- e) Haber sufragado, cuando se tiene obligación de hacerlo, salvo las causas de excusa previstas en la Ley;
- f) No encontrarse en mora del pago de créditos establecidos a favor de entidades u organismos del sector público, a excepción de lo establecido en el Artículo 9 de la presente Ley;
- g) Presentar la declaración patrimonial juramentada en la que se incluirá lo siguiente:
 - g.1. Autorización para levantar el sigilo de sus cuentas bancarias;
 - g.2. Declaración de no adeudar más de dos pensiones alimenticias; y,
 - g.3. Declaración de no encontrarse incurso en nepotismo, inhabilidades o prohibiciones previstas en la Constitución de la República y el ordenamiento jurídico vigente.
- h) Haber sido declarado triunfador en el concurso de méritos y oposición, salvo en los casos de las servidoras y servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción; e,

- i) Los demás requisitos señalados en la Constitución de la República y la Ley”.
(Corporación de estudios y publicaciones, 2010)

Al respecto el art.16. **Nombramiento y posesión.**- “Para desempeñar un puesto público se requiere de nombramiento o contrato legalmente expedido por la respectiva autoridad nominadora.

El término para posesionarse del cargo público será de quince días, contados a partir de la notificación y en caso de no hacerlo, caducarán”.

De acuerdo al art. 25. **De las jornadas legales de trabajo.**- “Las jornadas de trabajo para las entidades, instituciones, organismos y personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta Ley podrán tener las siguientes modalidades:

- a) **Jornada Ordinaria:** Es aquella que se cumple por ocho horas diarias efectivas y continuas, de lunes a viernes y durante los cinco días de cada semana, con cuarenta horas semanales, con períodos de descanso desde treinta minutos hasta dos horas diarias para el almuerzo, que no estarán incluidos en la jornada de trabajo; y,
- b) **Jornada Especial:** Es aquella que por la misión que cumple la institución o sus servidores, no puede sujetarse a la jornada única y requiere de jornadas, horarios o turnos especiales; debiendo ser fijada para cada caso, observando el principio de continuidad, equidad y optimización del servicio, acorde a la norma que para el efecto emita el Ministerio de Relaciones Laborales.

Las servidoras y servidores que ejecuten trabajos peligrosos, realicen sus actividades en ambientes insalubres o en horarios nocturnos, tendrán derecho a jornadas especiales de menor duración, sin que su remuneración sea menor a la generalidad de servidoras o servidores.

Las instituciones que en forma justificada, requieran que sus servidoras o sus servidores laboren en diferentes horarios a los establecidos en la jornada ordinaria, deben obtener la aprobación del Ministerio de Relaciones Laborales. En el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales, esta facultad será competencia de la máxima autoridad”.

De acuerdo al art.53. **Del sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano.**- “Es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos orientados a validar e impulsar las habilidades, conocimientos, garantías y derechos de las y los servidores públicos con el fin de desarrollar su potencial y promover la eficiencia, eficacia, oportunidad, interculturalidad, igualdad y la no discriminación en el servicio público para cumplir con los preceptos de esta Ley.” (Corporación de estudios y publicaciones, 2010)

En su art. 54.- **De su estructuración.**- “El sistema integrado de desarrollo del talento humano del servicio público está conformado por los subsistemas de planificación del talento humano; clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, capacitación, desarrollo profesional y evaluación del desempeño”. (Corporación de estudios y publicaciones, 2010)

También se toman los siguientes artículos del reglamento general a la ley orgánica del servicio público:

Según el art. 117. **De la unidad de administración del talento humano (UATH).**- “Las UATH constituyen unidades ejecutoras de las políticas, normas e instrumentos expedidos de conformidad con la ley y este Reglamento General, con el propósito de lograr coherencia en la aplicación de las directrices y metodologías de administración del talento humano, remuneraciones, evaluación, control, certificación del servicio y mejoramiento de la eficiencia en la administración pública en lo que correspondiere a sus atribuciones y competencias.

La UATH es responsable de administrar el sistema integrado de desarrollo del talento humano y las remuneraciones e ingresos complementarios del servicio público, bajo los lineamientos, políticas, regulaciones, normas e instrumentos pertinentes.

Tendrán la competencia y responsabilidad en el cumplimiento de la LOSEP, este Reglamento General y las normas expedidas”. (Corporacion de estudios y publicaciones, 2011)

De acuerdo a la Corporacion de estudios y publicaciones, (2011) se citan el art. 178.- **Normativa de reclutamiento y selección.**- “Sobre la base de las políticas, normas e instrumentos técnicos de aplicación obligatoria para los puestos de carrera en el servicio

público, emitidos por el Ministerio de Relaciones Laborales, las UATH aplicarán los mecanismos técnicos que permitan la obligatoria, correcta y eficiente administración del subsistema de reclutamiento y selección de personal.

También el art. 179.- **Etapas del subsistema de reclutamiento y selección.**- El subsistema de reclutamiento y selección de personal se fundamenta en los concursos públicos de méritos y oposición, que comprenden la preparación del proceso de reclutamiento, la convocatoria, evaluación y selección, expedición del nombramiento y la etapa posterior de inducción.

El art. 180.- **Concurso abierto.**- El concurso abierto es el proceso mediante el cual se convoca a servidoras, servidores y personas ajenas a la institución, que reúnan los requisitos establecidos en la LOSEP y en las bases del concurso, dados a conocer a través de la convocatoria para que participen en los procesos selectivos a que hayan lugar en las instituciones del sector público, para llenar puestos vacantes.

Y el art. 189.- **Inducción.**- Las UATH implementarán mecanismos de inducción a fin de garantizar una adecuada inserción de la o el ganador del concurso de méritos y oposición a su nuevo puesto de trabajo, y a la cultura organizacional de la institución en la cual laborará. Dicho período de inducción comprenderá aspectos relacionados con la promoción de derechos, obligaciones y responsabilidades del puesto, trato a sus compañeros y usuarios género, trato a personas con discapacidades y otros aspectos que se consideren relevantes.

De acuerdo al art. 198.- **Planificación de la formación y capacitación.**- “El Ministerio de Relaciones Laborales coordinará con el Instituto de Altos Estudios Nacionales, el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional -SECAP, las Redes de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos y las UATH, en función de las políticas, normas e instrumentos emitidos con este propósito, la identificación de necesidades reales de capacitación. Esta información constituirá la base para la formulación de planes, diseño de programas y procesos de seguimiento y evaluación.

Las UATH serán responsables de la capacitación programada anualmente, en virtud de la programación que establezca el Ministerio de Relaciones Laborales, así como de generar para dicha planificación, las necesidades institucionales de capacitación de lo cual reportarán al Ministerio de Relaciones Laborales semestralmente”.

Y por último los artículos de la norma sustitutiva de la Norma del Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal:

En el art. 8. **De los responsables del concurso de méritos y oposición.**- “Los órganos responsables del concurso de méritos y oposición son:

- a) Unidad de Administración del Talento Humano -UATH;
- b) Tribunal de Méritos y Oposición; y,
- c) Tribunal de Apelaciones”.

2.5. HIPÓTESIS

2.5.1. Hipótesis General

El diseño de un sistema integrado de administración del talento humano va a mejorar el desempeño laboral y la gestión administrativa del GAD municipal Shushufindi.

2.5.2. Hipótesis Específica

- ❖ Con el marco teórico referencial se podrá diseñar un sistema integrado de administración de talento humano.
- ❖ Estableciendo el diagnóstico del GAD municipal “Shushufindi” se establecerá áreas críticas de la gestión del talento humano

2.6. VARIABLES

Las variables son aquellas propiedades que poseen ciertas características y son susceptibles de medirse u observarse.

2.6.1. Variable Independiente

Sistema integrado de administración del talento humano

2.6.2. Variable Dependiente

Gestión administrativa

Tabla 3. Cuadro operacionalización de variables

Variable Independiente – Sistema Integrado de Administración del Talento Humano					
Hipótesis	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumentos
El Diseño de un Sistema Integrado de Administración de Talento Humano para el GAD Municipal Shushufindi, busca mejorar la gestión administrativa en términos de eficacia y eficiencia.	“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”	Reclutamiento	Requisitos	¿Usted para postular a su cargo en el GAD municipal Shushufindi, lleno la debida solicitud de empleo?	Encuesta
		Selección de personal	Pruebas de selección	¿Usted participó en concurso de méritos y oposición? ¿Considera usted que el cargo que ocupa es acorde a su preparación, conocimiento y estudios?	
		Inducción	Plan de inducción	¿Usted recibió el proceso de inducción al momento de ingresar al GAD municipal?	
		Evaluación del desempeño	Clima laboral	¿Usted como evaluaría el ambiente de trabajo en el que se desenvuelve? - Excelente - Muy Bueno - Bueno - Regular - Malo	
		Capacitación y desarrollo	Plan de capacitación	¿Usted recibe capacitación necesaria para poder desempeñar mejor su trabajo?	

Variable Dependiente - Gestión administrativa					
Hipótesis	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumentos
El Diseño de un Sistema Integrado de Administración de Talento Humano para el GAD Municipal Shushufindi, busca mejorar la gestión administrativa en términos de eficacia y eficiencia.	Es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va a depender el éxito o fracaso de la empresa. Con el pasar de los años se genera mucha competencia, por lo tanto, hay que retroalimentarse en cuanto al tema	Planeación	Elaboración de planes	¿En su área de trabajo tiene objetivos y metas definidas?	Encuesta
		Organización	Comunicación	¿En su área de trabajo fluye oportunamente la información y la comunicación?	
			Recurso Humano	¿Cómo calificaría usted el funcionamiento de la gestión de talento humano? - Excelente - Muy bueno - Bueno - Regular - Malo	
		Dirección	Motivación	Como parte de la motivación ¿existen estímulos o incentivos por realizar una buena labor para el mejoramiento de la Institución?	
		Control	Evaluación del desempeño	¿El GAD municipal evalúa los resultados de su gestión en un determinado período?	

Elaborado por: Valeria Gallegos

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1. Cuantitativa y Cualitativa

Un enfoque mixto, este se basa en métodos cuantitativos y cualitativos, la combinación de ambos nos permite obtener mejores resultados en la investigación, por una parte la investigación cuantitativa nos da la posibilidad de generalizar resultados y nos otorga control, réplica y comparación del fenómenos de estudio con otros estudios similares; la investigación cualitativa proporciona profundidad en la información, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización, detalles, indagación fresca, natural, holística, flexible y experiencias únicas por su cercanía con el entorno.

La investigación se encuentra enmarcada en el manejo de características cualitativas de la población objeto de estudio, debido a que se analiza la conducta humana con el fin de evaluar los aspectos relacionados con el grado de capacitación y preparación del personal del GAD municipal Shushufindi. De igual forma es importante mencionar que se utilizó la investigación cuantitativa que permitió generalizar los resultados obtenidos de la población objeto de estudio, las técnicas de recolección de datos aplicadas sirvieron de base para identificar el aporte y rendimiento del personal en sus áreas de trabajo, además para procesar la información se utilizó métodos estadísticos que ayuden a obtener resultados confiables de la problemática en estudio y exponerlos en el informe final de la investigación.

3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.2.1. De campo

La investigación de campo se centra en hacer el estudio donde el fenómeno se da, de manera natural, de este modo se busca conseguir la situación lo más real posible. Por lo que, en nuestro estudio podremos realizar un análisis de cada uno de los procesos desde la realidad, realizando entrevistas y desarrollando cuestionarios aplicados a los empleados y trabajadores del GAD municipal Shushufindi.

3.2.2. Bibliográfica

Es la búsqueda, recopilación, organización, valoración, crítica e información bibliográfica sobre un tema específico. Las fuentes informativas para el presente trabajo de investigación estarán sustentadas mediante: información de libros, internet, leyes y demás artículos relacionados, mismos que darán sustento a la aplicación de la propuesta

3.2.3. Explicativa

Es aquella que tiene relación causal, no sólo persigue describir o acercarse a un problema, sino que intenta encontrar las causas del mismo, lo que nos servirá para dar respuesta a la hipótesis planteada anteriormente.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1. Población

La población de la presente investigación estará constituida por todos las servidoras y servidores públicos que laboran en los departamentos del GAD municipal Shushufindi, es decir un total de 316 personas, entre directivos, concejales, empleados, y trabajadores.

Tabla 4. Población del GAD municipal Shushufindi

TRABAJADORES	POBLACIÓN
TRABAJADORES DE PLANTA	131
TRABAJADORES DE PLAZO FIJO	58
EMPLEADOS PLANTA	66
EMPLEADOS OCASIONALES	37
ELECCIÓN POPULAR	6
NOMBRAMIENTO DE LIBRE REMOCIÓN	9
NOMBRAMIENTOS PROVISIONALES	6
NOMBRAMIENTOS A PERIODO FIJO LOSEP	2
PERSONAL POR COMISIÓN DE SERVICIOS	1
TOTAL DE SERVIDORES MUNICIPALES	316

Fuente: Unidad de Talento Humano; GAD Municipal Shushufindi
Elaborado por: Valeria Gallegos

3.3.2. Muestra

Para disponer de una obtención y manejo adecuado de la información recabada se procede a calcular una muestra respectiva de la población finita de 301 servidores públicos (debido a que se exceptúan los directores departamentales y los de elección popular), según la siguiente fórmula:

Para determinar la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 P \cdot Q \cdot N}{N e^2 + Z^2 P \cdot Q}$$

n= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de Confiabilidad 95% equivale al 1.96

N= Población (301 personas)

P= Probabilidad de ocurrencia (0.50)

Q= Probabilidad de no ocurrencia (0.50)

e= Error del muestreo (0.05)

Cálculo de la muestra

$$n = \frac{1,96^2 \cdot 0,50 \times 0,50 \times 301}{301 \cdot 0,05^2 + 1,96^2 \cdot 0,50 \times 0,50}$$

$$n = \frac{1,96^2 \cdot 75,25}{301 \cdot 0,0025 + 1,96^2 \cdot 0,25}$$

$$n = \frac{289,0804}{0,72525 + 0,9604}$$

$$n = \frac{289,0804}{1,7129}$$

$$n = 168,77$$

El tamaño de la muestra es de 168 personas, pero debido a que en el momento de encuestarlos se encontraban fuera de la ciudad se redujo el tamaño de la muestra a 160, que representan el total de la población para este estudio de investigación.

3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1. Métodos

3.4.1.1. Método Inductivo - deductivo.

El método inductivo sirve para pasar de lo desconocido a lo conocido, en la identificación de funciones y responsabilidades del talento humano del GAD municipal Shushufindi y el método deductivo sirve para pasar de lo conocido a lo desconocido, una vez que se conozca el funcionamiento se procede a elaborar el sistema integrado de administración de talento humano.

3.4.2. Técnicas

3.4.2.1. Observación

Es una técnica que consiste en observar atentamente el hecho o fenómeno, obtener la información y registrarla para posteriormente analizarla. Esta técnica permitirá conseguir el mayor número de datos a través de una visión de las actividades que se realizan en el manejo del talento humano del GAD municipal Shushufindi.

3.4.2.2. Encuesta

Proporcionan una alternativa muy útil para la entrevista. Existen dos formas de cuestionarios para recabar datos: cuestionarios abiertos y cerrados. El formato abierto proporciona una amplia oportunidad para quienes respondan en forma escrita las razones de sus ideas. El cuestionario cerrado limita las respuestas posibles del interrogado. Este formato es el método para obtener información sobre los hechos.

3.4.2.3. Entrevista

Las entrevistas se utilizan para recabar información en forma verbal, a través de preguntas que propone el entrevistador. Quienes responden pueden ser gerentes o empleados. El entrevistador puede entrevistar al personal en forma individual o grupal.

3.4.3. Instrumentos

3.4.3.1. La encuesta: El cuestionario aplicado a los trabajadores y empleados.

3.4.3.2. La entrevista: El diseño de la entrevista con las preguntas que se realizará al director administrativo del GAD municipal Shushufindi.

3.5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados de las encuestas realizadas a los trabajadores y empleados del GAD municipal “Shushufindi”.

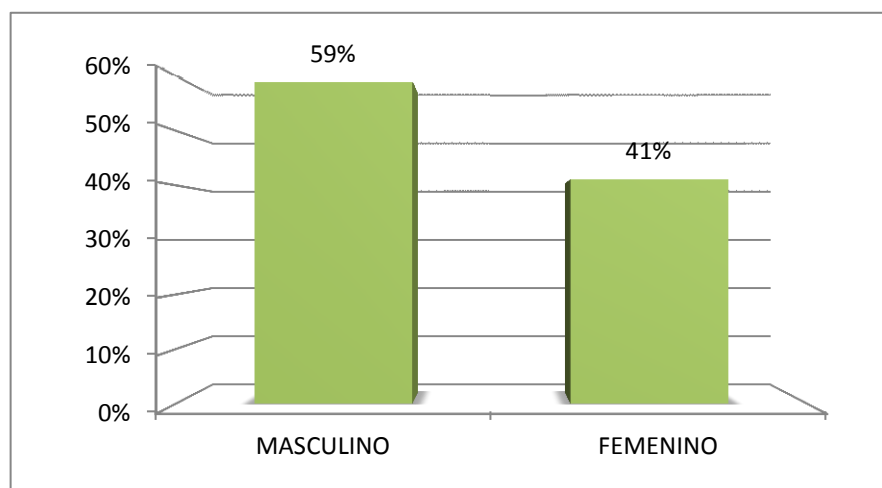
1. Especifique su género

Tabla 5. Género

Descripción	Frecuencia	%
MASCULINO	94	59%
FEMENINO	66	41%
TOTAL	160	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores del GAD Municipal; Junio 2015
Elaborado por: Valeria Gallegos

Gráfico 1. Género



Fuente: Encuesta a trabajadores del GAD Municipal; Junio 2015
Elaborado por: Valeria Gallegos

Análisis

De todos los servidores públicos encuestados se puede observar que el 59% son hombres y solo el 41% de estos son mujeres, por lo que se determina que no existe equidad de género en la institución.

2. ¿Qué nivel de educación usted posee?

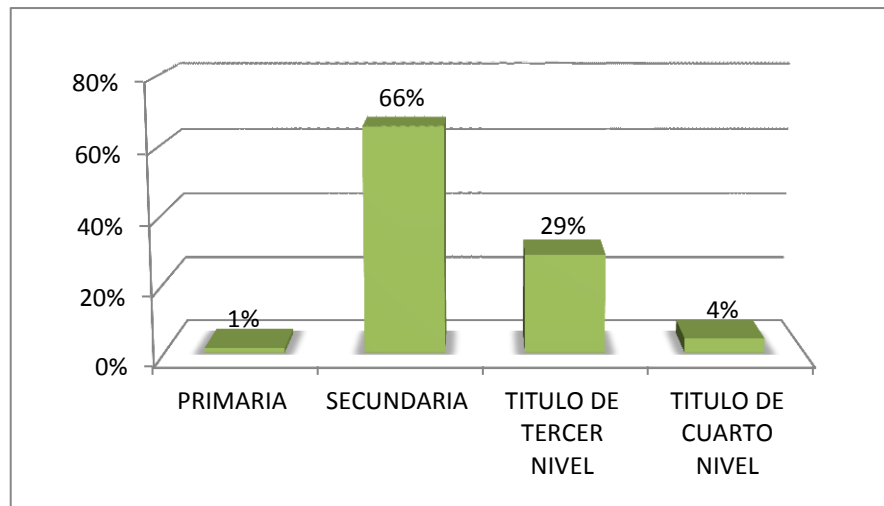
Tabla 6. Nivel de educación

Descripción	Frecuencia	%
PRIMARIA	2	1%
SECUNDARIA	106	66%
TITULO DE TERCER NIVEL	46	29%
TITULO DE CUARTO NIVEL	6	4%
TOTAL	160	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores del GAD Municipal; Junio 2015

Elaborado por: Valeria Gallegos

Gráfico 2. Nivel de educación



Fuente: Encuesta a trabajadores del GAD Municipal; Junio 2015

Elaborado por: Valeria Gallegos

Análisis

Mediante este gráfico podemos observar que el 66% de las personas que laboran en el GAD municipal solo han terminado la secundaria, mientras que el 29% tiene título de tercer nivel, el 4% de cuarto nivel y el 1% posee solo la primaria; evidenciándose una falta de profesionales en la Institución.

3. ¿Qué tiempo lleva en el cargo que ocupa?

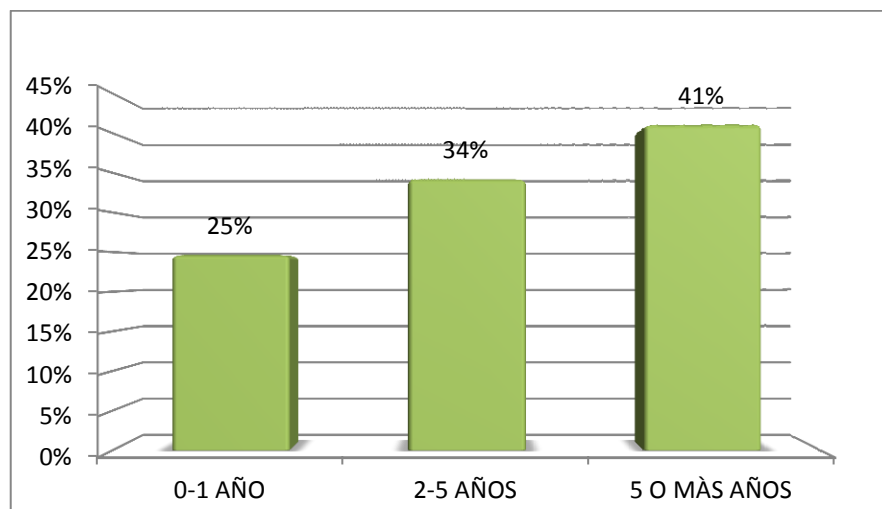
Tabla 7. Tiempo en el cargo

Descripción	Frecuencia	%
0-1 AÑO	40	25%
2-5 AÑOS	54	34%
5 O MÀS AÑOS	66	41%
TOTAL	160	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores del GAD Municipal; Junio 2015

Elaborado por: Valeria Gallegos

Gráfico 3. Tiempo en el cargo



Fuente: Encuesta a trabajadores del GAD Municipal; Junio 2015

Elaborado por: Valeria Gallegos

Análisis

Mediante este gráfico se puede observar que el 25 % de las personas encuestadas llevan de 0 a 1 año en la Institución, es decir que han sido contratados recientemente; el 34% llevan de 2-5 años, son personal que se le ha renovado su contrato y otros que han participado en concurso de méritos y oposición, y finalmente el 41% de los empleados son los llamados personal de planta, por lo que, se evidencia que no existe una rotación de puestos en el GAD municipal.

4. ¿Usted para postular a su cargo en el GAD municipal Shushufindi, lleno la debida solicitud de empleo?

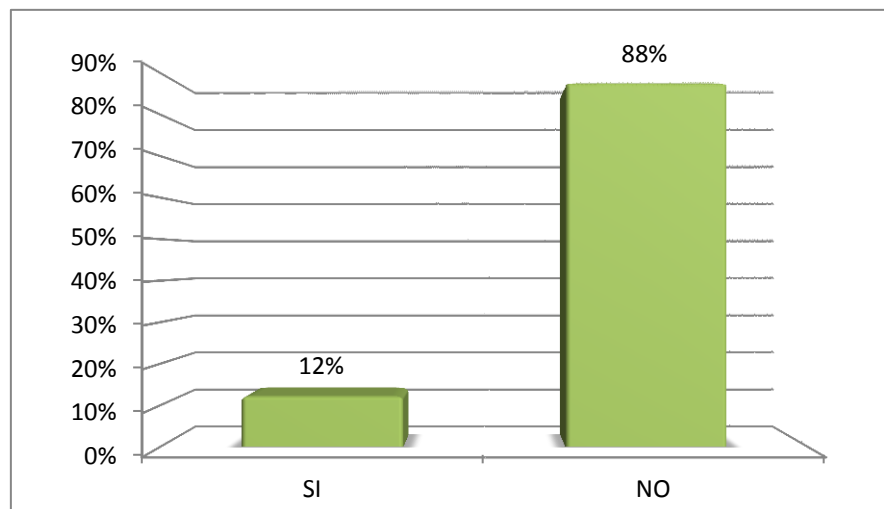
Tabla 8. Solicitud de empleo

Descripción	Frecuencia	%
SI	19	12%
NO	141	88%
TOTAL	160	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores del GAD Municipal; Junio 2015

Elaborado por: Valeria Gallegos

Gráfico 4. Solicitud de empleo



Fuente: Encuesta a trabajadores del GAD Municipal; Junio 2015

Elaborado por: Valeria Gallegos

Análisis

De todos los trabajadores encuestados, solo el 12% de ellos cuando han ingresado al GAD municipal han llenado su respectiva solicitud de empleo, y el resto que es el 88% no lo han hecho, debido a que actualmente la institución no cuenta con un formato establecido de solicitud, por lo que se ha venido solicitando solo el resto de documentos a los postulantes a un puesto en la Institución.

5. ¿Usted participó en concurso de méritos y oposición para su contratación?

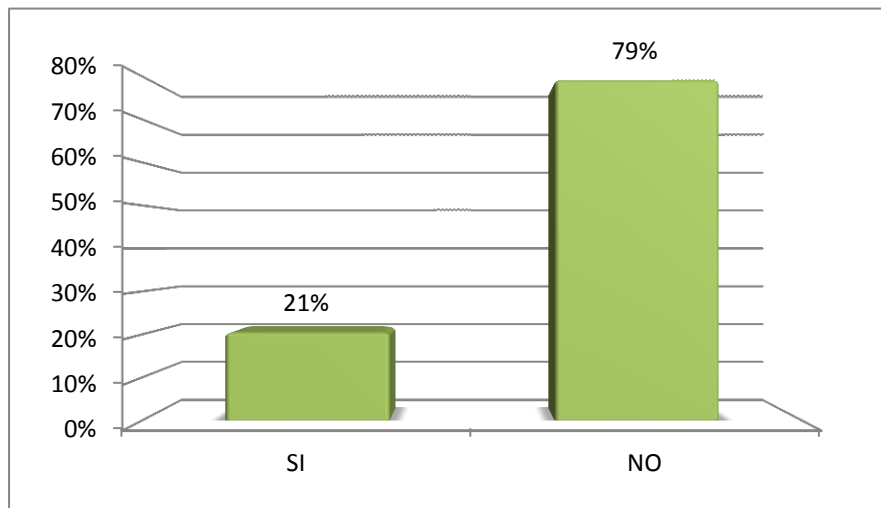
Tabla 9. Concurso de méritos y oposición

Descripción	Frecuencia	%
SI	34	21%
NO	126	79%
TOTAL	160	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores del GAD Municipal; Junio 2015

Elaborado por: Valeria Gallegos

Gráfico 5. Concurso de méritos y oposición



Fuente: Encuesta a trabajadores del GAD Municipal; Junio 2015

Elaborado por: Valeria Gallegos

Análisis

De todos los trabajadores encuestados, solo el 21% de ellos han ingresado al GAD municipal mediante concursos de méritos y oposición, y el resto que es el 79% no lo han hecho por este medio, incumpliendo así la institución ya que la ley estipula lo contrario.

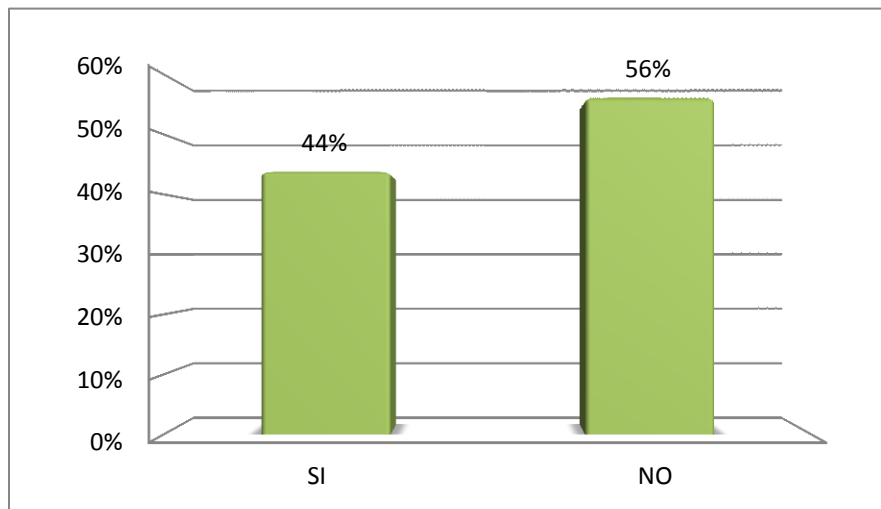
6. ¿Considera usted que el cargo que ocupa en el GAD municipal es acorde a su preparación, conocimiento y estudios?

Tabla 10. Cargo acorde a la preparación

Descripción	Frecuencia	%
SI	70	44%
NO	90	56%
TOTAL	160	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores del GAD Municipal; Junio 2015
Elaborado por: Valeria Gallegos

Gráfico 6. Cargo acorde a la preparación



Fuente: Encuesta a trabajadores del GAD Municipal; Junio 2015
Elaborado por: Valeria Gallegos

Análisis

El 44% de los encuestados ocupan un cargo en el GAD municipal de acuerdo a su preparación, es decir título académico, y el 56% no lo realiza, por lo que, es evidente que no se está realizando un buen proceso de selección de personal de acuerdo a los perfiles, sino al azar.

7. **Usted recibió el proceso de inducción al momento de ingresar al GAD municipal?**

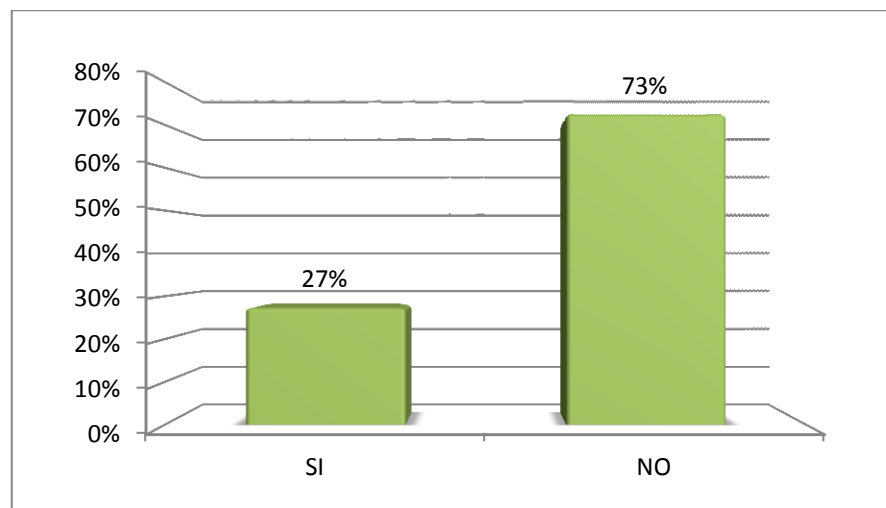
Tabla 11. Inducción respectiva

Descripción	Frecuencia	%
SI	43	27%
NO	117	73%
TOTAL	160	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores del GAD Municipal; Junio 2015

Elaborado por: Valeria Gallegos

Gráfico 7. Inducción respectiva



Fuente: Encuesta a trabajadores del GAD Municipal; Junio 2015

Elaborado por: Valeria Gallegos

Análisis

Es evidente las fallas que existen al momento de la inducción del personal en la Institución, ya que solo el 27% de ellas ha recibido este proceso previo a la realización de sus labores por parte de algún delegado o jefe inmediato, y al 73% no lo ha recibido, por lo que dificulta muchas veces el desenvolvimiento en el puesto de trabajo, ya que lo hacen empíricamente.

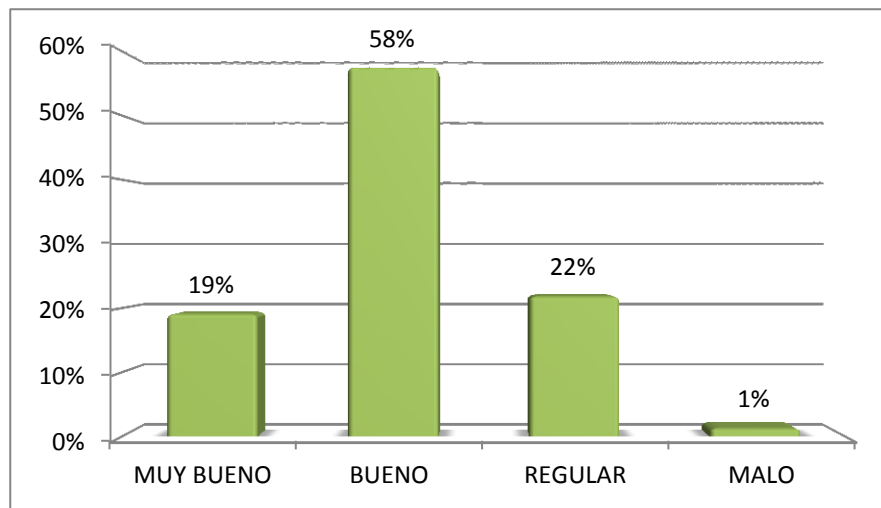
8. Evalúe el ambiente de trabajo en el que se desenvuelve

Tabla 12. Ambiente de trabajo

Descripción	Frecuencia	%
MUY BUENO	30	19%
BUENO	93	58%
REGULAR	35	22%
MALO	2	1%
TOTAL	160	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores del GAD Municipal; Junio 2015
Elaborado por: Valeria Gallegos

Gráfico 8. Ambiente de trabajo



Fuente: Encuesta a trabajadores del GAD Municipal; Junio 2015
Elaborado por: Valeria Gallegos

Análisis

El 58% de los encuestados coinciden que existe un ambiente de trabajo bueno, el 22% manifiestan que es regular, mientras que el 1% afirma que es malo, y solo el 19% de los trabajadores concuerdan que es muy bueno. Con esta pregunta se confirma que el ambiente de trabajo en la Institución no es el adecuado para su personal.

9. ¿Usted en el GAD Municipal recibe capacitación necesaria para poder desempeñar mejor su trabajo?

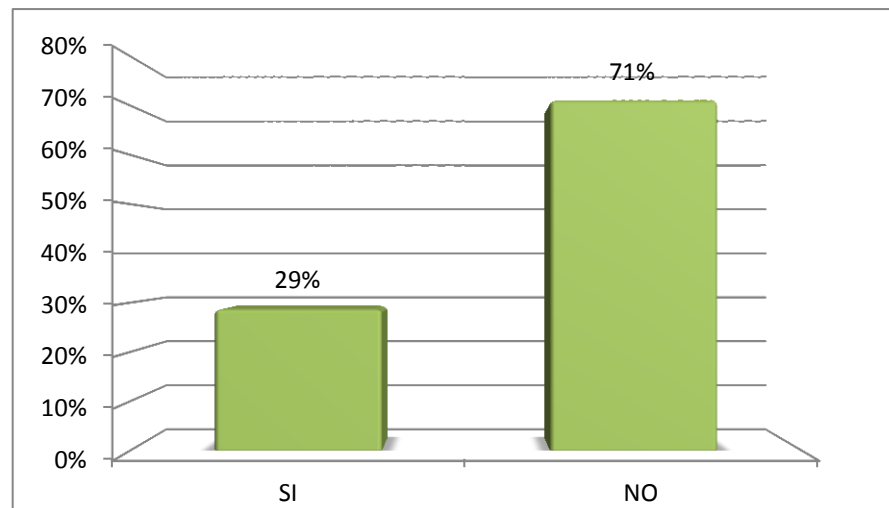
Tabla 13. Capacitación

Descripción	Frecuencia	%
SI	46	29%
NO	114	71%
TOTAL	160	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores del GAD Municipal; Junio 2015

Elaborado por: Valeria Gallegos

Gráfico 9. Capacitación



Fuente: Encuesta a trabajadores del GAD Municipal; Junio 2015

Elaborado por: Valeria Gallegos

Análisis

Al 29% de las personas encuestadas, la institución en algún momento les ha proporcionado capacitación para poder desempeñar mejor su trabajo, mientras que al 71% no lo ha hecho aún, ocasionando problemas en la manera como cada uno de los trabajadores realiza las funciones o actividades asignadas.

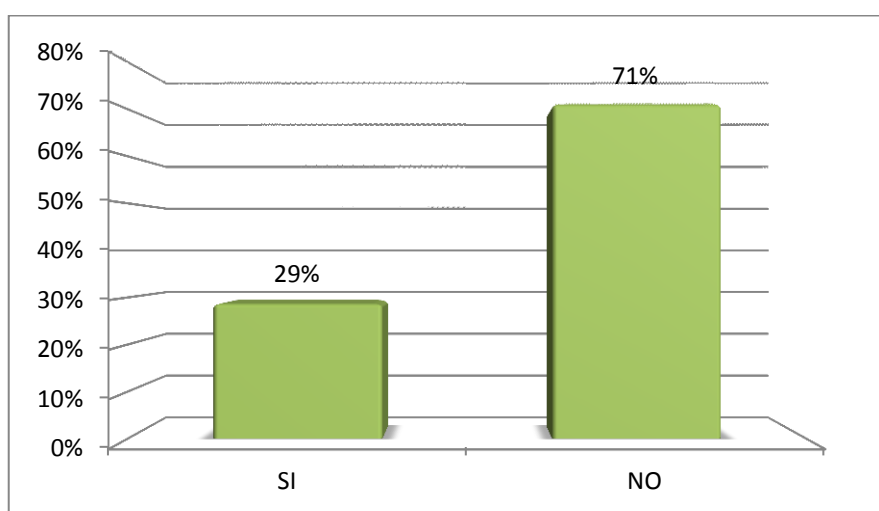
10. ¿En su área de trabajo tienen objetivos o metas definidas?

Tabla 14. Objetivos y metas en el área de trabajo

Descripción	Frecuencia	%
SI	46	29%
NO	114	71%
TOTAL	160	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores del GAD Municipal; Junio 2015
Elaborado por: Valeria Gallegos

Gráfico 10. Objetivos y metas en el área de trabajo



Fuente: Encuesta a trabajadores del GAD Municipal; Junio 2015
Elaborado por: Valeria Gallegos

Análisis

En los departamentos de la institución carecen de metas y objetivos para conseguir un trabajo por resultados, solo el 29% de ellos las tienen, pero estas no son establecidas o comunicadas al personal, ocasionando colaboradores sin fines u objetivos de trabajo, y trabajando solo por cumplir el horario.

11. ¿En su área de trabajo fluye oportunamente la información y la comunicación?

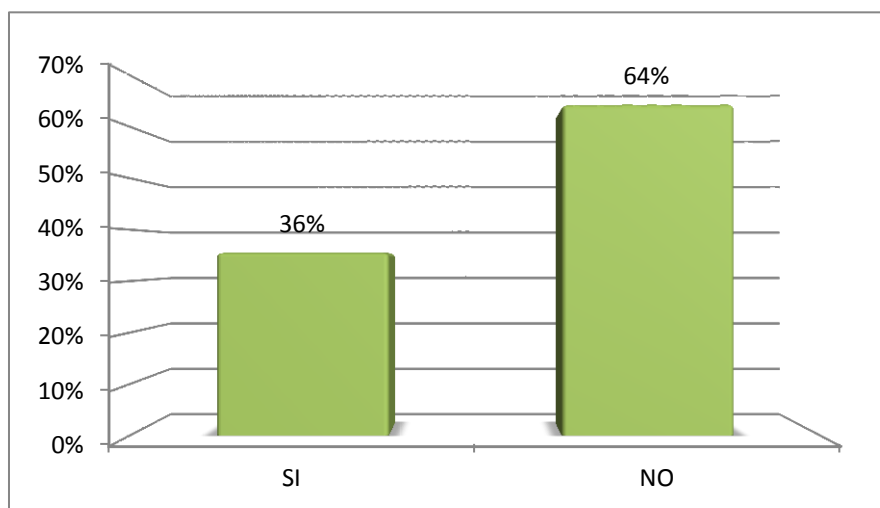
Tabla 15. Información y comunicación oportuna

Descripción	Frecuencia	%
SI	58	36%
NO	102	64%
TOTAL	160	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores del GAD Municipal; Junio 2015

Elaborado por: Valeria Gallegos

Gráfico 11. Información y comunicación oportuna



Fuente: Encuesta a trabajadores del GAD Municipal; Junio 2015

Elaborado por: Valeria Gallegos

Análisis

En el GAD municipal “Shushufindi” es obvio que existe una falta de comunicación interna, según los resultados de esta pregunta, ya que el 64% de los encuestados afirman que en su área de trabajo no existe una comunicación oportuna, ocasionando desinformación en la institución y falta de trabajo en equipo.

12. ¿En su criterio, la gestión de la unidad de talento humano es la más adecuada?

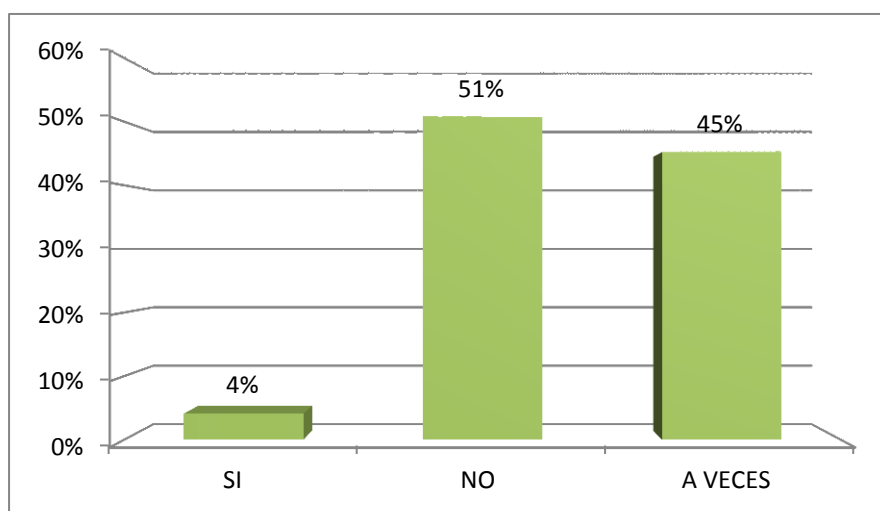
Tabla 16. Gestión de la unidad de talento humano

Descripción	Frecuencia	%
SI	6	4%
NO	82	51%
A VECES	72	45%
TOTAL	160	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores del GAD Municipal; Junio 2015

Elaborado por: Valeria Gallegos

Gráfico 12. Gestión de la unidad de talento humano



Fuente: Encuesta a trabajadores del GAD Municipal; Junio 2015

Elaborado por: Valeria Gallegos

Análisis

Como se puede observar que de los trabajadores encuestados el 51% no está de acuerdo con las decisiones que ha tomado la unidad de talento humano del GAD municipal, el otro 45% está a veces de acuerdo y el 4% está muy de acuerdo. Al parecer existe una deficiente gestión en esta área de suma importancia para la institución, ya que se puede observar diversas irregularidades en los procesos de selección y contratación del personal.

13. Sugiera algunas de estas alternativas en las que usted quisiera el cambio

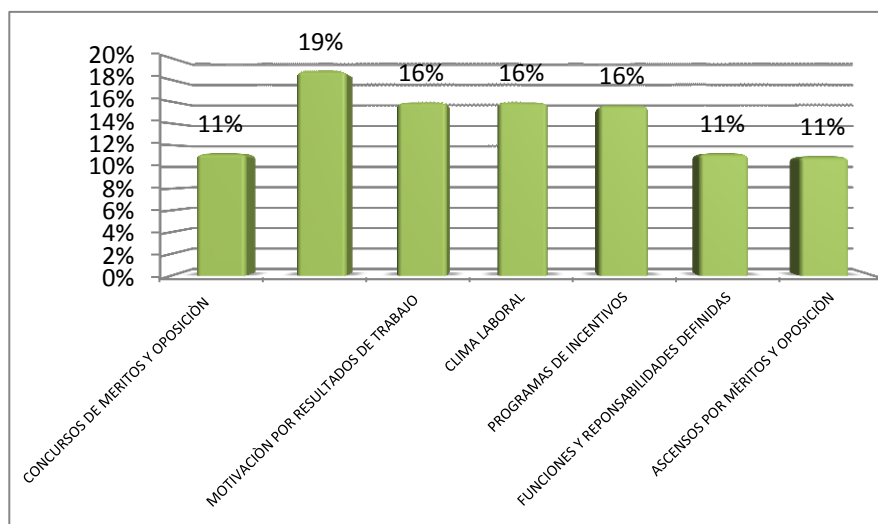
Tabla 17. Alternativas de cambio

Descripción	Frecuencia	%
CONCURSOS DE MÉRITOS Y OPOSICIÓN	43	11%
CAPACITACIÓN CONTINUA ACORDE A LA NECESIDAD	72	19%
MOTIVACIÓN POR RESULTADOS DE TRABAJO	61	16%
CLIMA LABORAL	61	16%
PROGRAMAS DE INCENTIVOS	60	16%
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEFINIDAS	43	11%
ASCENSOS POR MÉRITOS Y OPOSICIÓN	42	11%
TOTAL	382	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores del GAD Municipal; Junio 2015

Elaborado por: Valeria Gallegos

Gráfico 13. Alternativas de cambio



Fuente: Encuesta a trabajadores del GAD Municipal; Junio 2015

Elaborado por: Valeria Gallegos

Análisis:

Por medio de esta pregunta se pretende conocer los cambios que desean los trabajadores en relación a la gestión del talento humano, el 19% requieren capacitación continua, el 16% motivación por resultados de trabajo, el 16% coinciden con mejorar el clima laboral, el otro 16% requieren programas de incentivos, el 11% desean tener las funciones y responsabilidades bien definidas ya que muchos de ellos las desconocen, el 11% sugieren que se incrementen los ascensos por méritos y oposición y el 11% desean que se aumenten estos concursos para así poder obtener estabilidad laboral en la institución.

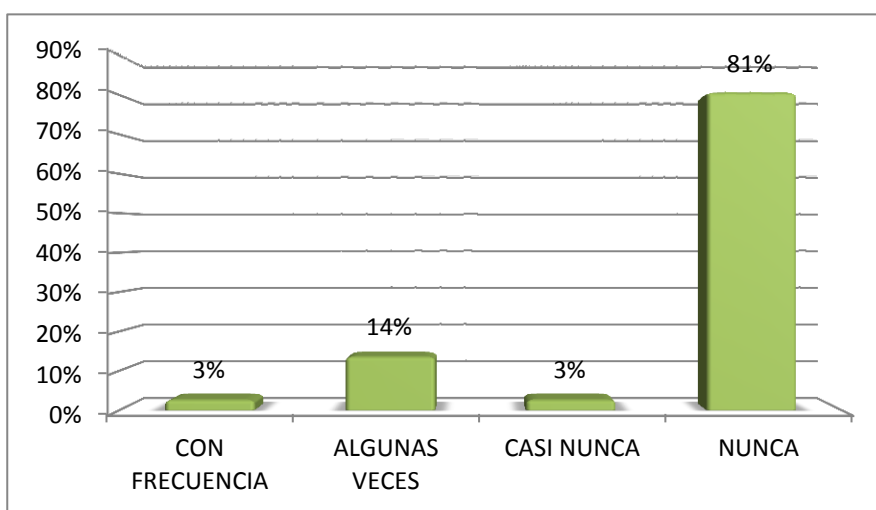
14. ¿Cómo parte de la motivación existen estímulos o incentivos por realizar una buena labor para el mejoramiento de la institución?

Tabla 18. Estímulos o incentivos

Descripción	Frecuencia	%
CON FRECUENCIA	5	3%
ALGUNAS VECES	22	14%
CASI NUNCA	5	3%
NUNCA	128	80%
TOTAL	160	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores del GAD Municipal; Junio 2015
Elaborado por: Valeria Gallegos

Gráfico 14. Estímulos o incentivos



Fuente: Encuesta a trabajadores del GAD Municipal; Junio 2015
Elaborado por: Valeria Gallegos

Análisis

Es evidente que en el GAD municipal actualmente no existe un programa de incentivos definido, ya sean estos financieros o no financieros, que motiven a sus colaboradores, ya que el 80% de los encuestados manifiesta que nunca los han recibido, el 13% algunas veces, el 3% casi nunca y solo el 3% con frecuencia lo ha recibido.

15. ¿El GAD municipal evalúa los resultados de su gestión en un determinado período?

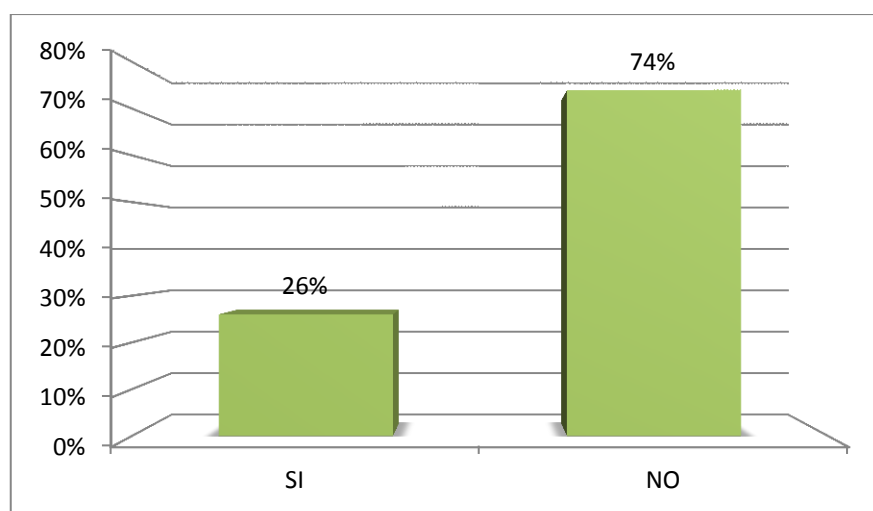
Tabla 19. Evalúa resultados de gestión

Descripción	Frecuencia	%
SI	42	26%
NO	118	74%
TOTAL	160	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores del GAD Municipal; Junio 2015

Elaborado por: Valeria Gallegos

Gráfico 15. Evalúa resultados de gestión



Fuente: Encuesta a trabajadores del GAD Municipal; Junio 2015

Elaborado por: Valeria Gallegos

Análisis

Como se puede observar en este gráfico solo el 26% han sido evaluados por el GAD municipal después de un periodo determinado, y el 74% de los encuestados nunca han sido evaluados, cuando en realidad se debería hacer este proceso cada cierto tiempo y a todos los colaboradores de la institución, para así poder medir los resultados de cada uno de ellos, y por ende de la gestión administrativa.

16. ¿Cree usted que con la implementación de un sistema integrado de administración de talento humano, mejoraría la gestión administrativa en la institución?

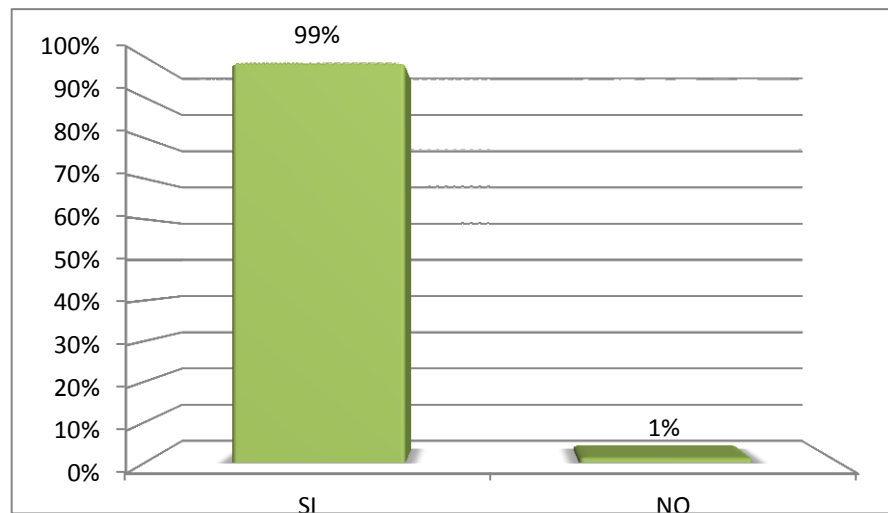
Tabla 20. Implementación de sistema integrado

Descripción	Frecuencia	%
SI	158	99%
NO	2	1%
TOTAL	160	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores del GAD Municipal; Junio 2015

Elaborado por: Valeria Gallegos

Gráfico 16. Implementación de sistema integrado



Fuente: Encuesta a trabajadores del GAD Municipal; Junio 2015

Elaborado por: Valeria Gallegos

Análisis

Como se puede observar en este gráfico el 99% de los encuestados están de acuerdo en que se implemente un SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO, para sí mejorar la gestión administrativa de la Institución y por ende el beneficio de todos los usuarios.

3.5.1. Resumen de Hallazgos

Tabla 21. Resumen de Hallazgos

Nº de pregunta	Opciones de respuesta	Frecuencia de respuesta	Porcentajes	Comentario	Acción
1	SI NO	94 66	59% 41%	En el GAD municipal no existe una equidad de género.	DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO
2	Primaria Secundaria Tercer Nivel Cuarto Nivel	2 106 46 6	1% 66% 29% 34%	Se evidencia una gran falta de profesionales en la Institución, ya que la mayor parte de trabajadores solo poseen título de segundo nivel.	
3	0-1 2-5 5 o más	40 54 66	25% 34% 41%	Se evidencia que no existe rotación de puestos en el GAD municipal.	
4	SI NO	19 141	12% 88%	Actualmente la institución no cuenta con un formato establecido de solicitud de empleo.	
5	SI NO	34 126	21% 79%	El GAD municipal ha venido obteniendo talentos sin concursos de méritos y oposición.	
6	SI NO	70 90	44% 56%	En el GAD municipal no se está realizando un proceso de selección de personal de acuerdo a los perfiles.	
7	SI NO	43 117	27% 73%	En la institución hace falta un plan de inducción del personal, ya que los trabajadores lo hacen empíricamente.	
8	Muy bueno Bueno Regular Malo	30 93 35 2	19% 58% 22% 1%	El ambiente de trabajo en la institución no es el adecuado para su personal, se deben realizar cambios en ese aspecto.	

9	SI NO	46 114	29% 71%	Existe una falta de capacitación a los trabajadores, misma que permita mejorar sus destrezas y habilidades.
10	SI NO	46 114	29% 71%	En los departamentos de la Institución carecen de metas y objetivos establecidos.
11	SI NO	58 102	36% 64%	El GAD Municipal “Shushufindi” carece de una comunicación oportuna.
12	SI NO A VECES	6 82 72	4% 51% 45%	Las decisiones que toma la Unidad de Talento Humano no han sido muy acertadas, ya hay irregularidades en los procesos de selección y contratación del personal.
13	Concursos de méritos y oposición Capacitación continua acorde a la necesidad Motivación por resultados de trabajo Clima laboral Programas de incentivos Funciones y responsabilidades definidas Ascensos por méritos y oposición	43 72 61 61 60 43 42	11% 19% 16% 16% 16% 11% 11%	Los trabajadores del GAD municipal Shushufindi desean que se realicen los cambios respectivos en la gestión del talento humano.
14	Con frecuencia Algunas veces Casi nunca Nunca	5 22 5 128	3% 14% 3% 80%	Actualmente no existe un programa de incentivos definido, ya sean estos financieros o no financieros, que motiven a sus colaboradores.
15	SI NO	42 118	26% 74%	Solo el 26% de los encuestados han sido evaluados por el GAD municipal después de un periodo determinado.
16	SI NO	158 2	99% 1%	El 99% de los encuestados están de acuerdo en que se implemente un Sistema integrado de administración de talento humano.

Elaborado por: Valeria Gallegos.

3.6. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

El método estadístico para comprobar la hipótesis del presente trabajo de titulación, fue chi-cuadrada (χ^2) que permitió medir la relación entre ambas variables de investigación, se utilizó dos preguntas de la encuesta a los colaboradores del GAD municipal Shushufindi.

Para el cálculo de la tabla de contingencia, se lo realiza a partir de los datos cuantitativos de las preguntas #6 y #15 aplicadas en la encuesta, las cuales guardan relación con las variables estudiadas.

3.6.1. Formulación de la hipótesis

H₀: El diseño de un sistema integrado de administración de talento Humano no va a mejorar el desempeño laboral y la gestión administrativa del GAD municipal Shushufindi.

H₁: El diseño de un sistema integrado de administración de talento humano va a mejorar el desempeño laboral y la gestión administrativa del GAD Municipal Shushufindi

3.6.2. Nivel de significación

El nivel de significancia es el 5%, es decir $\alpha = 0,05$

3.6.3. Grados de libertad

Los grados de libertad se calculan aplicando la siguiente formula:

$$Gl = (f-1)*(c-1)$$

$$Gl = (2-1)*(2-1)$$

$$Gl = (1)*(1)$$

$$Gl = 1$$

(f = número de filas; c = número de columnas)

3.6.4. Valor crítico

Los cálculos del valor crítico se establecieron de acuerdo a la tabla de distribución de χ^2 ; de la relación existente entre el nivel de significancia y los grados de libertad. De dicha comparación se obtuvo el siguiente resultado.

$$\chi^2_{\text{tabla}} = 3,8415$$

3.6.5. Elección de la prueba estadística

Para la verificación de la hipótesis se eligió la prueba de chi cuadrado.

La fórmula de esta prueba estadística es la siguiente:

$$\chi^2 = \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

Donde;

χ^2 = Chi Cuadrado

= Sumatoria

Fo = Frecuencia observadas

Fe = frecuencia esperada

3.6.6. Tablas de frecuencias

3.6.6.1. Tabla de contingencias

Tabla 22. Tabla de contingencias

PREGUNTAS	ALTERNATIVAS		TOTAL
	SI	NO	
6. ¿Considera usted que el cargo que ocupa en el GAD municipal es acorde a su preparación, conocimiento y estudios?	70	90	160
15. ¿El GAD municipal evalúa los resultados de su gestión en un determinado período?	42	118	160

Fuente: Encuesta a trabajadores del GAD Municipal; Junio 2015

Elaborado por: Valeria Gallegos

3.6.6.2. Tabla de frecuencias observadas

Tabla 23. Tabla de frecuencias observadas

PREGUNTAS	ALTERNATIVAS		TOTAL
	SI	NO	
6. ¿Considera usted que el cargo que ocupa en el GAD municipal es acorde a su preparación, conocimiento y estudios?	70	90	160
15. ¿El GAD municipal evalúa los resultados de su gestión en un determinado período?	42	118	160
TOTALES	51	95	320

Fuente: Encuesta a trabajadores del GAD Municipal; Junio 2015

Elaborado por: Valeria Gallegos

3.6.6.3. Tabla de frecuencias esperadas

Tabla 24. Tabla de frecuencias esperadas

PREGUNTAS	ALTERNATIVAS		TOTAL
	SI	NO	
6. ¿Considera usted que el cargo que ocupa en el GAD municipal es acorde a su preparación, conocimiento y estudios?	56	104	160
15. ¿El GAD municipal evalúa los resultados de su gestión en un determinado período?	56	104	160
TOTALES	51	95	320

Fuente: Encuesta a trabajadores del GAD Municipal; Junio 2015

Elaborado por: Valeria Gallegos

3.6.7. Chi Cuadrado Calculado

PREGUNTAS	FO	FE	FO-FE	$(FO - FE)^2$	$\frac{(FO - FE)^2}{FE}$
6. ¿Considera usted que el cargo que ocupa en el GAD municipal es acorde a su preparación, conocimiento y estudios?	70	56	14	196	3,5
	90	104	-14	196	1,88
15. ¿El GAD municipal evalúa los resultados de su gestión en un determinado período?	42	56	-14	196	3,5
	118	104	14	196	1,88
TOTALES					$x^2 = 10,76$

Fuente: Encuesta a trabajadores del GAD Municipal; Junio 2015

Elaborado por: Valeria Gallegos

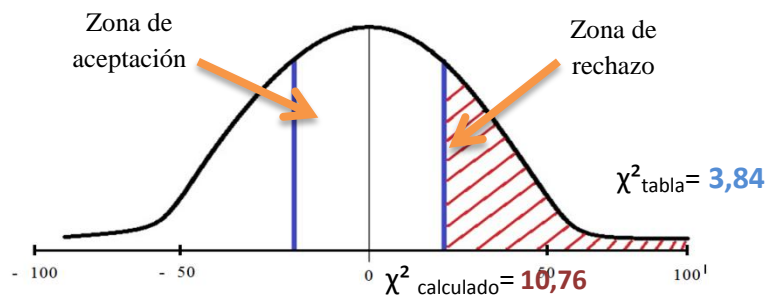
3.6.8. Región de rechazo

Si el valor $\chi^2_{calculado}$ es mayor que χ^2_{tabla} se rechaza la hipótesis nula. Dando paso a la hipótesis alternativa. En tal razón en nuestra verificación se puede constatar lo siguiente:

- El valor de χ^2_{tabla} es = **3,8415**
- El valor de $\chi^2_{calculado}$ es = **10,76**

3.6.9. Representación gráfica

Figura 10. Representación gráfica de la prueba chi-cuadrada



3.6.10. Decisión

- H₀**: El diseño de un sistema integrado de administración de talento humano no va a mejorar el desempeño laboral y la gestión administrativa del GAD municipal Shushufindi.
- H₁**: El diseño de un sistema integrado de administración de talento humano va a mejorar el desempeño laboral y la gestión administrativa del GAD municipal Shushufindi.

Si el valor $\chi^2_{calculado} = 10,76$ es mayor que $\chi^2_{tabla} = 3,84$ razón por la cual se rechaza la hipótesis nula (**H₀**), aceptando la hipótesis alternativa (**H₁**) que afirma que el diseño de un sistema integrado de administración de talento humano va a mejorar el desempeño laboral y la gestión administrativa del GAD municipal Shushufindi.

CAPITULO IV: PROPUESTA

4.1. TÍTULO

“Diseño de un sistema integrado de administración de talento humano para el mejoramiento de la gestión administrativa del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Shushufindi - provincia Sucumbíos”

4.2. INTRODUCCIÓN

El progreso de las ciudades depende de entidades muy importantes, tanto como un gobierno nacional como un gobierno descentralizado, mismos que encaminan obras en beneficio de la ciudadanía. Esta es una de las razones por la que se debe retener verdaderos talentos para que cumplan con las funciones específicas del cargo con responsabilidad. Para ello es muy importante implantar y ejecutar procesos de Reclutamiento, Selección, Inducción, Evaluación del desempeño y Capacitación del personal.

En las organizaciones el recurso más valioso es el talento humano, por lo que es el punto clave para el logro de los objetivos de la empresa, y para obtener estos resultados, se necesita tener una eficiente política relativa a la administración de los recursos humanos, que este armonizada con las necesidades del mismo en cada ámbito.

Esta propuesta está enfocada precisamente en guiar y fortalecer al personal del GAD municipal del cantón Shushufindi, en la implementación de este proceso moderno de sistema integrado de administración de talento humano, que permita fortalecer el desempeño laboral de los funcionarios y por ende pueda brindar un servicio de calidad a la ciudadanía.

La implementación de este sistema además es de gran importancia porque permite a la organización tener una descripción de todos los procesos que se involucran en la administración del talento humano, con el fin de facilitar el desarrollo de los mismos, lo que permite alcanzar con los objetivos planteados en bien del desarrollo municipal y de la ciudadanía a la que representan.

4.3. OBJETIVOS

- a) Diseñar un sistema integrado de administración de talento humano que permita conseguir un desempeño adecuado del personal, mediante el desarrollo de documentos adecuados que faciliten su aplicación.
- b) Lograr una captación de talento humano idóneo y competente que aporte al desarrollo de la institución y para servicio de la ciudadanía del cantón Shushufindi.
- c) Emplear métodos de evaluación y desarrollo del talento humano, que permita mejorar su capacidad y conocimientos dentro de la organización.

4.4. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Shushufindi

El cantón Shushufindi se encuentra al norte de la región amazónica –RAE-, pertenece administrativamente a la provincia de Sucumbíos.

Los flujos migratorios que se desarrollaron en la RAE en los años 60-70, conformó el patrón actual de asentamientos humanos y urbanos; consolidando la necesidad de una nueva figura político/administrativa el 7 de agosto de 1984, concretándose la creación del cantón Shushufindi, siendo el Sr. Vicente Solórzano elegido por unanimidad como el primer presidente del municipio.

En ese entonces el cantón perteneció a la provincia de Napo, que luego presento cambios hasta conformarse la nueva provincia de Sucumbíos en el año de 1989.

Misión

Promover el desarrollo social, económico y cultural del cantón, mediante la planificación sostenible, sustentable y participativa; para garantizar el bienestar de su comunidad y elevar la calidad de vida de sus ciudadanos a través de la dotación de obras de infraestructura y servicios básicos acorde a los requerimientos, al aporte ciudadano y al plan estratégico de desarrollo cantonal

Visión

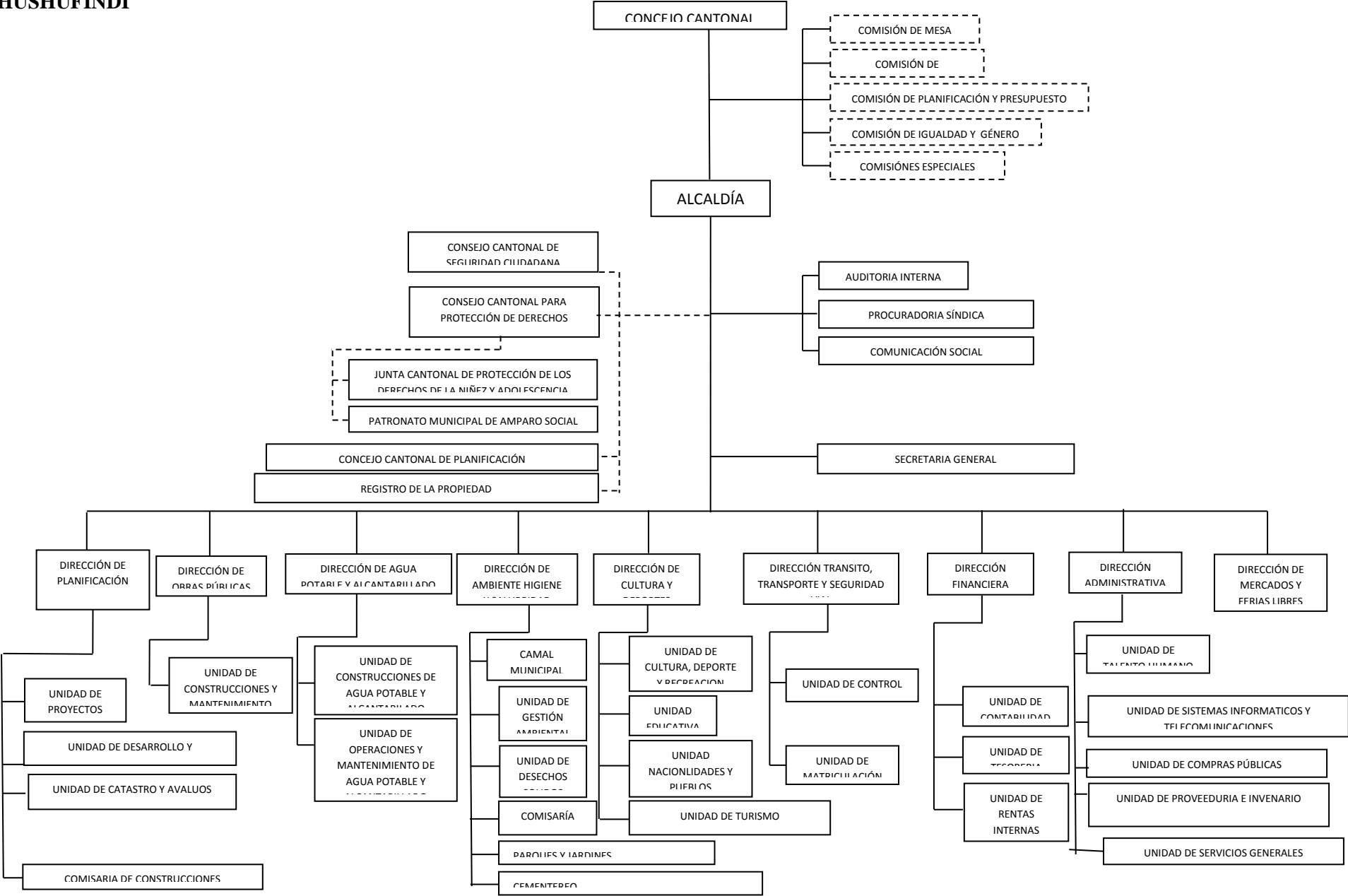
Observar una sociedad cultivadora con oportunidades para el buen vivir robustecida de dignidad, emprendedora, gracias al esfuerzo colectivo con reciprocidad, transparencia, honestidad y responsabilidad.

Objetivos

El GAD municipal Shushufindi orientará sus acciones a conseguir los siguientes objetivos:

- a) Proveer la infraestructura de obras y servicios públicos que faciliten el buen vivir de la comunidad e impulsen el desarrollo urbano y rural del cantón.
- b) Garantizar los servicios de educación, saneamiento, salud, seguridad y transporte públicos que fomenten el desarrollo cultural, económico y turístico de la comunidad.
- c) Impulsar el desarrollo sustentable y sostenible del cantón, considerando las particularidades de las identidades culturales de sus habitantes y privilegiando las características físicas y ambientales de su territorio.
- d) Fomentar el desarrollo de competencias sociales y la explotación y uso adecuado de los recursos naturales del cantón en procura de generar alternativas económicas de autogestión.
- e) Garantizar el cuidado, respeto y permanencia de un hábitat natural y confortable para la población.
- f) Promover la participación ciudadana en la planificación y ejecución de programas de desarrollo cantonal.
- g) Optimizar la administración municipal con procesos orientados a brindar y garantizar servicios de calidad, con el menor costo, la mayor cobertura y el mejor disfrute de la comunidad, en un clima organizacional de compromiso, colaboración y profesionalismo.

Figura 11. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SHUSHUFINDI



4.5. DISEÑO DEL SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO

Como mencionamos anteriormente en el marco teórico, para poder conseguir un adecuado sistema de administración de talento humano para el GAD municipal Shushufindi, mismo que abarque todos los procesos inherentes a la administración de talento humano, y brindar las herramientas técnicas necesarias para la correcta administración de personal, es necesario incluir los siguientes subsistemas:

- Reclutamiento y selección de talento humano
- Inducción
- Evaluación de desempeño
- Capacitación y desarrollo

Mediante estos procesos permitirán conocer las actividades relacionadas con el talento humano desde que ingresa a la institución y su desarrollo dentro de la misma. Y para poder gestionarlo correctamente propongo este sistema, el cual contenga el diseño de los formatos para cada uno de los procesos, con el fin de que estos sean aplicados con la máxima eficiencia, ya que al momento de la investigación la institución contaba solo con algunos de ellos, mismos que se encontraban archivados.

4.5.1. PROCESO PARA INTEGRAR PERSONAS

Son los procesos que se utilizan para incluir personas a la Institución.

Se iniciará el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal administrativo cuando la unidad identifique la necesidad de contratar los servicios de una persona para trabajar a tiempo completo, por horas u honorarios. Se procederá con el proceso siempre y cuando se cuente con el financiamiento y se relacione con los siguientes casos:

- Creación de un nuevo departamento o unidad.
- Incremento de actividades que realiza un departamento o unidad.

- Incremento temporal de actividades de una unidad.
- Reemplazo temporal o definitivo de un trabajador.

4.5.1.1. SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO

Reclutamiento del talento humano

El GAD municipal Shushufindi deberá aplicar un adecuado proceso de reclutamiento a través de técnicas e instrumentos apropiados que permitan obtener solicitudes de empleo de candidatos capacitados y competentes capaz de desempeñar adecuadamente las labores en un nuevo puesto de trabajo.

Las áreas que intervienen en este proceso son:

- Alcaldía
- Unidad de talento humano
- Director de la unidad solicitante

Cabe recalcar, que el reclutamiento de personal, en primera instancia debe ser interno, en caso de que no existan personas que se ajusten al perfil profesional o que exista desinterés por parte de los que laboran en la Institución, se procede al externo.

a) Objetivos del Reclutamiento

- Reunir los candidatos capaces para cubrir las vacantes que se generan en los diferentes departamentos de la organización.
- Asegurar candidatos idóneos y necesarios para el proceso de selección

b) Políticas de Reclutamiento

Los aspirantes a ocupar una vacante en el GAD municipal Shushufindi, para ser reclutados deben poseer los conocimientos, habilidades y experiencias que el puesto exige.

Cuando exista una vacante se debe tomar en cuenta, en primera instancia el personal que labora en la institución, sometiéndose éste al proceso de reclutamiento que se desarrollará a través de la unidad de talento humano.

La dirección administrativa cuando exista una vacante para un puesto, por medio del departamento de comunicación de la institución, se encargará de dar a conocer el inicio de este proceso a la personas interesadas por medio de anuncios en diarios, carteleras y en la página web del GAD municipal Shushufindi.

Cuando una vacante no pueda ser cubierta por un empleado de la institución, por medio del ministerio de relaciones laborales se debe proceder a reclutar de tipo externo teniendo definido el perfil del candidato a cubrir dicha vacante.

Cuando el reclutamiento se realice de tipo externo, las fuentes de las cuales se puede requerir el personal son las siguientes:

- Socio empleo- ministerio de relaciones laborales
- Mesa de empleo
- Banco de datos de candidatos
- Contactos con universidades o agrupaciones.
- Anuncios en diarios o revistas
- Contactos con escuelas, universidades y agrupaciones.

Se debe reclutar un número suficiente de candidatos, tanto de tipo interno como externo para preseleccionar a los que pasarán a la fase de selección.

c) Descripción del proceso de Reclutamiento

Tabla 25. Descripción del proceso de Reclutamiento

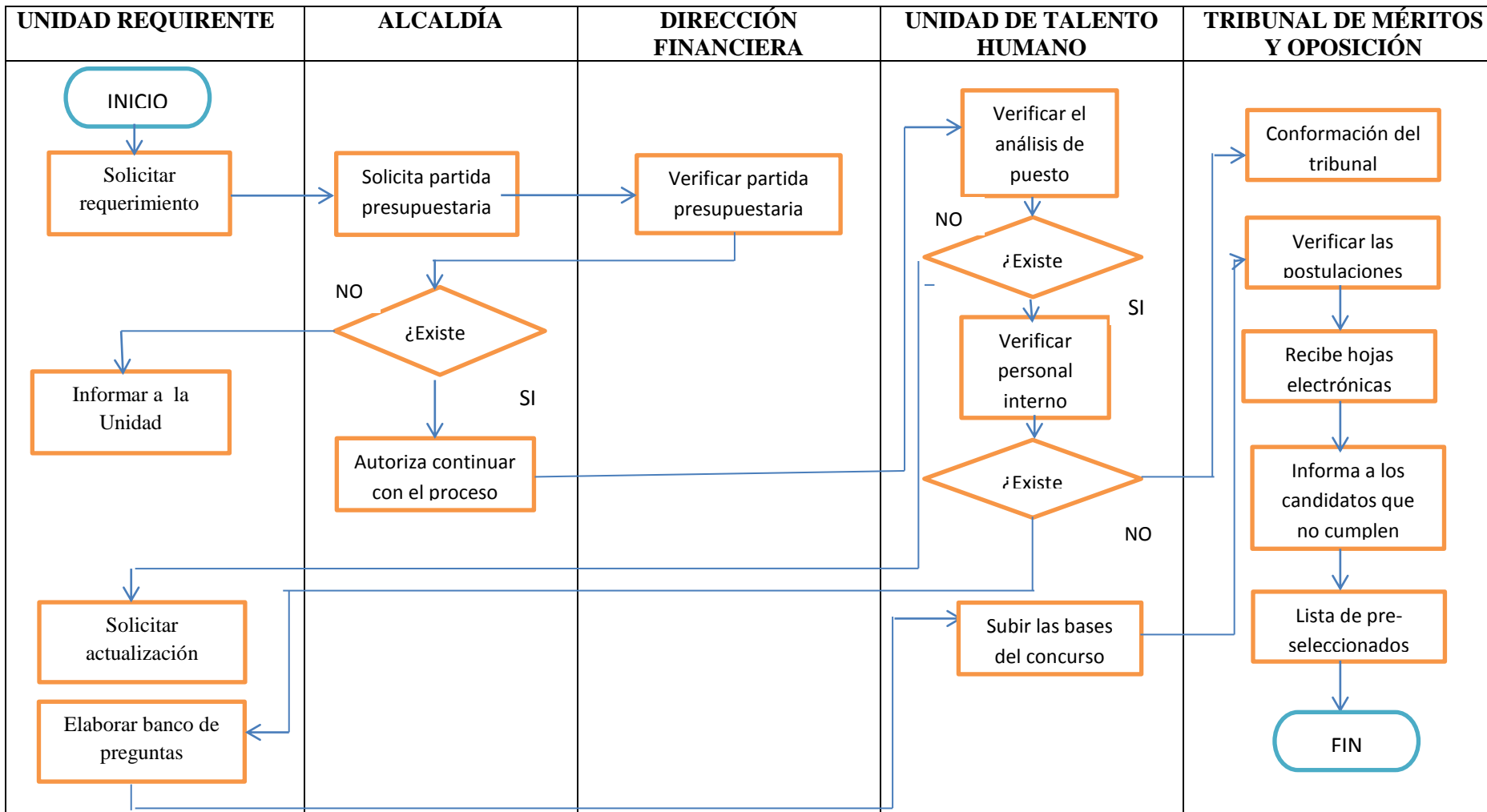
	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SHUSHUFINDI	Fecha		
	Procedimiento para realizar el Reclutamiento del Talento Humano	Página		De
		Sustituye a		
		Página		De
		Fecha		

PROCESO: INTEGRAR PERSONAS			
SUBPROCESO: RECLUTAMIENTO			
Nº	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	DOCUMENTOS
	Normativa	LOSEP: Art.63.- Del subsistema de selección de personal REGLAMENTO A LA LOSEP Art. 181.- Reclutamiento y convocatoria	
1	Unidad de requerimiento	Solicitar por escrito el requerimiento a Alcaldía	Informe
2	Alcaldía	Solicita partida presupuestaria	Memorándum
3	Dirección financiera	Verificar si existe partida presupuestaria Si existe informar a Alcaldía	Informe
4	Alcaldía	Si existe la partida presupuestaria, autoriza y notifica al Jefe de Talento Humano continuar el proceso caso contrario se notifica al jefe de la Unidad vacante la no contratación.	Memorándum
5	Jefe de Talento Humano	Recibe la documentación Verifica si existe el análisis de puesto y si esta actualizado se continúa con el proceso caso contrario se actualiza o se elabora dicho análisis.	Descripción del puesto
6	Jefe de Talento Humano	Verificar si existe internamente personas con el perfil adecuado	Publicación interna
7	Jefe de Talento Humano	Si no existe internamente personas con el perfil para el puesto se recurre al reclutamiento externo.	
8	Jefe de Talento Humano	Conformación del tribunal de méritos y oposición Establece el cronograma general del concurso	Planificación
9	Jefe de Talento Humano	Solicita a la unidad requirente elabore el banco de preguntas	Memorándum
10	Unidad requirente	Elabora el banco de preguntas y envía a la Unidad de talento humano	Banco de preguntas
11	Jefe de Talento Humano	Subir las bases del concurso y la convocatoria a la plataforma de la red socio empleo www.socioempleo.gob.ec	Convocatoria
12	Tribunal de méritos y oposición	Verificar la inscripción de los postulantes	
13	Tribunal de méritos y oposición	Se recibe as hojas de vida electrónicas, y se verifica que cubran los requisitos de convocatoria.	Hojas de vida
14	Jefe de Talento Humano	Informa a los candidatos que no cubren los criterios de la convocatoria y agradecer el interés.	Oficio
15	Tribunal de méritos y oposición	Elaborar la lista de pre-seleccionados para continuar con el proceso.	

Elaboró	Revisó	Autorizó
----------------	---------------	-----------------

d) **Flujograma del Proceso**

Gráfico 17. Flujograma del proceso de reclutamiento



Elaborado por: Valeria Gallegos

e) Formatos del proceso de reclutamiento


i. Reclutamiento interno

En este tipo de reclutamiento la dirección administrativa del GAD municipal Shushufindi, por medio de la unidad de talento humano procederá a comunicar por correo electrónico a todos los servidores de la institución, el perfil de la persona que se requiere para ocupar dicho puesto. La información a difundirse deberá contener lo siguiente:

- Dirección a la que pertenece el cargo vacante
- Cargo
- Deberes y responsabilidades inherentes al cargo
- Requisitos exigidos por el puesto de trabajo:
 - Escolaridad
 - Experiencia y conocimientos
- Habilidades técnicas y especiales

Además, con los mismos datos informativos se puede realizar una publicación interna, que se ubicará en lugares visibles, es decir, donde exista mayor afluencia del personal de la Institución.

Figura 12. Diseño de un publicación interna



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
MUNICIPAL DEL CANTÓN SHUSHUFINDI**

CONVOCATORIA INTERNA

La Dirección _____ en el área de _____ requiere los servicios profesionales de:

- Nombre del puesto

Requisitos indispensables:

- Nivel de educación requerida
- Nivel de experiencia
- Grado de responsabilidad
- Habilidades técnicas y especiales.

En caso de que alguna persona desee participar en este proceso de reclutamiento favor acercarse a la Unidad de Talento Humano, o enviar su hoja de vida al correo electrónico mn_erazo@hotmail.com, hasta el día..., de..., 20....

Elaborado por: Valeria Gallegos ;

Luego de dos días laborables desde la fecha de las publicaciones realizadas, la dirección administrativa contará con una base de datos para continuar con el proceso, y de existir personal idóneo dentro de la institución se realizará una solicitud de transferencia, y en caso de no obtener una terna para tal efecto, se procederá a realizar el reclutamiento externo.

ii. Del proceso de reclutamiento y selección del talento humano

El proceso de reclutamiento y selección del personal del servicio público será obligatoriamente mediante el concurso de méritos y oposición, emitida en la plataforma tecnológica del ministerio de relaciones laborales, en donde el aspirante podrá ingresar y concursar en su sitio web www.socioempleo.gob.ec.

De los órganos de reclutamiento y selección

Unidad de Talento Humano (UTH): Es la encargada de administrar el proceso aplicando la norma vigente.

Tribunal de Méritos y Oposición: Es el encargado de conocer los reportes de verificación de postulaciones y está integrado por la autoridad nominadora, responsables de la Dirección o Unidad de puesto vacante, responsable de la UTH y un representante del Consejo Nacional de Discapacidades (CONADIS).

Tribunal de Apelaciones: son los encargados de resolver las apelaciones presentadas por los aspirantes acerca de verificación de postulaciones, calificación de pruebas y puntajes de evaluación.

Del concurso de méritos y oposición

El concurso de méritos y oposición es el proceso en el cual se convoca a todas las personas mayores de edad, legalmente habilitadas a ejercer un cargo y tengan los requisitos del perfil del puesto, a participar en este proceso

Las bases del concurso se las coloca en la plataforma tecnológica con la siguiente información:

Tabla 26. Información que debe contener las bases del concurso

Detalles generales del concurso	Requerimientos
Nombre de la Institución	Instrucción formal
Partida presupuestaria	Experiencia
Denominación de puesto	Capacitación
Vacantes	Competencias conductuales
Grado ocupacional	Competencias técnicas
Remuneración	
Unidad Administrativa	
Lugar de trabajo	

Fuente: Norma técnica del subsistema de selección de personal

Elaborado por: Valeria Gallegos

Estos datos deberán ser subidos también a la página WEB institucional, por lo menos con 5 días de anticipación a la difusión de la convocatoria, para lo cual se utilizará el formulario bases del concurso, emitido para el efecto.

i. Convocatoria

La unidad de talento humano hace la difusión de la convocatoria en la plataforma tecnológica, que tendrá una duración mínimo de cuatro (4) días, y en la que se determinará las fechas de inicio y fin de la postulación.

La institución tiene la obligación de publicar la convocatoria en la plataforma tecnológica del ministerio de relaciones laborales en la red socio empleo www.socioempleo.gob.ec, y en su página institucional recalando que la postulación no tiene costo alguno. Solo así se puede iniciar el concurso de méritos y oposición.

A continuación un ejemplo de una convocatoria para el puesto de Analista del talento humano.

Figura 13. Ejemplo de convocatoria a concurso de méritos y oposición

CONVOCATORIA A CONCURSO DE MÉRITOS Y OPOSICIÓN										Página 1 /1
NINGUNA POSTULACIÓN TENDRÁ COSTO ALGUNO										
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:		GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTON SHUSHUFINDI								
CONVOCA AL CONCURSO DE MÉRITOS Y OPOSICIÓN PARA LOS SIGUIENTES PUESTOS										
Denominación del Puesto	Vacantes	Grupo Ocupacional	Rmu	Unidad Administrativa	Lugar	Requerimientos				
						Instrucción	Experiencia	Capacitación	Competencias Conductuales	Competencias Técnicas
.ANALISTA DEL TALENTO HUMANO	1	SERVIDOR PÚBLICO 4	1086.00	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	CALLE ORELLANA Y AV. 11 DE JULIO - BARRIO AMAZONAS	AREA DEL CONOCIMIENTO: DE SOBRE EL MANEJO DE PERSONAL Y EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO BAJO NORMATIVIDAD DE LA LOSEP, IESS Y DEMÁS NORMAS CONEXAS. -- TITULO: TERCER NIVEL - PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS O PSICOLOGÍA INDUSTRIAL Y AFINES	1 AÑO(S) - 0 MESE(S) - 1 A 2 AÑOS EN ACTIVIDADES SIMILARES A LAS DEL PUESTO	ACADEMICAS: 36 HORAS EN SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN BAJO NORMATIVIDAD DE LA LOSEP, PRESUPUESTOS DEL TRABAJO, IESS, Y DEMÁS NORMAS CONEXAS.	ORIENTACIÓN DE SERVICIO: CREAR UN BUEN CLIMA DE TRABAJO Y ESPÍRITU DE COOPERACIÓN. RESOLVER LOS CONFLICTOS QUE SE PUEDAN PRODUCIR DENTRO DEL EQUIPO. PROMOVER EL TRABAJO EN EQUIPO CON OTRAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN. PROMOVER LA COLABORACIÓN DE LOS DISTINTOS INTEGRANTES DEL EQUIPO. * ORIENTACIÓN DE SERVICIO: CREAR UN BUEN CLIMA DE TRABAJO Y ESPÍRITU DE COOPERACIÓN. RESOLVER LOS CONFLICTOS QUE SE PUEDAN PRODUCIR DENTRO DEL EQUIPO. PROMOVER EL TRABAJO EN EQUIPO CON OTRAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN. PROMOVER LA COLABORACIÓN DE LOS DISTINTOS INTEGRANTES DEL EQUIPO. * INICIATIVA: TENER PREDISPOSICIÓN PARA ACTUAR PROACTIVAMENTE. SUS NIVELES DE ACTUACIÓN VAN DESDE CONCRETAR DECISIONES TOMADAS EN EL PASADO HASTA LA BÚSCUEDA DE NUEVAS OPORTUNIDADES O SOLUCIONES A PROBLEMAS. * FLEXIBILIDAD: IMPLICA UN DESEO DE AYUDAR O DE SERVIR A LOS DEMÁS SATISFACIENDO SUS NECESIDADES. SIGNIFICA FOCALIZAR LOS ESFUERZOS EN EL DESCUBRIMIENTO Y LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES, TANTO INTERNOS COMO EXTERNOS	DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LOS RECURSOS HUMANOS ORIENTACIÓN Y ASESORAMIENTO/ ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS/ PERCEPCIÓN DE SISTEMAS Y ENTORNO/ PENSAMIENTO CONCEPTUAL/ MONITOREO Y CONTROL/ PENSAMIENTO ANALÍTICO/ INSPECCIÓN DE PRODUCTOS O SERVICIOS/
FECHA INICIO:		11/03/14 0:30		FECHA FIN:		17/03/14 23:59				
MAYOR INFORMACIÓN: Para mayor información del concurso, por favor visite la página web www.socioempleo.gob.ec y de un click en el lugar donde aparece el nombre de esta institución.										
RECUERDE: Para postular en los concursos de méritos y oposición en las instituciones del Estado, SOLO necesita aplicar al concurso electrónicamente a través del sitio www.socioempleo.gob.ec										

Fuente: GAD Municipal Shushufindi; Unidad de talento humano


Elaborado por: Valeria Gallegos

Es indispensable recalcar que la publicación en la prensa escrita es opcional para el GAD municipal, ya que todo dependerá de su disponibilidad presupuestaria.

La convocatoria de prensa escrita será publicada en los diarios de la ciudad y consta del siguiente formato:

- Definir la empresa: Se establecerá el nombre de la institución en dicha publicación.
- Describir el puesto: Nombre del puesto vacante, responsabilidades y lugar de trabajo.
- Requisitos necesarios: Nivel de educación, experiencia, y grado de responsabilidad.
- Indicaciones finales: Lugar donde presentarse o correo electrónico donde inscribirse, plazo de recepción de las hojas de vida y datos adicionales de la institución, como teléfono, dirección, etc.

Figura 14. Diseño de una publicación de reclutamiento externo



**GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL
CANTÓN SHUSHUFINDI**

**EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL
CANTÓN “SHUSHUFINDI”**

Te invita a participar en el concurso de méritos y oposición para el puesto de:

- Nombre del puesto

Requisitos indispensables:

- Nivel de educación requerida
- Nivel de experiencia
- Grado de responsabilidad
- Habilidades técnicas y especiales.

Las personas interesadas deberán inscribirse en la página www.socioempleo.gob.ec y presentar su hoja de vida en la unidad de Talento Humano del GAD Municipal Shushufindi, o enviar al correo electrónico mn_erazo@hotmail.com, hasta el día..., de..., 20..., ubicado en la calle Orellana y 7 de agosto.

ii. Postulación

Las personas interesadas en participar en el proceso de admisión y selección para las vacantes disponibles del GAD municipal Shushufindi, deberán ingresar a la plataforma tecnológica www.socioempleo.com.gob.ec y postular por el puesto de su interés, detallando su perfil personal. Si el interesado reúne los requisitos debe aplicar electrónicamente su hoja de vida que posteriormente se detalla para luego ser enviada a la institución solicitante.

Terminado el plazo de la convocatoria, se realizará una preselección de candidatos en donde interviene el tribunal de méritos y oposición.

4.5.1.2. Selección de personal

La selección de personal es un proceso que se realiza mediante técnicas adecuadas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las características de un puesto de trabajo de una empresa.

Las áreas que intervienen en este proceso son:

- Alcaldía
- Unidad de talento humano
- Tribunal de méritos y oposición

a) Objetivos

- Proveer de herramientas técnicas para la selección del nuevo personal para llenar los puestos existentes, atendiendo los requerimientos exigidos por la institución.
- Proveer a la empresa del personal altamente calificado y comprometidos con el mejoramiento personal e institucional.

b) Políticas de Selección

Que los evaluadores tengan los conocimientos del perfil del candidato que se requerirá para hacer una excelente elección.

La incorporación del personal con nombramiento o contrato lo realizará la unidad de talento humano previo los proceso de selección de acuerdo a la norma establecida por el ministerio de relaciones laborales, y en coordinación con las entidades y funcionarios según donde se originen las necesidades.

El proceso de selección se lo realizará mediante el concurso de méritos y oposición, por medio de la página de Socio empleo www.socioempleo.gob.ec.

El GAD municipal Shushufindi incorporará personal temporal bajo la modalidad de contrato de servicios ocasionales y de servicios profesionales con personas naturales.

La suscripción de contratos ocasionales será autorizada por el alcalde como autoridad nominadora, previo el informe favorable de la unidad de talento humano, siempre y cuando existe disponibilidad económica.

c) **Descripción del proceso de Selección**

Tabla 27. Descripción del proceso de Selección

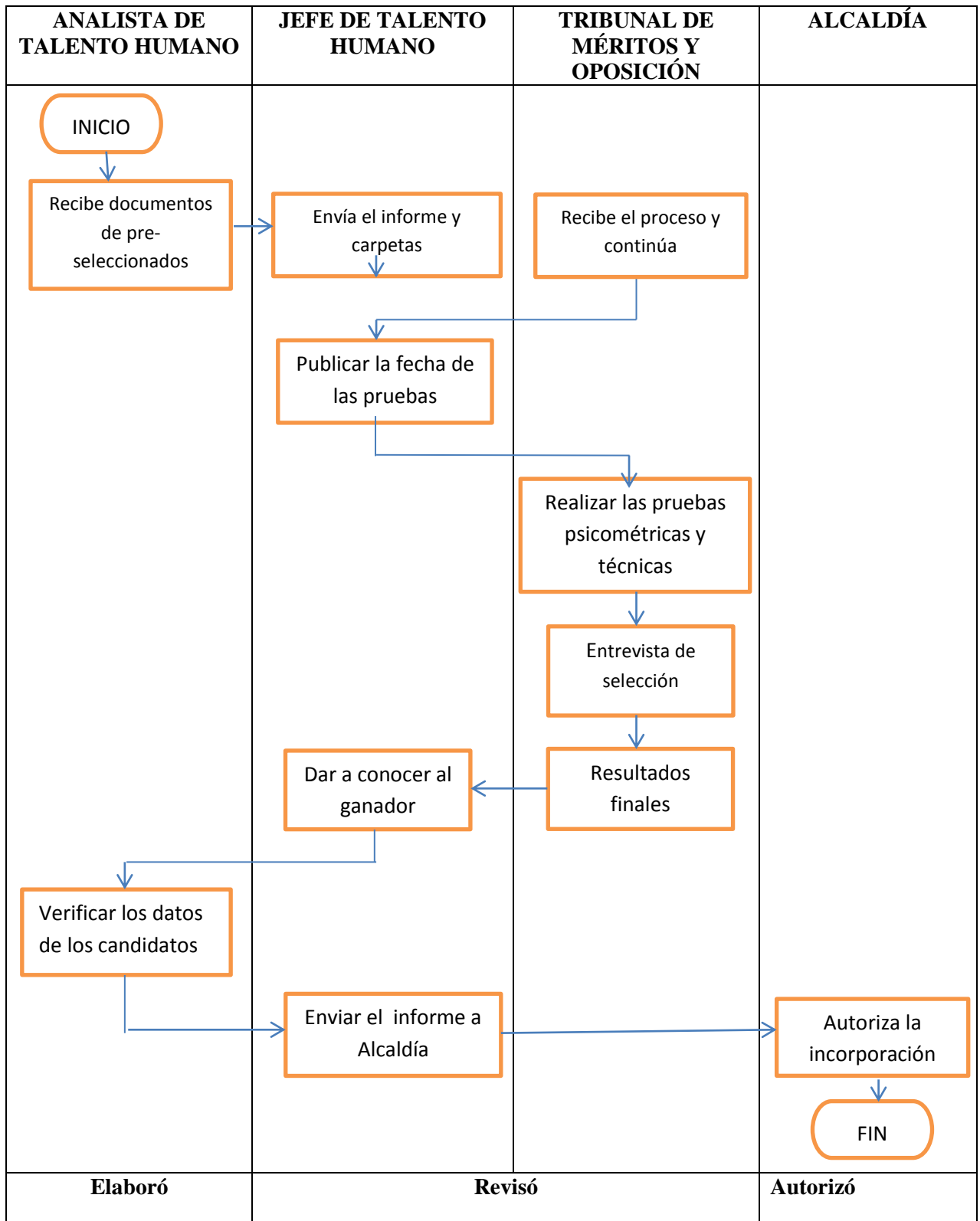
	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SHUSHUFINDI	Fecha				
		Página		De		
	Procedimiento para realizar la Selección del Talento Humano		Sustituye a			
	Página		De			
		Fecha				

PROCESO: INTEGRAR PERSONAS			
SUBPROCESO: SELECCIÓN			
N°	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	DOCUMENTOS
Normativa		INICIO LOSEP: Art. 63.- Del subsistema de selección de personal Reglamento a la LOSEP Art. 181.- Evaluación y selección Norma técnica de reclutamiento y selección Art. 181.- De la evaluación y selección	
1	Analista de talento humano	Recibe los documentos de los candidatos que cubren los requisitos	
2	Jefe de talento humano	Enviar el informe y las carpetas al Tribunal de Méritos y Oposición	Carpetas Oficio
3	Tribunal de méritos y oposición	Recibir el proceso y decidir continuar con el concurso	
4	Jefe de talento humano	Subir a la plataforma de la red socio empleo www.socioempleo.gob.ec las fechas de las pruebas y el lugar.	
5	Tribunal de méritos y oposición	Realizar las pruebas psicométricas y de conocimiento	Formato de pruebas
6	Tribunal de méritos y oposición	Realizar la entrevista de selección a los candidatos que pasaron las pruebas	Formato de entrevista
7	Jefe de talento humano	Dar a conocer los resultados finales del concurso de méritos y oposición en la página de la red socio empleo y en la página WEB institucional.	Acta declaratoria del ganador
8	Analista de talento humano	Verificar los datos generales de los ganadores	
9	Jefe de talento humano	Enviar el proceso a Alcaldía	Informe
10	Alcaldía	Revisa el proceso Autoriza la incorporación del nuevo integrante	

Elaboró	Revisó	Autorizó
----------------	---------------	-----------------

d) Flujograma del proceso de selección

Gráfico 18. Flujograma del proceso de selección




Elaborado por: Valeria Gallegos

e) **Formatos de la selección de personal**

Solicitud de empleo

Una vez realizada la publicación de la convocatoria en la plataforma tecnológica del ministerio de relaciones laborales en la red socio empleo www.socioempleo.gob.ec, se debe proceder a llenar la solicitud de empleo.

Figura 15. Solicitud de empleo

 SOLICITUD DE EMPLEO			
SE-001			
Datos personales			
Nombres:		Apellidos:	
Fecha de Nacimiento:	Edad:	Estado civil:	
Cedula de identidad:		Domicilio:	
Teléfono fijo:		Celular:	
Email:		Licencia de conducción:	
Formación académica			
Nivel		Institución	Título obtenido
Secundaria			
Superior tecnológico			
Superior universitario			
Maestría			
Cursos realizados			
Institución		Número de horas	Fecha
Idiomas que maneja(alto, medio, regular, insuficiente)			
Idioma	Habilitado	Escrito	Lectura
Dominio de paquetes informáticos(Nivel de manejo)			
Paquete 1:		Paquete 2:	
Básico		Básico	
Intermedio		Intermedio	
Avanzado		Avanzado	
Competencias desarrolladas			
1.-		2.-	
3.-		3.-	
5.-		4.-	
Experiencia laboral			
Empresa o Institución	Cargo desempeñado	Conocimientos aplicados	Fecha
Referencias personales			
Empresa o Institución	Jefe inmediato		Teléfono
<hr style="width: 50%; margin: auto;"/> Firma del servidor			

Elaborado por: Valeria Gallegos

i. De la evaluación y selección

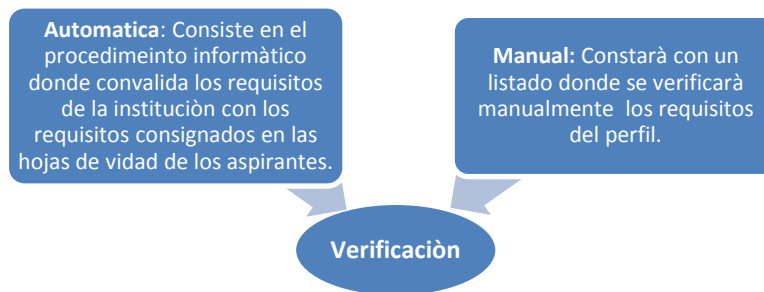
La etapa de evaluación y selección consta de dos fases:

- Méritos; y
- Oposición

Méritos

El mérito consiste en el analizar el perfil disponible de los postulantes, con el perfil requerido en la convocatoria a concurso de méritos y oposición.

Figura 16. . Méritos



Fuente: Norma técnica del subsistema de selección de personal
Elaborado por: Valeria Gallegos

Oposición

Es el proceso a través del cual se mide los niveles de competencia del perfil del puesto de los postulantes, a través de pruebas psicométricas, de conocimientos y entrevistas.

Prueba de conocimientos técnicos y psicométricas

Para el desarrollo de estas pruebas, la UTH debe solicitar al responsable de cada una de las direcciones o unidades a las que pertenecen los puestos vacantes que elabore un banco de preguntas de conocimientos técnicos, con sus respectivas respuestas y forma de calificación.

Rendirán estas pruebas los aspirantes que superen el procedimiento de verificación de postulaciones y apelaciones, y las pruebas se calificarán en un máximo de cinco días hábiles.


▪ **Prueba de conocimientos técnicos**

Las preguntas para la prueba técnica son elaboradas sobre la base del rol, misión y actividades establecidas en la descripción del puesto.

Evalúan el nivel de conocimientos técnicos con relación al perfil del puesto. Su calificación es de 100 puntos equivalente al 60% del puntaje final.

A continuación un ejemplo de prueba de conocimientos técnicos para el puesto de Analista del talento humano.

Figura 17. Prueba de conocimientos

 PRUEBA DE CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	
PUESTO DE: ANALISTA DE TALENTO HUMANO	
Apellidos y Nombres del Aspirante:	
Nº de cédula:	Edad:
Email:	Teléfono:
Instrucciones: Lea en forma pausada y conteste cada una de las preguntas Cada interrogante equivale a 9 puntos, excepto las dos últimas que valen 5 cada una.	
Preguntas	Calificación
1.- ¿Según el Código del Trabajo el trabajador que faltará injustificadamente a una jornada completa del trabajo en la semana se le descontará?	
2.- ¿En qué año se aprobó la primera Constitución del Ecuador?	
3.- ¿Según el Código del Trabajo el trabajador podrá no hacer uso de sus vacaciones hasta por?	
4.- ¿El parque nacional Yasuni se encuentra en la provincia de Sucumbíos?	
5.- ¿Según el Código de Trabajo trabajador es?	
6.- Uno de los requisitos para realizar un Concurso de Méritos y Oposición es contar con un método adecuado de evaluación del desempeño?	
7.- ¿Según el Código de Trabajo la jornada diaria del trabajo, para los adolescentes, no podrá exceder de?	
8.- ¿Según el Código de Trabajo el contrato a prueba podrá celebrarse?	
9.- ¿El sueldo básico para el año 2015 es?	
10.- ¿Según la LOSEP el servidor o servidora que obtuviere la calificación de insuficiente en la evaluación del desempeño será?	
11.- ¿Está prohibido que el empleador sancione al trabajador con la suspensión del trabajo?	
12.- ¿Jornada nocturna es aquella que se realiza entre las 18H00 y las 06H00?	
TOTAL	00/100
Yo: (Nombre del postulante) con Nº de cedula de ciudadanía..... postulante al cargo de ANALISTA DE TALENTO HUMANO, acepto las condiciones de la prueba de conocimiento técnico y mis respuestas dadas en la misma, para constancia de los indicado dejo mi firma de aceptación. Fecha: ----- Firma del postulante	

Fuente: Investigación de campo


Elaborado por: Valeria Gallegos

▪ **Pruebas Psicométricas**

Luego de rendir las pruebas técnicas, la UTH del GAD municipal aplicará las pruebas psicométricas, mismas que servirán para medir las competencias conductuales necesarias para el puesto. Estas se calificarán sobre 100 puntos que equivaldrán al 25% del puntaje final.

Estas pruebas se aplican en función de cada puesto en concurso, por lo que se propone un formato para su aplicación.

Figura 18. Pruebas Psicométricas

		PRUEBA PSICOMÉTRICA		
PUESTO DE:				
Apellidos y Nombres del Aspirante:				
Nº de cédula:			Edad:	
Email:			Teléfono:	
Apellidos y nombres del evaluador:				
Competencias	Descripción	Grados de relevancia		
		Nivel A: Alto A	Nivel B: Medio B	Nivel C: Bajo C
Calificación prueba psicométrica				00/100
Fecha:				
-----			-----	
Firma del postulante			Firma del Tribunal de méritos y oposición	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Valeria Gallegos

Los puntajes de las pruebas de oposición, tendrán un puntaje de conformación del 85% sobre el 100%.

Tabla 28. Puntajes de las pruebas de oposición

Prueba	Puntaje máximo	Puntaje de conformación
Prueba técnica	100	60%
Prueba psicométrica	100	25%

Fuente: Norma técnica del subsistema de selección de personal

Elaborado por: Valeria Gallegos

Los postulantes que obtengan una calificación igual o superior a setenta sobre cien puntos (70/100) y se encuentren dentro de los cinco (3) mejores puntuados para cada puesto vacante, pasarán a la fase de entrevistas

Entrevista

Se realizarán conforme al cronograma elaborado por la Unidad de Talento Humano institucional y permitirá valorar los siguientes factores: instrucción académica, experiencia relevante, capacitación relevante, competencias técnicas y competencias conductuales de las o los aspirantes relacionadas con el perfil del puesto. Su valoración será sobre sesenta (100) puntos que equivaldrán al treinta y cinco (15%) por ciento del puntaje final.

Figura 19. Formato de una entrevista

		ENTREVISTA	
PUESTO DE:			
Apellidos y Nombres del Aspirante:			
Nº de cédula:		Edad:	
Email:		Teléfono:	
Apellidos y nombres del evaluador:			
ASPECTOS			CALIFICACIÓN
Instrucción formal			
Experiencia			
Capacitación			
Competencias			
Calificación entrevista por competencias			00/100
Fecha:			
----- Firma del postulante		----- Firma del Tribunal de méritos y oposición	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Valeria Gallegos

Los aspectos son tomados con su respectiva calificación, lo cual le permitirá argumentar las pruebas de conocimientos técnicos y las pruebas psicométricas.

Tabla 29. Puntaje de la entrevista

Entrevista	Puntaje máximo	Puntaje de conformación
Competencias técnicas	100	15%
Competencias conductuales	100	

Fuente: Norma técnica del subsistema de selección de personal

Elaborado por: Valeria Gallegos

Puntaje final

El puntaje final de la oposición en el concurso es la siguiente:

Tabla 30. Puntaje final

Componentes	Puntajes
Pruebas técnicas	60 puntos
Pruebas psicométricas	25 puntos
Entrevista	15 puntos
Total	100 puntos

+ Acción afirmativa
+ Mérito adicional

Fuente: Norma técnica del subsistema de selección de personal
Elaborado por: Valeria Gallegos

A estos valores se sumará el puntaje final, de ser el caso, el puntaje adicional por acciones afirmativas y/o mérito adicional.

La norma técnica del subsistema de selección de personal define los siguientes casos para aplicar la acción afirmativa y el mérito adicional:

Acciones afirmativas/ mérito adicional

Tabla 31. Acciones afirmativas/ mérito adicional

Se declara ganador a la persona con discapacidad (30%) o enfermedad catastrófica, o sustituto de persona con discapacidad severa o enfermedad catastrófica.	
Héroe	4
Ex combatiente	2
Autodefinición étnica	2
Migrante o ex migrante	2
Experiencia adicional	1/ año hasta 3
Instrucción formal adicional	3

Fuente: Norma técnica del subsistema de selección de personal
Elaborado por: Valeria Gallegos

Reporte final

Contiene los resultados de méritos y oposición de cada uno de los postulados y también muestra al ganador o ganadora de dicho concurso, es decir el que mayor puntaje alcanzó.

Figura 20. Formulario de evaluación y puntaje final

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SHUSHUFINDI

EVALUACIÓN Y PUNTAJE FINAL

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN							
DENOMINACIÓN DEL PUESTO				UNIDAD ADMINISTRATIVA			
GRUPO OCUPACIONAL				GRADO			
FECHA				R.M.U			
VALORACIÓN DE LA FASE DE OPOSICIÓN							
Nº	APELLIDOS Y NOMBRES DE LAS (DE LOS) POSTULANTES	PRUEBAS (Sobre 85 puntos)		TOTAL PRUEBAS	ENTREVISTA (Sobre 15 puntos)	PUNTAJE FINAL (Sobre 100 PUNTOS)	UBICACIÓN FINAL
		TÉCNICA (Sobre 60 puntos)	PSICOMÉTRICAS (Sobre 25 puntos)				
APELACIONES HASTA:							

Miembro nº 1

Miembro nº 2

Miembro nº 3

Miembro nº 4

Elaborado por: Valeria Gallegos

Declaración del ganador o ganadora del concurso

El tribunal de méritos y oposición elaborará el “Acta final” que contenga los puntajes alcanzados, declarará ganadora o ganador del concurso a la o el aspirante que haya obtenido el mayor puntaje conforme esta norma y haya sido declarado idóneo para el ejercicio del puesto público.

La UTH elaborará el informe técnico de todo el proceso, para que la autoridad nominadora realice la respectiva designación del ganador, de acuerdo a los mejores puntajes obtenidos en el concurso.

Posteriormente se les comunica a los participantes los resultados finales y el nombre del ganador o ganadora del concurso de méritos y oposición en la página WEB institucional. El ganador deberá acercarse a la unidad de talento humano y presentar los requisitos para la contratación. (Anexo nº 3).

4.5.2. PROCESO DE ORGANIZAR PERSONAS

Son los procesos necesarios para diseñar las actividades que las personas realizarán en la institución.

4.5.2.1. SUBSISTEMA DE INDUCCIÓN

Esta etapa se establece un conjunto de políticas, acciones y mecanismos a través de los cuales la unidad de talento humano, facilita la adecuada vinculación de la o el servidor a su puesto de trabajo.

Este entrenamiento inicial permitirá que el nuevo integrante de la organización conozca los procesos que le serán asignados y en un futuro pueda desempeñar sus funciones de forma eficiente, contribuyendo efectivamente con la institución.

a) Objetivos

- Estimular al nuevo trabajador para que su integración a la organización y al grupo de trabajo sea fluida y cordial.
- Asegurar el establecimiento rápido y adecuado del trabajador en la institución, propiciando una relación duradera, en la que cultive un sentido de pertenencia y permanencia.

b) Políticas de Inducción

la unidad de talento humano será la encargada de llevar a cabo el proceso de inducción.

La inducción se la realizará durante la primera semana de trabajo del nuevo colaborador, si el nuevo miembro ocupa un nivel de dirección o gerencia, el programa de inducción puede llevar más tiempo y se le asigne un tutor permanente.

El director o jefe de cada área se convertirá en tutor del nuevo integrante, dicho tutor estará encargado de velar por su integración y guiarlo durante este periodo; en este caso la unidad de talento humano proporcionará una guía sobre cómo debe ejecutarse.

El nuevo integrante de la institución recibirá un manual y la inducción la realizará en las instalaciones del GAD municipal donde fue asignado el trabajador contratado.

Al mes de ejecutado el plan de inducción, el jefe inmediato deberá hacer seguimiento y solicitar retroalimentación por parte del colaborador para esclarecer posibles dudas que se estén presentado.

c) Descripción del proceso de Inducción

Tabla 32. Descripción del proceso de Inducción

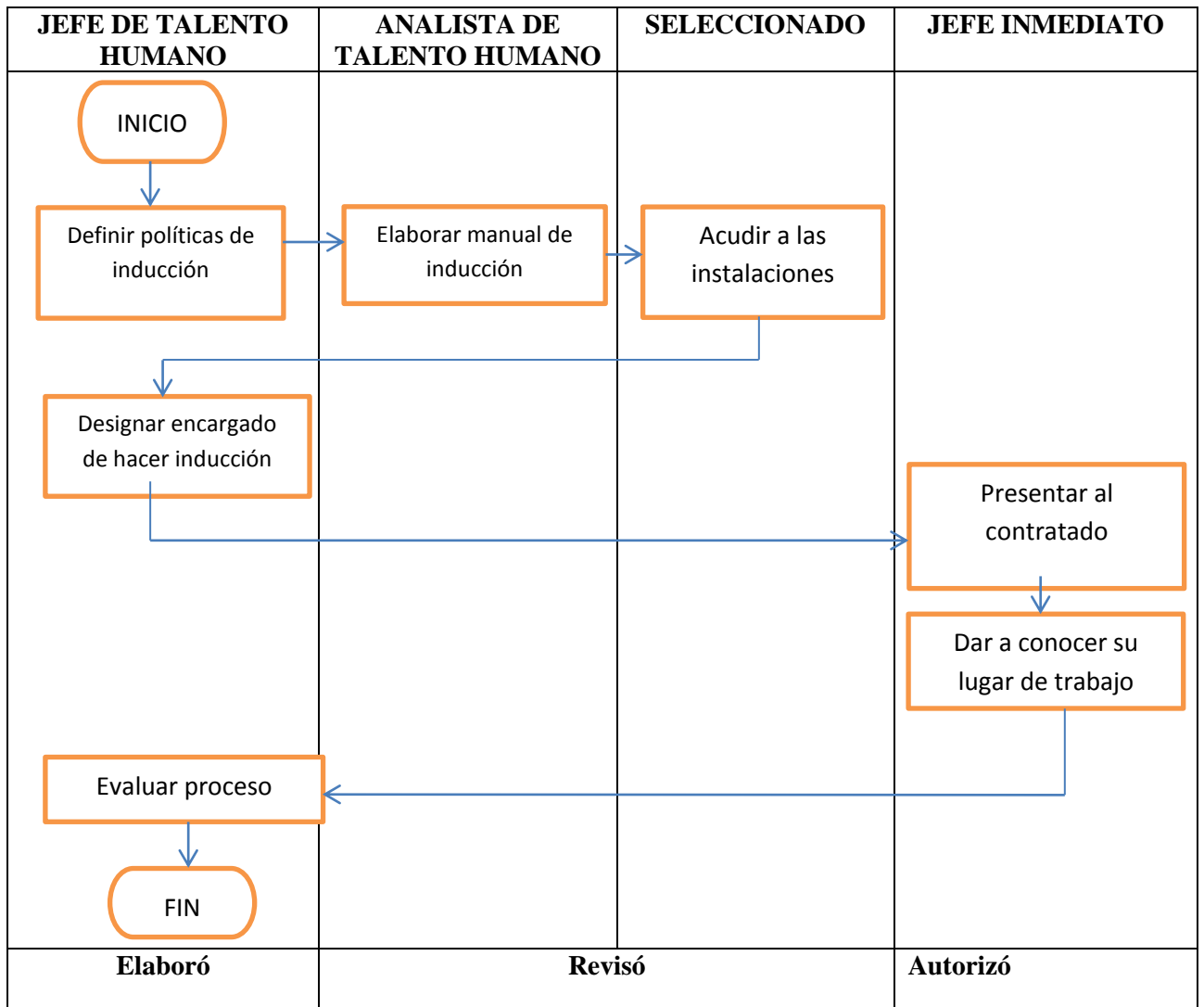
	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SHUSHUFINDI	Fecha		
		Página		De
	Procedimiento para realizar la Inducción del Talento Humano	Sustituye a		
		Página		De
		Fecha		

PROCESO: ORGANIZAR PERSONAS			
SUBPROCESO: INDUCCIÓN			
Nº	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	DOCUMENTOS
	Normativa	INICIO LOSEP: Art. 63.- Del subsistema de selección de personal Reglamento a la LOSEP Art. 189.- Inducción Norma técnica de reclutamiento y selección Sección de la inducción.- De la inducción	
1	Jefe de Talento Humano	Definir políticas y características del programa de inducción	
2	Analista de Talento Humano	Elaborar un manual de inducción donde consten todas los pasos a seguir con el nuevo miembro de la organización	Manual de inducción
3	Seleccionado	Acudir a las instalaciones para realizar todas las actividades del proceso de inducción	
4	Jefe de Talento Humano	Designar a la persona encargada de hacer la inducción al nuevo miembro (Compañero guía)	
5	Jefe inmediato	Ser presentado con sus compañeros y subordinados	
	Jefe inmediato	Dar a conocer su lugar de trabajo y herramientas a utilizar	
	Jefe de talento Humano	Evaluar el proceso	

Elaboró	Revisó	Autorizó
----------------	---------------	-----------------

d) Flujoograma del Proceso

Gráfico 19 . Flujoograma del Proceso de inducción



Elaborado por: Valeria Gallegos

e) Formatos e instructivos de la inducción

Después de haber concluido eficazmente el proceso de selección, el nuevo trabajador de la institución debe ser presentado, informado e incorporado a la organización, con su cultura organizacional, valores y principios. Además de conocer estos aspectos, deberá ponerlos en práctica e interiorizarlos ya que aplicará y promoverá estos conceptos durante su permanencia en la empresa.

El reglamento a la LOSEP en su art.189 determina que las UATH implementarán mecanismos de inducción a fin de garantizar una adecuada inserción de la o el ganador del concurso de méritos y oposición a su nuevo puesto de trabajo, y a la cultura

organizacional de la institución en la cual laborará. Dicho período de inducción comprenderá aspectos relacionados con la promoción de derechos, obligaciones y responsabilidades del puesto, trato a sus compañeros y usuarios género, trato a personas con discapacidades y otros aspectos que se consideren relevantes.

i. Etapas

El proceso de inducción consta de 4 etapas que son:

Bienvenida.

Tiene como finalidad el recibimiento de los nuevos trabajadores, dándoles la bienvenida a la organización. Esta etapa estará a cargo de la unidad de talento humano del GAD municipal Shushufindi.

Introducción a la organización.

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

Evaluación y seguimiento.

El propósito de esta etapa es garantizar un desarrollo adecuado de la inducción, y de ser necesario retroalimentar el programa.

Proceso de enseñanza.

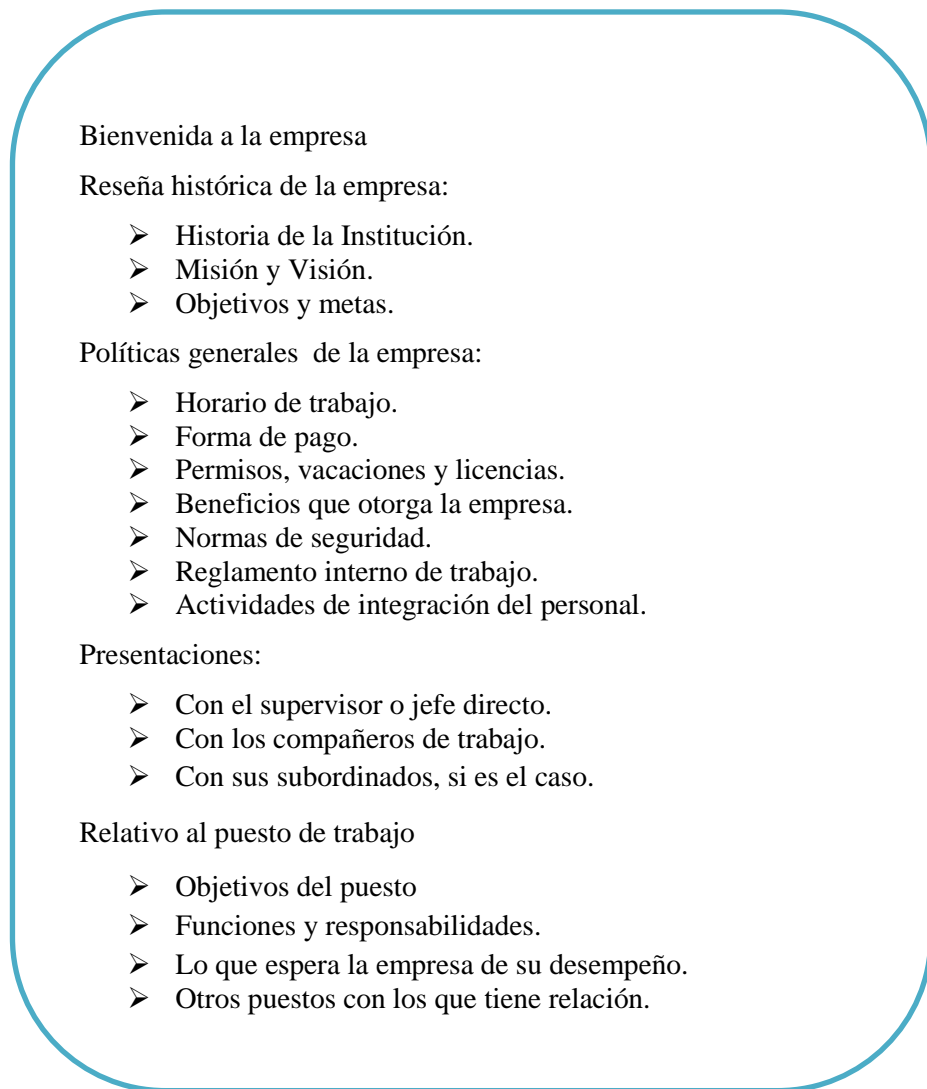
Se realizara de tal forma que se sigan los siguientes pasos:

- Indagar y preparar al trabajador
- Demostrar las tareas que tiene que realizar
- Ensayar la ejecución de las operaciones
- Hacer seguimiento y comprobar si logró los objetivos
- Estimular la participación

ii. Contenido de un programa de inducción

Un programa de inducción que sea útil, al menos debe contener los siguientes puntos:

Figura 21. Contenido de un programa de inducción



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Valeria Gallegos

Posteriormente al proceso de inducción se evaluará al nuevo integrante mediante el modelo de capacitación inductiva (ver anexo n° 4).

4.5.2.2. SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es el proceso por el cual se mide el nivel de desempeño del trabajador, en función a las actividades que cumple, metas y objetivos por alcanzar.

Este proceso juega un papel fundamental en la organización, ya que todo el éxito depende del desempeño de sus colaboradores, y mientras se mida y evalúe este desempeño, se podrán determinar acciones orientadas a obtener resultados positivos para beneficio de la institución.

a) Objetivos

- Detectar deficiencias en el trabajo, tanto grupales como individuales mediante el proceso de evaluación.
- Brindar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los trabajadores de la organización.

b) Políticas de Evaluación

La unidad de talento humano en coordinación con los directores departamentales de la institución, serán los responsables de medir el desempeño de los trabajadores bajo su dependencia.

La evaluación del desempeño de la realizará semestralmente durante el segundo y último trimestre del año, a cada uno de los trabajadores de la institución.

El trabajador tiene derecho a recibir retroalimentación sobre su desempeño durante todo el proceso de evaluación.

El colaborador que obtuviere una puntuación deficiente el proceso de evaluación, estará sometido a un seguimiento periódico efectuado por su jefe inmediato, con el fin de mejorar su rendimiento. A través de planes de desarrollo individual que la unidad de talento humano deberán elaborarlos para su posterior ejecución.

Y el colaborador que obtenga una puntuación superior al promedio, será considerado para futuros ascensos o incentivos dentro del GAD municipal Shushufindi.

c) Descripción del proceso de Evaluación

Tabla 33. Descripción del proceso de Evaluación

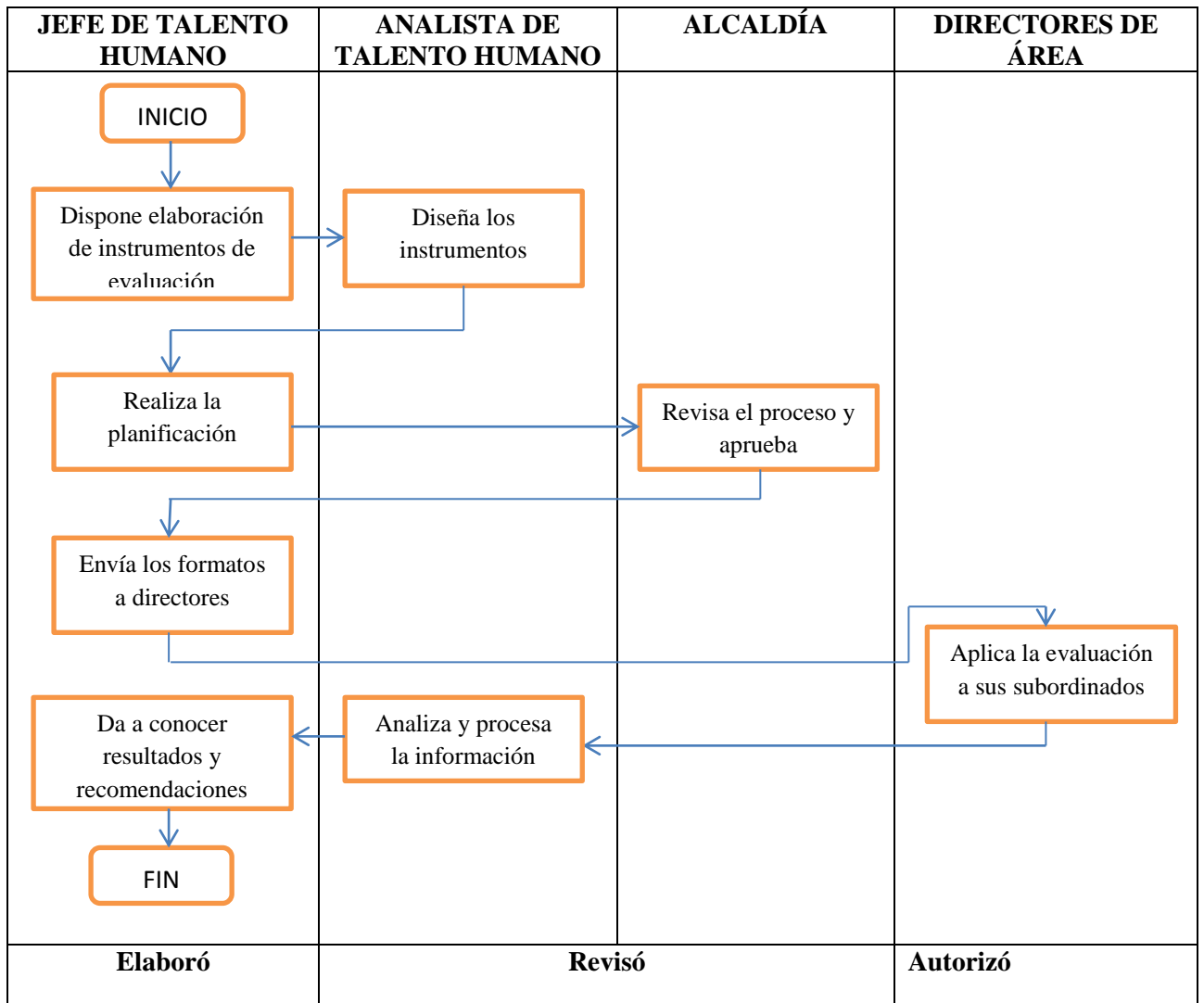
	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SHUSHUFINDI	Fecha		
	Procedimiento para realizar la Evaluación de desempeño del Talento Humano	Página		De
		Sustituye a		
		Página		De
		Fecha		

PROCESO: ORGANIZAR PERSONAS			
SUBPROCESO: Evaluación del desempeño			
Nº	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	DOCUMENTOS
INICIO			
Normativa LOSEP: Art. 76.- Subsistema de evaluación del desempeño Reglamento a la LOSEP Capítulo VII.- Del subsistema de evaluación del desempeño			
1	Jefe de talento humano	Disponer la elaboración de los instrumentos de evaluación del desempeño	Memorándum
2	Analista de talento humano	Diseñar los instrumentos requeridos para la evaluación del desempeño	Formato de encuestas
3	Jefe de talento humano	Recibir los formatos y aprobarlos Elaborar la planificación de evaluación y enviar a Alcaldía	Oficio
4	Alcaldía	Revisar la planificación y aprobarla Enviar los documentos a la Unidad de talento humano	Memorándum
5	Jefe de talento humano	Recibir el proceso y enviar la planificación de la evaluación del desempeño y los formatos a los Directores de cada área.	Formatos y planificación Memorándum
6	Directores departamentales	Recibir la documentación y aplicar la evaluación del desempeño al personal en las fechas indicadas Enviar los documentos a la Unidad de talento humano	Memorándum
7	Analista de talento humano	Analizar y procesar la información y elaborar el informe de los resultados de la evaluación. Enviar al Jefe de su Unidad.	Informe
8	Jefe de talento humano	Dar a conocer los resultados y plantear las respectivas recomendaciones.	
FIN			

Elaboró	Revisó	Autorizó
----------------	---------------	-----------------

d) Flujograma del Proceso de evaluación del desempeño

Gráfico 20. Flujograma del proceso de evaluación del desempeño



Elaborado por: Valeria Gallegos

e) Formatos e instructivos de la evaluación del desempeño

Para la evaluación del desempeño de los trabajadores del GAD municipal Shushufindi se utilizará el Formulario MRL-EVAL-01 (Formulario para la evaluación del desempeño por competencias para uso del jefe inmediato) proporcionado por el ministerio de relaciones laborales, emitido para el efecto, aclarando que las metas deberán ser conocidas previamente por la o el servidor.

i. Ámbito

El artículo 217 del Reglamento General de la LOSEP, determina que todas y todos los servidores públicos que prestan servicios en las instituciones determinadas en el artículo 3 de la LOSEP estarán sujetos a la evaluación del desempeño.

ii. Responsables

La unidad de talento humano del GAD municipal tiene la responsabilidad de asesorar sobre políticas, normas e instrumentos a cada unidad o área en la aplicación del subsistema y de consolidar la información y resultados obtenidos de la evaluación de los servidores, con el fin de cubrir las debilidades determinadas es este proceso.

iii. Escalas de evaluación

Para la evaluación del desempeño de los trabajadores se utilizará las siguientes escalas de evaluación de los resultados del desempeño organizacional:

Tabla 34. Tabla de escalas de evaluación

ESCALA	DESCRIPCIÓN
Excelente	Es aquel que supera los objetivos y metas programadas;
Muy bueno	Es el que cumple los objetivos y metas programadas;
Satisfactorio	Mantiene un nivel mínimo aceptable de productividad;
Regular	Es aquel que obtiene resultados menores al mínimo aceptable de productividad; y,
Insuficiente	Su productividad no permite cubrir las necesidades del puesto.

Fuente: Reglamento a la LOSEP, Unidad de talento humano del GAD Municipal Shushufindi

Elaborado por: Valeria Gallegos

Las escalas de evaluación incorporarán a la ponderación de los indicadores establecidos en la norma técnica.

iv. Aplicación

A fin de llevar a cabo la evaluación del desempeño de los servidores del GAD municipal Shushufindi, se aplicarán las disposiciones referidas en la norma técnica de capacitación emitida por el ministerio de relaciones laborales, y su respectivo formulario.

Cabe recalcar que previo al proceso de evaluación del desempeño, mediante entrevista con el evaluado, determinar correctamente las actividades esenciales, procesos,

objetivos, planes y proyectos con su respectivos indicadores y metas, los conocimientos, la relevancia de las destrezas de las competencias del puesto y del trabajo en equipo en el formulario MRL-EVAL-01, los mismos que deben estar alineados a los objetivos estratégicos institucionales.

El instrumento MRL-EVAL-01.

Identificación de las secciones.

El formulario de evaluación del desempeño contiene las siguientes secciones:

- 1) Formulario para la evaluación del desempeño por competencias para uso del jefe inmediato
 - 1.1) Datos del servidor
- 2) Evaluación de las actividades del puesto
 - 2.1) Indicadores de gestión del puesto
- 3) Conocimientos
- 4) Competencias técnicas del puesto
- 5) Competencias universales
- 6) Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo
- 7) Observaciones
- 8) Quejas del ciudadano
- 9) Resultados de la evaluación
 - 9.1) Factores de la evaluación
- 10) Funcionario responsable de la evaluación.

Para mejor entendimiento de este instructivo para la aplicación del formulario de evaluación del desempeño, se utilizará un ejemplo explicativo de una evaluación al puesto de analista de talento humano.

Descripción de las secciones

- **Datos del servidor**

En esta sección se deberá llenar los datos del evaluado y evaluador; y el periodo de evaluación.

Tabla 35. Datos del servidor

FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO			
DATOS DEL SERVIDOR:			
Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado):	MERA VERA PAMELA BANESA		
Denominación del Puesto que Desempeña:	ANALISTA DE TALENTO HUMANO		
Título o profesión:	ECONOMISTA		
Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior inmediato (Evaluador)	ERAZO PALACIOS MOISÉS NICOLÁS		
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):	Desde:	01/01/2014	Hasta: 01/12/2014

Elaborado por: Valeria Gallegos

▪ Evaluación de las actividades del puesto

Indicadores de gestión del puesto: En esta sección se deberá llenar las columnas correspondientes a la descripción de actividades, indicador, meta del período evaluado, cumplidos, % de cumplimiento y nivel de cumplimiento.

Tabla 36. Indicadores de gestión del puesto

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO: # Actividades: 7 Factor: 60%					
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
Ejecutar la aplicación de los subsistemas de Gestión del Talento Humano (Selección de Personal, Evaluación del Desempeño, Capacitación, Inducción y Desarrollo, Elaborar los informes técnicos de recursos humanos a fin de tomar decisiones acertadas en contrataciones y movimientos de personal, sumarios)	Procedimientos elaborados por contrataciones	100	85	85	4
	Informes técnicos	100	90	90	4
Elaborar con los responsables de los equipos de trabajo, el programa anual de vacaciones del personal de la institución	Registro de solicitud de vacaciones	90	85	94	5
Asesorar y brindar atención a los usuarios sobre temas de la administración del talento humano	Reporte de usuarios atendidos	100	90	90	4
Conducir proyectos y procesos relativos a los subsistemas de administración del talento humano	Documento de proyectos y procesos establecidos	50	40	80	3
Elaborar certificados laborales e informes de control de asistencia	Certificados laborales entregados	100	110	100	5
Mantener actualizados el sistema de información y los expedientes de los servidores municipales, registrando novedades y acciones administrativas	Expediente individual de los servidores	316	280	89	4
¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación ?			APLICA EL + 4 %		% DE AUMENTO
			NO		0
Total Actividades Esenciales:					47,1%

Elaborado por: Valeria Gallegos

El **% de Cumplimiento** y el **Nivel de Cumplimiento** (escala cuantitativa de 5 grados) son calculados automáticamente por el formulario valorando cada actividad sobre 100%.

Conocimientos: En esta sección se deberá registrar de los conocimientos que deben aplicarse al servidor para el cumplimiento de las actividades descritas; siendo un conocimiento por línea y el nivel de conocimiento (escala cualitativa de 5 grados y que corresponde a sobresaliente, muy bueno, bueno, regular e insuficiente).

Tabla 37. Conocimientos

CONOCIMIENTOS	# Conocimientos:	5	Factor: 8%	Nivel de Conocimiento
Subsistemas de recursos humanos, Ley Orgánica de Servicio Público y su reglamento General, Normas vigentes.				Bueno
Planificación del Recurso Humano				Muy Bueno
Novedades y reportes de nómina				Muy Bueno
Actualización de perfiles de personal, Sistema Integrado de Talento Humano				Bueno
Manejo de paquetes informáticos				Muy Bueno
Total Conocimientos:				5,2%

Elaborado por: Valeria Gallegos

Competencias técnicas del puesto: En esta sección, se deberán registrar las destrezas (Competencias Técnicas), relevancia, comportamientos observables, y el **nivel de desarrollo** (escala cualitativa de 5 grados que corresponde a altamente desarrollada, desarrollada, medianamente desarrollada, poco desarrollada, no desarrollada) que el evaluador deberá observar en el desempeño de las actividades, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos del evaluado durante el período de evaluación.

Tabla 38. Competencias técnicas del puesto

COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO				# Competencias:	6	Factor: 8%	Nivel de Desarrollo
DESTREZAS	Relevancia	Comportamiento Observable					
Pensamiento estratégico	Medio	Comprende los cambios del entorno y está en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.					Medianamente Desarrollada
Expresión escrita	Alta	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos)					Desarrollada
Pensamiento analítico	Alta	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.					Desarrollada
Recopilación de información	Medio	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos etc.)					Medianamente Desarrollada
Organización de la información	Alta	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.					Desarrollada
Total Competencias Técnicas del Puesto :							5%

Elaborado por: Valeria Gallegos

Competencias universales: En esta sección, se incluyen las competencias universales establecidas en el formulario SENRES-EVAL-01, y se deberá registrar la relevancia, comportamientos observables, y la frecuencia de aplicación (escala cualitativa de 5 grados que corresponde a siempre, frecuentemente, alguna vez, rara vez, nunca) que el

Evaluador deberá observar en el desempeño de las actividades, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos del evaluado durante el período de evaluación

Tabla 39. Competencias universales

COMPETENCIAS UNIVERSALES			
		# Competencias:	6
		Factor:	8%
ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :			
DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
APRENDIZAJE CONTINUO	Media	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.	Alguna vez
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL	Media	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución, con un sentido claro de lo que es influir en la institución.	Frecuentemente
RELACIONES HUMANAS	Media	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.	Frecuentemente
ACTITUD AL CAMBIO	Media	Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas. Decide qué hacer en función de la situación.	Frecuentemente
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Media	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.	Frecuentemente
ORIENTACIÓN DE SERVICIO	Media	Identifica las necesidades del usuario interno o externo	Alguna vez
Total Competencias Universales:			5,3%

Elaborado por: Valeria Gallegos

Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo: En esta sección, se incluyen las competencias de trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo predeterminadas en el formulario SENRES-EVAL-01, y se deberá registrar la relevancia, comportamientos observables, y la frecuencia de aplicación, siendo la misma escala cualitativa que la sección anterior.

Tabla 40. Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo

TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO				
		Factor:	16%	
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	Frecuencia de Aplicación	
TRABAJO EN EQUIPO	Media	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás	Alguna vez	
INICIATIVA	Baja	Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.	Alguna vez	
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.				
LIDERAZGO				
Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:			8%	
OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TENGA):				
QUEJAS DEL CIUDADANO (PARA USO DE LAS UARHS) INFORMACIÓN PROVENIENTE DEL FORMULARIO EVAL-02				
Nombre de la persona que realiza la queja	DESCRIPCIÓN	No. DE FORMULARIO	APLICA DESCUENTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	% DE REDUCCIÓN

Elaborado por: Valeria Gallegos

La competencia de Liderazgo, se la considerará exclusivamente para la evaluación del desempeño de quienes tengan servidores subordinados bajo su responsabilidad de gestión.

▪ **Resultados de evaluación**

En esta sección se presentará la información correspondiente a los resultados obtenidos de la evaluación, los mismos que son generados automáticamente por el formulario.

Tabla 41. Resultados de la evaluación

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN	
FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de Gestión del puesto	47,1
Conocimientos	5,2
Competencias técnicas del puesto	5,0
Competencias Universales	5,3
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo	8,0
Evaluación del ciudadano (-)	0,0
TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: 70,6	
SATISFACTORIO: DESEMPEÑO ESPERADO	

Elaborado por: Valeria Gallegos

La ponderación por factores del formulario es:

Tabla 42. Ponderación de factores del formulario

Factores	Ponderación (%)
Indicadores de gestión del puesto	60
Conocimientos	8
Competencias técnicas del puesto	8
Competencias universales	8
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	16
TOTAL	100

Elaborado por: Valeria Gallegos

Las escalas cualitativas y cuantitativas para interpretar los resultados son las siguientes:

Tabla 43. Escalas cualitativas y cuantitativas

CALIFICACIÓN	% OBTENIDO	DESCRIPCIÓN
Excelente	Igual o superior a 90.5%	Supera los objetivos y metas programadas
Muy bueno	Entre 80.5% y 90.4%	Cumple los objetivos y metas programadas
Satisfactorio	Entre 70.5% y 80.4%	Mantiene un nivel mínimo aceptable de productividad
Regular	Entre 60.5% y 70.4%	Resultados menores al mínimo aceptable de productividad.
Insuficiente	Igual o inferior a 60.4%	Su productividad no permite cubrir las necesidades del puesto

Fuente: Reglamento general a la LOSEP art 221

En base a la tabla anterior, para nuestro ejemplo de evaluación de desempeño del puesto de analista de talento humano del GAD municipal Shushufindi, obtuvo en el formulario un 70.6%, ubicándose en la escala de calificación SATISFACTORIA, es decir mantiene un nivel mínima aceptable de productividad. Razón por la cual la institución debe implementar acciones para mejorarla.

▪ **Funcionario responsable de la evaluación**

Esta es la última sección del formulario, el responsable de la evaluación debe ingresar la fecha de la evaluación y deberá consignar su firma en el formulario. Adicionalmente y una vez completados los datos en la sección “datos del servidor”, campo apellidos y nombre del jefe inmediato o superior inmediato (Evaluador), automáticamente el formulario incluirá esta información debajo de la frase evaluador o jefe inmediato de esta sección.

Luego de impreso el formulario y una vez consignada la firma del evaluador, deberá remitir este documento a la unidad de talento humano del GAD municipal Shushufindi.

Tabla 44. Funcionario evaluador

FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)							
Fecha (dd/mm/aaaa):							
CERTIFICO: Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.							
				FIRMA			
				Evaluador o jefe Inmediato			
				ERAZO PALACIOS MOISÉS NICOLÁS			

Elaborado por: Valeria Gallegos

4.5.3. PROCESO PARA DESARROLLAR A LAS PERSONAS

Son los procesos que se utilizan para capacitar e incrementar el desarrollo profesional de las personas de la Institución.

4.5.3.1. SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

La capacitación es un proceso que se basa en la identificación de las actividades claves y sus correspondientes competencias para, a través de distintas estrategias formativas

(cursos, seminarios, conferencias) capacitar individuos según los objetivos institucionales, logrando transmitir conocimientos y habilidades.

a) Objetivos

- Instrumentar los planes y programas de capacitación, con el fin de atender las necesidades de capacitación de las áreas de trabajo.
- Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la institución.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- Generar conductas positivas en los servidores y mejoras en el clima laboral, la productividad y la calidad, para así elevar la moral de trabajo.
- Mantener al servidor municipal al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad en su trabajo.

b) Políticas de Capacitación

la unidad de talento humano anualmente identificará las necesidades de capacitación, planificará, ejecutará, controlará y evaluará el plan anual de capacitación institucional.

Hasta el mes de noviembre de cada año, la UTH diseñará el plan anual de capacitación del siguiente año fiscal, el mismo que contemplará competencias técnicas, de gestión e institucionales.

La UTH asesorará y coordinará la detección de necesidades de capacitación de cada área en función de los requerimientos del municipio.

la unidad del talento humano será responsable de realizar los registros respectivos y actualizar el archivo en el expediente personal de cada colaborador, así como generar la documentación de gestión y respaldo correspondiente a cada evento de capacitación.

Los eventos de capacitación externos que impliquen una inversión por parte del gobierno municipal superior a dos salarios mensuales unificados del trabajador del

sector privado por participante deberán ser aprobados por el alcalde o alcaldesa de acuerdo al informe presentado por la UTH.

El colaborador que haya sido beneficiario de un programa de capacitación está en la obligación de replicar el evento a nivel interno de la institución con aquel personal relacionado con el tipo de evento.

Si el servidor municipal no aprobara el evento de capacitación deberá reembolsar el valor total de la inversión.

c) Descripción del proceso de Capacitación

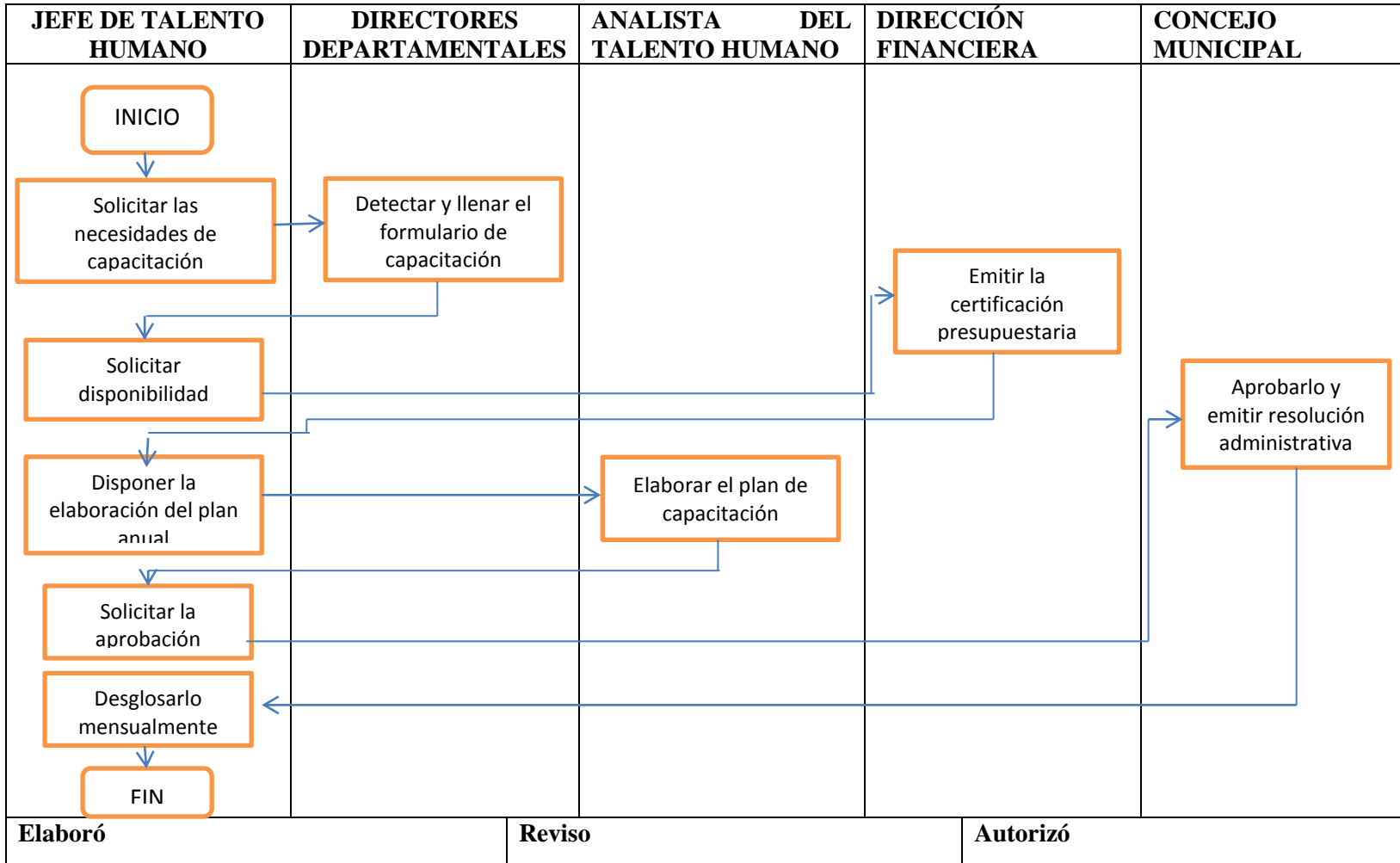
Tabla 45. Descripción del proceso de Capacitación

	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SHUSHUFINDI			Fecha	
				Página	De
				Sustituye a	
	Procedimiento para realizar la capacitación del Talento Humano			Página	De
			Fecha		

PROCESO: DESARROLLO DE PERSONAS			
SUBPROCESO: CAPACITACIÓN			
Nº	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	DOCUMENTOS
Normativa		INICIO	
		LOSEP: Art. 70.- Del subsistema de capacitación y desarrollo Art. 72.- Planeación y dirección de la capacitación	
1	Jefe de talento humano	Solicitar a los directores las necesidades de capacitación para su gestión	Memorándum
2	Directores departamentales	Detectar las necesidades de capacitación Llenar el formulario de capacitación y enviar al jefe de talento humano	Formulario de detección de necesidades
3	Jefe de talento humano	Solicitar certificación de disponibilidad presupuestaria a la dirección financiera	
4	Dirección financiera	Recibir el pedido y verificar la disponibilidad. Emitir la certificación presupuestaria	Certificación presupuestaria
5	Jefe de talento humano	Disponer la elaboración del plan anual de capacitación a la analista de talento humano	Formularios
6	Analista de talento humano	Elaborar el plan anual de capacitación y remitirlo al jefe de talento humano	
7	Jefe de talento humano	Revisar el documento Solicitar la aprobación al Concejo municipal caso contrario devolver a la analista.	Plan anual de capacitación
8	Concejo municipal	Conocer el plan de capacitación y aprobarlo Enviar la resolución administrativa al jefe de talento humano	Resolución administrativa
9	Jefe de talento humano	Recibir la resolución y desglosar mensualmente el plan de capacitación	
Elaboró		Revisó	Autorizó

d) Flujograma del Proceso

Gráfico 21. Flujograma del proceso de capacitación

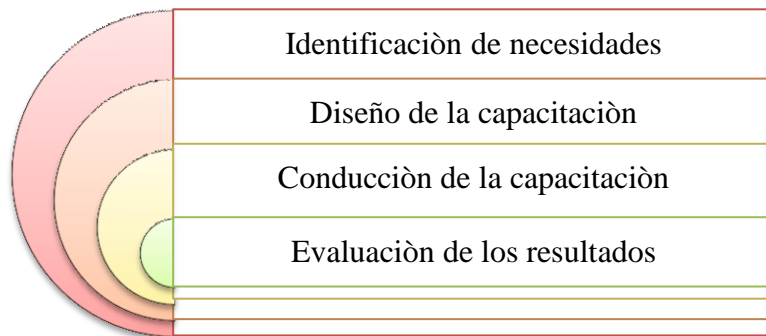


e) **Formatos e instructivos de capacitación**

Para llevar a cabo el subsistema de capacitación se debe realizar el plan anual de capacitación (formato establecido por el ministerio de relaciones laborales), que tiene como objetivo determinar las brechas de conocimiento de los servidores de cada unidad administrativa del GAD municipal y las competencias necesarias identificadas a través de la evaluación del desempeño.

Mediante la investigación de campo se realiza la detección de necesidades en la institución para determinar el tipo de capacitación que requiere cada funcionario, por lo que es necesaria la implementación de las siguientes etapas:

Figura 22. Etapas de la capacitación




Fuente: Norma técnica del subsistema de formación y capacitación
Elaborado por: Valeria Gallegos

i. Detección de las necesidades de capacitación

Para la capacitación del talento humano, se debe empezar definiendo las necesidades de los servidores públicos, para ello es necesario establecer un formulario de detección de necesidades (en este caso una encuesta), el mismo que será entregado a todos los jefes departamentales para que la apliquen a sus subordinados y posteriormente remitan la documentación a la unidad de talento humano para su respectivo análisis e interpretación de resultados.

Figura 23. Formulario para detectar necesidades de capacitación de talento humano

	FORMULARIO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN			
FNC-001				
Departamento/Unidad:			Cargo:	
Nombre:			Fecha:	
Identificación de Necesidades				
¿Recibió capacitación al momento de ingresar al GAD Municipal Shushufindi?	SI		NO	
¿Cree necesaria la capacitación en su área de trabajo?	SI		NO	
¿Por qué?				
¿Qué temas de capacitación cree que debería recibir?				
¿Ha recibido algún curso de capacitación fuera de la Institución?	SI		NO	
¿Cuál?				
¿Considera que tiene todos los conocimientos y habilidades para desempeñar su trabajo?	SI		NO	
¿Por qué?				
¿Sus conocimientos le dan seguridad para ejecutar su trabajo?	SI		NO	
¿Por qué?				
¿Le han impartido cursos importantes para su área de trabajo?	SI		NO	
¿Cuál?				
¿Los horarios de capacitación se ajustan a los horarios de trabajo?	SI		NO	
¿Por qué?				
¿Los cursos se encuentran planificados con anterioridad?	SI		NO	
¿Qué persona o Institución sugiere para la capacitación?				
Jefe Departamental			Firma del servidor	

Elaborado por: Valeria Gallegos

Este formulario propuesto nos permite realizar un inventario de las necesidades de capacitación del talento humano de las direcciones departamentales, para en base a las carencias detectadas planificar la capacitación acorde a sus requerimientos.

ii. Programación de la Capacitación


Realizada la detección de las necesidades de capacitación, el director administrativo y el jefe de talento humano del GAD municipal Shushufindi, procederá a la planificación y programación, considerando el presupuesto, financiamiento y el cronograma de ejecución, en concordancia con las políticas de capacitación.

Para lo cual se utilizará el plan anual de capacitación, emitido por el ministerio de relaciones laborales, mismo que será validado por los responsables de las unidades administrativas y deberá ser aprobado por el alcalde o alcaldesa para su correspondiente ejecución.

iii. Ejecución de la capacitación

En la ejecución de la capacitación se utilizará la metodología y técnicas de capacitación seleccionadas en el programa de capacitación, en donde se necesita de un documento para constatar la asistencia de los participantes.

Figura 24. Formulario para asistencia de capacitación del talento humano

		LISTA DE PARTICIPANTES			
		DALP-GADMSFD-001			
Curso de capacitación:			Fecha:		
Apellidos/Nombres	Departamento/Unidad	email	Firma ingreso	Firma salida	Observaciones
Unidad Ejecutora					

Elaborado por: Valeria Gallegos

iv. Evaluación de los resultados

Posteriormente realizada la capacitación, deberá ser evaluada por la unidad de talento humano, para lo cual facilitará a los servidores municipales que asistieron y aprobaron, un formulario de evaluación del evento.

La evaluación de la capacitación es necesaria para saber si se logró cumplir con los objetivos propuestos en el plan anual de capacitación, es decir lograr actualizar los conocimientos y mejorar las competencias de los servidores municipales para facilitar su desempeño laboral en la institución.

Figura 25. Formulario de evaluación del evento

	FORMATO	Fecha:
	Evaluación del Evento	Revisión: Página: Código:

TALLER:
(Nombre del evento):.....
INSTITUCIÓN:
LUGAR Y FECHA:

Por favor colocar una **X** en el número que corresponda, considerando **1 el menor cumplimiento** o desempeño y **5 el mayor cumplimiento** o desempeño, de acuerdo con su evaluación:

NOMBRE DE FACILITADOR:	1	2	3	4	5
Conocimiento del tema					
Respuestas a inquietudes					
Manejo del grupo					
Cumplimiento de la agenda programada					
NOMBRE DEL ORGANIZADOR:	1	2	3	4	5
Información previa y de cierre del evento					
Atención dedicada al participante					
Logística general de la organización					
Material de apoyo del evento					

Contestar las siguientes preguntas marcando una X donde corresponda		
LOS CONOCIMIENTOS OBTENIDOS	SI	NO
¿Están en relación a la función que desempeña?		
¿Los aplicará en su gestión institucional?		
¿Serán de utilidad para asesorar internamente en su Institución?		

SUGERENCIAS Y COMENTARIOS:
.....
.....
.....

Elaborado por: Valeria Gallegos

4.5.4. MATRIZ DE INDICADORES

Para comprender de mejor manera el sistema integrado de administración de talento humano, se ha utilizado la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del balance score card, instrumento que proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción, es decir desde su planeación hasta su ejecución, donde su punto principal es el talento humano el cual funge como el medio para alcanzar la excelencia y lograr los objetivos estratégicos.

Tabla 46. Matriz de indicadores

PERSPECTIVA	SUBSISTEMAS	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	PROGRAMAS DE ACCIÓN	RESPONSABLES	PLAZOS	CRONOGRAMA												OBSERVACIONES				
								E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D					
APRENDIZAJE E INNOVACIÓN	RECLUTAMIENTO	Reclutar personas que cumplan	Índice de colaboradores que participan en el proceso = N° de colaboradores que participan /N° total de colaboradores preseleccionados	Garantizar en un 90% que los candidatos seleccionados cumplen con el perfil del cargo que va a ocupar	Reclutar en base al perfil del puesto	Tribunal de méritos y oposición	Anual	X																
	SELECCIÓN	Seleccionar personal idóneo	Índice de colaboradores que fueron contratados = N° de colaboradores nuevos contratados /N° total de candidatos	Cubrir en un 90% el número total de vacante generadas en la institución	Documentar el proceso de selección Realizarlo en base al Ministerio de Relaciones Laborales	Tribunal de méritos y oposición	Anual	X																
	INDUCCIÓN	Inducir a todos los nuevps integrantes	Índice de colaboradores que fueron inducidos = N° de colaboradores inducidos /N° total de nuevos contratados	Lograr que el 90% de los nuevos integrantes reciban la inducción correspondiente	Realizar el programa de inducción	Jefe inmediato	Anual	X	X															
	CONTRATACIÓN	Contratar al personal necesario	Índice de colaboradores que fueron contratados = N° de colaboradores contratados /N° total de candidatos	Lograr que el 90% de las vacantes sean ocupadas	Solicitar a cada dirección requisiciones de personal	Jefe de Talento humano	Anual	X	X															

CONCLUSIONES

- La inadecuada gestión del talento humano en el gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Shushufindi, incide en su desempeño laboral y por ende en la calidad de servicio que prestan a los usuarios.
- En el GAD municipal Shushufindi se evidencia la utilización de escasas técnicas, instrumentos y herramientas administrativas de reclutamiento, selección e inducción del talento humano, siendo necesario establecer estos mecanismos que permitan validar la efectividad del trabajo ejecutado por parte de los servidores públicos.
- El proceso de evaluación del desempeño algunas veces no se lo realiza y otras solo se lo realiza una vez al año, incumpliendo con la norma técnica del ministerio de relaciones laborales, que determina que son dos evaluaciones anualmente.
- El proceso de capacitación no se lo realiza adecuadamente, ya que se evidencia que existen deficiencias en las competencias de los servidores públicos, dificultando su trabajo.

RECOMENDACIONES

- Proponer un sistema integrado de administración del talento humano basado en competencias, que permita mejorar el desempeño laboral de los colaboradores y por ende la gestión administrativa, en un marco de eficiencia y eficacia.
- Aplicar los procesos de reclutamiento y selección, para encontrar el personal idóneo que cumpla con las competencias necesarias para dicho puesto, acogiendo los lineamientos de las leyes que rigen al sector público. De igual manera emplear un proceso adecuado de inducción, permitiendo al nuevo integrante familiarizarse rápidamente con los procesos y actividades a desempeñar en la institución.
- Aplicar el proceso de evaluación de desempeño dos veces al año, para dar seguimiento al personal, y a través de los datos obtenidos plantear medidas y dar soluciones que sean en beneficio tanto del talento humano como del usuario.
- En lo referente al tema de capacitación, se debe dar prioridad a las funciones y responsabilidades acorde a cada departamento con el afán de potencializar los conocimientos del servidor público. También es importante enfocar al talento humano hacia la atención al usuario interno/externo mejorando la calidad de servicio.

BIBLIOGRAFÍA

- Agudelo, L. F. (2012). *Evolución de la Gestión por Procesos*. Medellín: Incotec Internacional.
- Alles, M. (2009). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Alles, M. (2010). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Bernal, C., & Sierra, H. (2008). *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI* (1a ed.). México: Pearson Educación.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos* (14ª ed.). México: Cengage Learning.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos* (5a ed.). Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano* (3a ed.). México: McGraw-Hill.
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento* (1a ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- García, J., & Cristóbal, C. (2005). *Fundamentos de Gestión Empresarial*. Madrid: Pirámide.
- González, Á. (2006). *Métodos de compensación basados en competencias*. Barranquilla: Uninorte.
- Hernández Sampieri, R., et al. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ª ed.). México: McGraw - Hill.
- Herrera, J. (2005). *Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque de Administración de Empresas*. Valencia: ACDE Ediciones.
- Lovelock, C., et al. (2011). *Administración de Servicios. Estrategias para la creación de valor en el nuevo paradigma de los negocios* (2a ed.). México: Prentice Hall.
- Pérez, J. (2010). *Gestión por procesos* (4a ed.). Madrid: ESIC.
- Milkovich, G., & Boudreau, J. (1994). *Human Resource Management*. (R. Irwin, Ed.) Nueva York.

- Mondy, W. (2010). *Administración de Recursos Humanos* (11a ed.). México: Prentice Hall.
- Munch, L., et al. (2011). *Organización- Diseño de estructuras organizacionales de alto rendimiento* (Segunda ed.). México: Trillas.
- Múnch, L. (2007). *Administración-Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor* (1a ed.). México: Pearson Educación.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas* (6a ed.). México: McGraw-Hill/ Interamericana Editores.

WEBGRAFÍA

- Thompson, I. (2008). *Definición de Administración*. Recuperado de www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.html
- Aiteco Consultores. (2013). *Diagramas de flujo*. Recuperado de <http://www.aiteco.com/que-es-un-diagrama-de-flujo/>
- Bravo, C. (2013). *Inducción del talento humano*. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/152770047/INDUCCION-DEL-TALENTO-HUMANO-docx#scribd>
- Congreso Nacional. (2005). *Código del Trabajo*. Recuperado de <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>
- Corporación de estudios y publicaciones. (2008). *Constitución de la República de Ecuador*. Recuperado de http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf
- Corporación de estudios y publicaciones (2010). *Ley Orgánica del Servicio Público*. Recuperado de <http://www.correosdeecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/09/ley-organica-de-servicio-publico-losep.pdf>
- Corporación de estudios y publicaciones. (2011). *Reglamento general a la Ley Orgánica de Servicio Público*. Quito: C.E.P.

- Delgado Palomino, J. (2015). *Sistemas integrados de gestion*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos38/sistemas-integrados-gestion/sistemas-integrados-gestion2.shtml#ixzz32Dkn81ak>
- Fabatalentohumano2013. (2013). *Talento humano*. Recuperado, de <http://talentohumanofaba2013.blogspot.com/2013/03/definicion-de-talento-humano.html>
- FCAENLINEA.UNAM. (2006). *Teoría Clásica de Administración (Henry Fayol)*. Recuperado de <http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1130/docs/unidad4.pdf>
- Luna, S. (2015). *Fundamentos de la Administracion*. Recuperado de www.gestiopolis.com/fundamentos-de-la-administracion-origen-y-evolucion/
- Ministerio de Coordinación de la Política y Gobiernos Autónomos Descentralizados. (2011). *Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización*. Quito: V & M Gráficas.
- Ministerio de Defensa Nacional . (2013). *Guía metodológica*. Recuperadode <http://www.defensa.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2013/12/GU+%C3%AEA-METODOL+%C3%86GICA-aprobada-dic2013.pdf>
- Ministerio de Relaciones Laborales . (2010). *Manual del Sistema Informático Integrado de Talento Humano*. Recuperado de <http://www.relacioneslaborales.gob.ec>
- Ministerio de Relaciones Laborales. (2013). *Norma Técnica para el uso del Sistema Informático Integrado de Talento Humano y Remuneraciones*. Recuperado de <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/06/2013-Acuerdo-0093-Norma-t%C3%A9cnica-para-el-uso-del-sistema-inform%C3%A1tico-integrado-del-talento-humano-y-remuneraci%C3%B3n-SIITH.pdf>
- Ordóñez, H. J. (2005). *Revista Judicial Derecho Ecuador*. Recuperado de <http://www.derechoecuador.com/articulos/detalle/archive/doctrinas/derechoadministrativo/2005/11/24/la-administracion-publica>
- Organización Internacional de Normalización . (2008). *Norma Internacional ISO 9001*. Recuperado de <http://farmacia.unmsm.edu.pe/noticias/2012/documentos/ISO-9001.pdf>

- Secretaría de Relaciones Exteriores. (2004). *Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos*. Recuperado de http://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia_elab_manu_proc.pdf
- Secretaría de Relaciones Exteriores. (Junio de 2004). *Guía para elaborar un manual de Procedimientos*. Recuperado de www.uv.mx/personal/files/2010/10/guia_elab_manu_proc.pdf
- Sotillo, A. (2010). *Razonamientos Inductivos y Deductivos* . Recuperado de https://dgunimar.files.wordpress.com/2010/11/tipos_de_razonamiento__el_cientifico_tema_7.pdf
- Zaratiegui , J. R. (1999). *La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa*. Recuperado de <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/12jrza.pdf>



ANEXOS

Anexo 1. Modelo de cuestionario a los trabajadores

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS



PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

CIUDAD:.....FECHA:.....

OBJETIVO

Identificar el proceso de gestión de talento humano en el GAD Municipal “Shushufindi”.

INSTRUCTIVO:

Esta encuesta es de carácter anónimo, muy comedidamente sírvase a contestar a las siguientes preguntas. Señale con una X la respuesta que para usted sea la correcta, con la mayor honestidad posible. Conocemos que su respuesta será de mucha utilidad para la investigación que estamos realizando, le agradecemos su colaboración.

CUESTIONARIO

1. **¿ESPECIFIQUE SU GÉNERO?**

MASCULINO ()

FEMENINO ()

2. **¿QUE NIVEL DE EDUCACIÓN USTED POSEE?**

PRIMARIA ()

SECUNDARIA ()

TITULO DE TERCER NIVEL ()

TITULO DE CUARTO NIVEL ()

3. **¿QUÉ TIEMPO LLEVA EN EL CARGO QUE OCUPA?**

0-1 AÑO ()

2-5 AÑOS ()

5 O MÁS AÑOS ()

4. **¿USTED PARA POSTULAR A SU CARGO EN EL GAD MUNICIPAL SHUSHUFINDI, LLENO LA DEBIDA SOLICITUD DE EMPLEO?**

SI ()

NO ()

5. **¿USTED PARTICIPÓ EN CONCURSO DE MÉRITOS Y OPOSICIÓN PARA SU CONTRATACIÓN?**

SI ()

NO ()

6. **¿CONSIDERA USTED QUE EL CARGO QUE OCUPA ES ACORDE A SU PREPARACIÓN, CONOCIMIENTO Y ESTUDIOS?**

SI ()

NO ()

7. **¿USTED RECIBIÓ EL PROCESO DE INDUCCIÓN AL MOMENTO DE INGRESAR AL GAD MUNICIPAL?**

SI ()

NO ()

8. **¿EVALÚE EL AMBIENTE DE TRABAJO EN EL QUE SE DESENVUELVE?**
- EXCELENTE ()
 MUY BUENO ()
 BUENO ()
 REGULAR ()
 MALO ()
9. **¿USTED EN EL GAD MUNICIPAL RECIBE CAPACITACIÓN NECESARIA PARA PODER DESEMPEÑAR MEJOR SU TRABAJO?**
- SI () NO ()
10. **¿EN SU ÁREA DE TRABAJO TIENE OBJETIVOS O METAS DEFINIDAS?**
- SI () NO ()
11. **¿EN SU ÁREA DE TRABAJO FLUYE OPORTUNAMENTE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN?**
- SI () NO ()
12. **¿EN SU CRITERIO, LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO ES LA MÁS ADECUADA?**
- SI ()
 NO ()
 A VECES ()
13. **SUGIERA ALGUNAS DE ESTAS ALTERNATIVAS EN LAS QUE USTED QUISIERA EL CAMBIO**
- CONCURSOS DE MÉRITOS Y OPOSICIÓN ()
 CAPACITACIÓN CONTINUA ACORDE A LA NECESIDAD ()
 MOTIVACIÓN POR RESULTADOS DE TRABAJO ()
 CLIMA LABORAL ()
 PROGRAMAS DE INCENTIVOS ()
 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEFINIDAS ()
 ASCENSOS POR MÉRITOS Y OPOSICIÓN ()
14. **CÓMO PARTE DE LA MOTIVACIÓN ¿EXISTEN ESTÍMULOS O INCENTIVOS POR REALIZAR UNA BUENA LABOR PARA EL MEJORAMIENTO DE LA INSTITUCIÓN?**
- CON FRECUENCIA ()
 ALGUNAS VECES ()
 CASI NUNCA ()
 NUNCA
15. **EL GAD MUNICIPAL EVALÚA LOS RESULTADOS DE SU GESTIÓN EN UN DETERMINADO PERIODO?**
- SI () NO ()
16. **CREE USTED QUE CON LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO, MEJORARÍA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA INSTITUCIÓN?**
- SI () NO ()

Gracias por su colaboración

Anexo 2. Modelo de entrevista dirigida al director administrativo

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS**



GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL TALENTO HUMANO

CIUDAD:.....**FECHA:**.....

OBJETIVO

Identificar la gestión que ejerce el Director Administrativo del GAD Municipal “Shushufindi”, en relación al talento humano.

ENTREVISTA

1. ESPECIFIQUE SU GÉNERO

2. ¿QUÈ NIVEL DE EDUCACIÓN USTED POSEE?

3. ¿EN SU CARGO DIRECTIVO QUE OCUPA, QUÈ UNIDADES ABARCA?

4. ¿QUE TIEMPO LLEVA EN EL CARGO QUE USTED OCUPA?

5. ¿SE INFORMA A LOS COLABORADORES DEL GAD MUNICIPAL SHUSHUFINDI LA FILOSOFÍA DE LA INSTITUCIÓN, EN CUANTO A?

MISIÒN

VISIÒN

OBJETIVOS

VALORES

¿DE QUÉ FORMA SE ESTÁ REALIZANDO?

6. ¿EN LA INSTITUCIÓN SE APLICA CONCURSOS DE MÈRITOS Y OPOSICIÓN PARA LA CONTRATACIÓN DE TODO EL PERSONAL?

7. ¿SE REALIZA CAPACITACIÓN AL PERSONAL EN EL MOMENTO DE LA INDUCCIÓN?

8. USTED CREE QUE LOS COLABORADORES QUE ESTAN A SU CARGO TIENEN AMPLIO CONOCIMIENTO DE LAS FUNCIONES A DESEMPEÑAR?

9. ¿LAS FUNCIONES O RESPONSABILIDADES QUE REALIZAN LOS COLABORADORES DEL GAD MUNICIPAL SON ACORDES AL TÍTULO ACADÉMICO QUE CADA UNO POSEE?

10. ¿CREE USTED QUE LA REMUNERACIÓN QUE PERCIBEN LOS COLABORADORES SE AJUSTA DEBIDAMENTE AL PUESTO?

11. POR QUÈ MEDIOS SE DA LA INFORMACIÒN Y LA COMUNICACIÒN EN EL GAD MUNICIPAL?

12. ¿QUÈ OBJETIVOS O METAS TIENE ESTABLECIDOS EN SU DEPARTAMENTO PARA UN TRABAJO CON RESULTADOS?

13. ¿LA INSTITUCIÒN LLEVA A CABO ACTIVIDADES PARA PROMOVER UN CLIMA DE PARTICIPACIÒN, RESPETO Y CORDIALIDAD ENTRE SU PERSONAL?

14. ¿QUÈ TIPO DE ESTIMULOS O INCENTIVOS EXISTEN EN LA INSTITUCIÒN PARA MEJORAR LA MOTIVACIÒN DEL PERSONAL?

15. QUÈ CURSOS DE ACTUALIZACIÒN HAN TOMADO ÚLTIMAMENTE EL PERSONAL?

16. SEGÙN SU CRITERIO LA TOMA DE DECISIONES EN LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO SON LAS MÀS ADECUADAS?

S I () NO ()

PORQUÈ? _____

Anexo 3. Requisitos para los servidores públicos

REQUISITOS NECESARIOS PARA LOS SERVIDORES PÚBLICOS

- Llenar el formulario de OFERTA DE TRABAJO, que será entregado en la Unidad de Talento Humano del GAD Municipal Shushufindi.
- Original y copia a color de la cédula de ciudadanía (mayor de 18 años de edad)
- Original y copia del ultimo certificado de votación
- Verificar y obtener la certificación de antecedentes personales en la página del Ministerio del Interior.
- Original y copia notariado del Carnet de CONADIS (en caso de ser con discapacidad)
- Identificación personal del grupo o tipo de sangre (Rh)
- Original y copia (NOTARIADA) de TITULOS DE ESTUDIOS de acuerdo a los requerimientos del puesto o cargo.
- Verificar y obtener la certificación **registro de títulos profesionales** conferido por el organismo pertinente (**SENESCYT**)
- **Declaración patrimonial juramentada de bienes**, incluir formulario respectivo declaración juramentada de contraloría, (NOTARIADA) y que señale:
 - a) Autorización para levantar el sigilo de sus cuentas bancarias;
 - b) Declaración de no adeudar más de dos pensiones; y
 - c) Declaración de no encontrarse incurso en nepotismo, inhabilidades o prohibiciones previstas en la constitución de la república y el ordenamiento jurídico vigente.
- Original del certificado del Ministerio de Relaciones Laborales (MRL) de no encontrarse impedido para desempeñar puestos o cargo público.
- Original del Certificado Médico otorgado por una unidad médica del MSP
- Una foto tamaño carnet
- Mínimo dos certificados de honorabilidad(ACTUALIZADOS)
- Original y copias de certificados de experiencia de trabajo (de ser el caso)
- Documento de aceptación de la renuncia de la entidad anterior (en caso de haber desempeñado servicios en otra entidad pública.
- Original actualizado del certificado de NO ADEUDAR en el GAD Municipal Shushufindi
- Original y copia de cedula militar o certificados de calificación de las C.M.FF.A.A(varones)
- Copia de CUENTA BANCARIA (Número) Otros documentos (cursos, etc).
- Otros

Anexo 4. Modelo de evaluación inductiva



FORMATO	Fecha: 2014-06-12 Revisión: 02 Página: 1 de
Capacitación Inductiva	Código: FO-SP-GAFSP-DC-07

CIUDAD:	Quito	FECHA (dd/mm/aaaa):	12/06/2014
NOMBRES Y APELLIDOS DEL SERVIDOR O SERVIDORA			
RESPONSABLE DE CAPACITACIÓN			

No	TEMAS REFERENCIALES A CAPACITARSE	RESPONSABLE DE CAPACITACIÓN DEL TEMA	FECHA DE INDUCCIÓN DEL TEMA	DURACIÓN DE LA INDUCCIÓN (hh:mm)	RECIBIO LA CAPACITACIÓN SOBRE EL TEMA (SI/NO)
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN					
1	Historia, principios y valores de la Institución				
2	Misión y Visión de la Institución				
3	Productos y Servicios de la Institución				
4	Estructura Organizacional de la Institución				
5	Plan Estratégico y objetivos institucionales				
6	Subsistemas y Atribuciones de la UATH				
7	Código de Ética				
8	Reglamento Interno				
9	Reglamento de Seguridad y Salud				
10	Obligaciones del personal (asistencia, vestimenta, etc.)				
11	Beneficios al personal (vacaciones, anticipos, etc.)				

12	Tramites de personal (justificación de faltas, Horas Extras, viáticos, etc.)				
TEMAS ESPECÍFICOS DE LAS FUNCIONES DEL CARGO (Temario a responsabilidad de la unidad administrativa donde pertenece el puesto)					
13	Misión y Visión de la Unidad Administrativa				
14	Productos y Servicios de la Unidad Administrativa				
15	Objetivos y metas de la Unidad Administrativa				
16	Situación actual de objetivos y metas de la Unidad Administrativa				
17	Perfil del puesto (actividades, conocimientos y competencias)				
18	Productos y metas del puesto				
19	Herramientas del Puesto (Normativa, Software, etc.)				
20	Red de Contactos del Puesto				

NOTAS

La columna que contiene temas referenciales a capacitarse, solo constituyen un ejemplo. Cada UATH considerará los temas necesarios para proceder con la capacitación inductiva en su institución.

Para insertar filas adicionales, Inserte filas en blanco y posteriormente copie hacia abajo la última fila que contiene los formatos.

Para llenar el formulario, considerar: Tipo de letra Arial 10 - sin negrilla - sin comas - sin espacios adicionales.

OBSERVACIONES

RESPONSABLE DE CAPACITACIÓN DE LA UATH

Nombre:

**SERVIDOR/A
CAPACITADO**

Nombre:

