

***UNIVERSIDAD TECNICA***

***PARTICULAR DE LOJA***

**DIPLOMADO EN GESTION DEL TALENTO  
HUMANO**

**PROYECTO PREVIO LA OBTENCION DEL  
DIPLOMADO**

**TEMA: MANUAL DE RECLUTAMIENTO  
SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN  
DEL PERSONAL DEL  
DEPARTAMENTO DE RIESGOS DEL TRABAJO  
DEL IESS EN TUNGURAHUA**

**AUTORES:**

**Lorena Maribel Chaquinga Ramos  
Patricia Magali Estrella Hidalgo  
Mayra Elizabeth Navas Oyasa  
Silvana Paulina Romero Cordovilla**

**PERIODO ACADEMICO  
MAYO – OCTUBRE 2008**

**Quito-Ecuador**

**MANUAL DE RECLUTAMIENTO SELECCIÓN,  
CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL DEL  
DEPARTAMENTO DE RIESGOS DEL TRABAJO DEL IESS  
EN TUNGURAHUA**

**RECURSOS HUMANOS**



RESUMEN DE PROYECTO .....	3
INTRODUCCIÓN.....	5
a. ÁREA DE IMPLEMENTACIÓN.....	5
b. TEMA.....	6
c. ANTECEDENTE Y JUSTIFICACIÓN.....	6
d. OBJETIVOS.....	6
e. HIPÓTESIS.....	7
CAPÍTULOS	
a. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	8
b. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN.....	33
c. PRESUPUESTO.....	35
d. INDICADORES DE GESTIÓN.....	35
e. SISTEMA DE EVALUACIÓN Y CORRECCIÓN.....	36
CONCLUSIONES.....	39
RECOMENDACIONES.....	39
BIBLIOGRAFÍA.....	40
ANEXOS.....	41

### **3.- RESUMEN DEL PROYECTO.**

Se pretende implementar un Manual de Reclutamiento Selección, Contratación e Inducción del Personal del Departamento de Riesgos del Trabajo del IESS en Tungurahua, con el propósito de cubrir las necesidades de personal del mismo, El IESS a partir del año 2000 se dividió en 5 unidades de negocio que son: Dirección General, Seguro de Pensiones, Seguro de Salud Individual y Familiar, Seguro Social Campesino y Seguro General de Riesgos de Trabajo.

La Responsabilidad del Seguro General de Riesgos del Trabajo, consignada en las leyes y reglamentos es la de administrar los programas de prevención de riesgos derivados del trabajo, y ejecutar acciones de reparación de los daños derivados de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, incluida la rehabilitación física y mental y la reinserción laboral.

El Seguro General de Riesgos del Trabajo cubre toda lesión corporal y todo estado mórbido originado con ocasión o por consecuencia del trabajo que realiza el afiliado, incluidos los que se originen durante los desplazamientos entre su domicilio y sitio de trabajo.

La protección del Seguro General de Riesgos del Trabajo otorga derecho a las siguientes prestaciones básicas:

- Servicios de prevención.
- Servicios médicos asistenciales, incluidos los servicios de prótesis y órtesis
- Subsidio por incapacidad, cuando el riesgo ocasione impedimento para laborar
- Indemnización por pérdida de capacidad profesional, según la importancia de la lesión, cuando el riesgo ocasione incapacidad permanente parcial que no justifique el otorgamiento de una pensión de invalidez
- Pensión de invalidez
- Pensión de montepío cuando el riesgo hubiese ocasionado el fallecimiento del afiliado

Esto permite impulsar las acciones formativas y divulgadoras de las regulaciones sobre seguridad e higiene del trabajo; y, propender a la investigación de las enfermedades profesionales en nuestro medio y a la divulgación obligatoria de sus estudios.

Para el correcto cumplimiento de las funciones y responsabilidades del Departamento Provincial de Riesgos del Trabajo de Tungurahua, mismo que no cuenta con el personal necesario y calificado, se pretende implementar un Manual de Reclutamiento Selección, Contratación e Inducción del Personal, con el fin de elegir al personal más idóneo para orientar a los afiliados y empleadores sobre los derechos y obligaciones legales de tipo administrativo – técnico, con lo cual se conseguiría el mejoramiento del ambiente laboral, la reducción y control de los siniestros laborales y por ende la satisfacción del usuario y beneficiario del seguro general del riesgos del trabajo del IESS en Tungurahua.

Los objetivos que se alcanzaran con la implementación de este manual son:

- Informar a los afiliados, patrono y partes interesadas sobre las prestaciones básicas del seguro de riesgos de trabajo.
- Informar a las empresas sobre sus responsabilidades legales en materia de seguridad y salud en el trabajo.
- Informar a los trabajadores y partes interesadas sobre sus deberes y derechos en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo en relación con el Seguro General de Riesgos de Trabajo.
- Asesorar a las organizaciones sobre las responsabilidades de los empleadores, trabajadores y del IESS.
- Generar una cultura socio-laboral de la prevención de riesgos.
- Mejorar la imagen institucional, proporcionando un asesoramiento técnico administrativo actualizado y de beneficio real para los involucrados en las actividades productivas de empleadores y trabajadores.

Los puestos vacantes de este departamento son 5: Jefe del Departamento, Médico de Riesgos del Trabajo, Auxiliar de Contabilidad, Oficinista, Liquidador y Mensajero.

#### 4.- INTRODUCCION

La administración del Talento Humano, es la función administrativa mediante la cual, las áreas de Recursos Humanos reclutan, capacitan y desarrollan a los miembros de una Institución u Organización.

Una de las múltiples funciones de las áreas de Recursos Humanos es la de asesorar a los niveles Directivos de la Institución sobre la necesidad de contratar o ingresar a servidores y trabajadores. Este proceso requiere de una planificación, permanente que pretende mantener a la Institución provista del personal indicado, en los puestos convenientes, cuándo éstos se necesitan. El nuevo modelo de gestión implica una acción integrada de los seguros en una sola institución.

##### a. Área de Implementación.

El Área elegida para la aplicación de este Manual de Reclutamiento Selección, Contratación e Inducción del Personal, será el Departamento Provincial de Riesgos del Trabajo del IESS en Tungurahua.



## **b. Tema.**

Manual de Reclutamiento Selección, Contratación e Inducción del Personal del Departamento de Riesgos del Trabajo del IESS en Tungurahua

## **c. Antecedentes y Justificación.**

En el año 2000 con la Nueva Ley de Seguridad Social se crea el Departamento Provincial de Riesgos del Trabajo en Tungurahua, con el propósito de cubrir los servicios de Prevención de Accidentes de Trabajo y Cubrir la Enfermedad Profesional.

Existen tres tipos de incapacidad:

Incapacidad parcial: se paga subsidio por Accidente de trabajo hasta por un año

Incapacidad Temporal: pasado el año si sigue incapacitado se le da una pensión provisional.

Incapacidad definitiva: Una vez evaluado el afiliado si no puede volver a trabajar se le jubila por invalidez definitivamente.

En caso de fallecimiento su cónyuge e hijos menores de edad tienen derecho al Montepío.

Con los antecedentes antes indicados, podemos decir que el personal es muy necesario para realizar todas las funciones, justificando de esta manera la necesidad de implementar el Manual de Reclutamiento Selección, Contratación e Inducción del Personal, la unidad a aplicar este Reglamento será el Departamento Provincial de Riesgos del Trabajo del IESS en Tungurahua.

## **d. Objetivos**

### **Objetivo General.**

Seleccionar al personal más idóneo que cumpla con el perfil y las competencias requeridas para cubrir las vacantes generadas en el Departamento Provincial de Riesgos del Trabajo en Tungurahua, en el menor tiempo posible y utilizando todos los recursos disponibles, a fin de que nuestros clientes internos se sientan satisfechos en sus requerimientos.

## **Objetivos Específicos.**

- Este manual tiene como propósito establecer los lineamientos y procedimientos a seguir para la evaluación, reclutamiento, selección del personal y contratación por competencias permitiendo establecer los niveles de responsabilidad del Departamento Provincial de Riesgos del Trabajo en Tungurahua, logrando así una eficiente y eficaz gestión.
- Escoger al candidato que cumpla con las competencias exigidas para los cargos, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación.
- Establecer pautas y definir requisitos necesarios para incorporar, transferir y/o promover al personal más idóneo.
- Aplicar políticas y establecer normas y procedimientos para el ingreso y ascenso al servicio civil y carrera administrativa.

## **e. Hipótesis**

Con el Manual de Reclutamiento Selección, Contratación e Inducción del Personal, en el Departamento Provincial de Riesgos del Trabajo del IESS en Tungurahua, se pretende dar solución a la falta de personal idóneo que al momento no existe en el área, dado que el personal que actualmente labora pertenece a otros departamentos y solo se encargan las funciones, esto ocasiona demora y deficiencia en el servicio.

Por esta razón buscamos la manera de crear un Manual que nos permita elegir el personal capacitado para ejercer las funciones determinadas en el Departamento de Riesgos del Trabajo.

## CAPITULO I

### **a. Descripción del Proyecto.**

Este procedimiento se aplicará en el Departamento Provincial de Riesgos del Trabajo del IESS en Tungurahua, fortaleciendo la forma de reclutamiento y selección de los empleados que ingresarán a dicho departamento.

Todo procedimiento o política que se prepara y emita con respecto al reclutamiento, selección y contratación de personal; y, los restantes subsistemas detallados en este manual deben corresponder a las especificaciones de las mismas.

#### Base Legal.

- Constitución política del Ecuador
- Ley del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Ley del código de trabajo
- Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del sector Público LOSCCA

#### Ingreso al Servicio Civil

La Codificación a la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público –LOSCCA-, Art.6 prescribe,

Requisitos para el ingreso al Servicio Civil.- Para ingresar al servicio civil del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social se requiere:

- a) Ser ciudadano ecuatoriano, mayor de 18 años y estar en el pleno ejercicio de los derechos previstos por la Constitución Política de la República y la ley para el desempeño de una función pública, y no encontrarse en interdicción civil o en concurso de acreedores o en insolvencia declarada judicialmente, ni estar comprendido en alguna de las causales de prohibición para ejercer cargos públicos;

- b) Cumplir con los requerimientos de preparación académica, experiencia y demás competencias exigibles previstas en el manual genérico de clasificación de puestos del servicio civil y en los manuales de clasificación de puestos de cada entidad;
- c) Haber sufragado, cuando se tiene obligación de hacerlo, salvo las causas de excusas previstas en la ley:
- d) Haber cumplido lo dispuesto en la Ley de Servicio Militar Obligatorio en las Fuerzas Armadas Nacionales;
- e) No encontrarse en mora de pagar créditos de cualquier naturaleza, definitivamente establecidos a favor de entidades u organismos del sector público;
- f) No tener en su contra auto de llamamiento a juicio debidamente ejecutoriado; y,
- g) Haber presentado, cuando corresponda hacerlo, la declaración patrimonial juramentada conforme lo previsto en la Constitución Política de la República y la ley así como haber autorizado el levantamiento del sigilo de sus cuentas bancarias.

Una vez expedido el contrato o nombramiento respectivo, dentro del término de quince días, éste deberá registrarse obligatoriamente en la unidad de administración de recursos humanos correspondiente.

#### Sistema de Ingreso al Servicio Civil y Carrera Administrativa

La Codificación a la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público –LOSCCA-, prescribe:

Del ingreso a un puesto público.- El ingreso a un puesto público será efectuado mediante concurso de merecimientos y oposición, con los, cuales se evalúe la idoneidad de los interesados y se garantice el libre acceso a los mismos.

Definición del Sistema de Ingreso al Servicio Civil y Carrera Administrativa.- El Sistema de Ingreso al Servicio Civil y Carrera Administrativa constituye el conjunto de acciones o procedimientos establecidos para incorporar al Instituto a personas en calidad de servidores.

El Sistema de Ingreso al Servicio Civil y Carrera Administrativa esta integrado por las siguientes etapas:

- a) Reclutamiento
- b) Selección por Competencias
- c) Elección y Contratación; e,
- d) Inducción

#### Reclutamiento del Personal

#### Definición de Términos

##### CARGO VACANTE:

Es la posición que por separación, renuncia, promoción, muerte del servidor o por creación presupuestaria en base a necesidades de servicio, debe ser cubierto por un candidato considerado idóneo.

##### CONCURSO:

Mecanismo legalmente establecido para el ingreso o ascenso a un puesto en la Institución

##### CONVOCATORIA:

Es la fase de difusión del concurso que permite la participación del mayor número de aspirantes, que cumplan con los requisitos y competencias necesarias para ocupar un puesto en la Institución de acuerdo a las bases establecidas para el efecto

## RECLUTAMIENTO:

Acción dinámica y flexible cuyo objetivo es buscar y reunir el máximo número de candidatos/as en un tiempo determinado para cubrir un puesto,

Sistema de información mediante el cual la Organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

## SELECCIÓN:

Es un conjunto de elementos interrelacionados constituido por políticas, normas, procedimientos, pruebas psicológicas, pruebas de conocimientos y programas sistematizados para el procesamiento de la información relativa a la elección de los aspirantes recomendables para el ingreso y contratación de personal.

## DEL RECLUTAMIENTO:

Los procesos de reclutamiento en la actualidad se complementa con la variable competencia, cambiando la visión de los procesos de reclutamiento y selección, ya que la dirección no sólo es la de buscar a una persona que ocupe un puesto de trabajo o de alentar a los postulantes para que pertenezcan a la organización sino el captar a la persona más adecuada que se ajuste a las necesidades del cargo, pero también que se ajuste a la organización en su conjunto. Por ello, han pasado a un segundo plano factores tradicionales tales como la edad y el sexo.

La gestión por competencias, conmina a que las unidades de recursos humanos establezcan y cumplan lo siguiente:

- Determina planes a corto, mediano y largo plazo para reducir las brechas de los colaboradores en funciones entre lo ideal y lo real.
- Parte de los resultados de las evaluaciones de competencias y de desempeño.
- Diseña planes de capacitación individuales de acuerdo con las necesidades reales del colaborador.
- Define planes de capacitación para desarrollo de las Competencias Potenciales.

En todo momento lo que se procura es que los miembros de la organización adquieran y mejoren las competencias necesarias para desempeñar su puesto de trabajo con éxito.

Es importante señalar, que la capacitación sobre la base del modelo de gestión por competencias conlleva tres aspectos importantes: Control eficaz, una parte de laboratorio donde se entregan herramientas teóricas para desarrollar las competencias necesarias y una evaluación en el puesto de trabajo, donde se medirá la efectividad de lo aprendido.

El reclutamiento por competencias se orienta, a captar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar los puestos de trabajo convocados dentro del IESS.

El reclutamiento divulga y ofrece al mercado de Recursos Humanos (dentro y fuera de la empresa) las oportunidades de empleo que pretendemos cubrir. Este Subproceso de Recursos Humanos debe considerar los siguientes puntos:

#### Descripción del Puesto de Trabajo Objeto del Reclutamiento.

Todo reclutamiento por competencias se inicia con la descripción precisa del puesto de trabajo dado que este documento permite conocer que buscamos. La documentación de los puestos se mantendrá en calidad de herramienta permanente e insustituible a lo largo de toda la actividad descrita en este procedimiento.

Lanzando la convocatoria dentro y fuera de la Institución simultáneamente. Siempre se dará prioridad a los funcionarios del IESS por sus aspiraciones de desarrollo.

De no hallarse candidatos que cumplan con los conocimientos, habilidades y destrezas del nivel esperado se pasa a contemplar los aspirantes externos. Cabe destacar que el reclutamiento interno debe generar un efecto motivador entre el personal de la Institución.

## Fuentes de Reclutamiento

- ❖ Archivo de Candidatos.- Este archivo se irá conformando gradualmente tras cada acción de reclutamiento. Contendrá todos los datos de contacto de posibles candidatos, así como anteriores valoraciones que hayan sido realizadas, su hoja de vida y tantas informaciones que se consideren útiles para ilustrar la valía de un aspirante.
- ❖ Se empleará el Reclutamiento Interno y Externo.- El reclutamiento se orienta a atraer candidatos que cumplan con las competencias exigidas y que estén potencialmente calificados para ocupar los puestos de trabajo en convocatoria dentro del IESS.

## Reclutamiento Interno

### Ventajas:

- Económico
- Más rápido
- Más seguro en cuanto a los resultados
- Es motivante para los empleados
- Se constituye en un retorno de capital, por el entrenamiento adquirido
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal.

### Desventajas:

- Puede generar conflictos internos
- Descapitalización del patrimonio humano de la institución
- Cuando se administra en forma incorrecta, puede conducir a la situación que al promover incesantemente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestran su máximo de incompetencia

## Reclutamiento Externo

### Ventajas:

- Incorpora ideas y experiencias nuevas para la institución
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la institución
- Aprovecha las inversiones de capacitación y desarrollo de personal realizadas por otras empresas del mercado.

### Desventajas:

- El proceso es más lento
- Es más costoso y exige mayor inversión para atraer al candidato más idóneo
- En principio es menos seguro que el reclutamiento interno
- Los empleados de la institución pueden percibir este proceso como una deslealtad para con ellos.

## Difusión del Reclutamiento.

Las acciones de reclutamiento de candidatos se iniciarán mediante convocatoria interna o externa, que difunda la información de los requisitos de reclutamiento y selección de personal.

La convocatoria es el medio para receptor información acerca de los postulantes con miras a impulsar las acciones de selección, y que, al mismo tiempo, posibilita la auto-selección de los postulantes.

Cuando se trate de concurso abierto, es decir el reclutamiento de personas de dentro y fuera de la institución, la convocatoria se publicará en los periódicos de mayor circulación nacional, incluido el de la jurisdicción de la oficina del IESS a la que pertenece el puesto materia del proceso de selección, y en los medios de comunicación internos para conocimiento de los servidores de la Institución.

Cuando el concurso es cerrado, es decir el reclutamiento de servidores de la institución, la convocatoria se publicará o difundirá en los medios de comunicación interna de la Institución a nivel nacional.

Contenido de la convocatoria.- El Comité de Selección en el que se requiera cubrir la plaza vacante, definirá el contenido de la convocatoria con base a las características del requerimiento.

La información básica que debe reunir la convocatoria es la siguiente:

- Denominación del puesto y número de plazas a cubrir
- Principales responsabilidades del puesto
- Principales competencias – habilidades y destrezas exigidas al ocupante del puesto
- Lugar de trabajo
- Documentos a presentar (hoja de vida y copia de documentos habilitantes)
- Lugar o medio electrónico para la recepción de las postulaciones o aplicaciones
- Fecha tope de presentación de los documentos
- Fecha de inicio del concurso.

Por documentos habilitantes se entenderá los certificados que evidencian la idoneidad del candidato y que avalan las competencias del postulante exigidas en la convocatoria; pueden ser requerimientos de educación, títulos universitarios, cursos, experiencias laborales.

#### Base de datos del reclutamiento.

El Secretario Técnico, será responsable de registrar y mantener la información de los candidatos que reúnan los perfiles solicitados en la convocatoria, a fin de generar un banco de datos institucional como respaldo a las acciones futuras de selección.

## Selección del Personal

La Codificación a la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público –LOSCCA-, prescribe;

Del Subsistema de Selección de Personal.- Es el conjunto de normas, políticas, métodos y procedimientos, tendientes a evaluar competitivamente la idoneidad de los aspirantes que reúnan los requerimientos establecidos para el puesto a ser ocupado.

Selección de candidatos.- Corresponde a las Unidades de Administración de Recursos Humanos de cada institución del Estado, conforme a las políticas de la Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, la selección de candidatos para ocupar puestos públicos.

## Selección del Personal por Competencias

La Secretaria Nacional de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector público prescribe:

De los sustentos de la Selección de Personal.- La selección de personal se efectuará sobre la base de los siguientes sustentos:

1. La aplicación de los métodos y procedimientos para seleccionar el recurso humano competente debe constituirse en instrumento de gestión destinado a definir las condiciones de los aspirantes para la ejecución de las actividades así como: al cumplimiento de los perfiles de competencias definidos en las descripciones de los puestos;
2. Los perfiles de competencias deben incorporar las cualidades determinantes para la idoneidad de la persona y el eficiente desempeño de sus actividades. Debe existir

coherencia entre lo que exigen las actividades y los elementos que configuran el perfil del postulante;

3. La formulación de los perfiles deben ser el producto de estudios técnicos realizados por personas idóneas, capaces de aplicar instrumentos que garanticen confiabilidad y validez.

Los perfiles más allá de los conocimientos o la experiencia, deben incorporar características relevantes para el éxito del trabajo, como destrezas y habilidades, y otras competencias de actitud, de motivación y de rasgos de personalidad;

4. Los concursos de méritos y oposición abiertos o cerrados, facilitarán el derecho de acceder al empleo público a los ecuatorianos, sin discriminación alguna, en igualdad de oportunidades y solo en función de sus méritos profesionales.

5. Se garantizará la imparcialidad de cada uno de los miembros de los tribunales de méritos y de oposición, a fin de que haga posible la elección del mejor candidato, de acuerdo a los principios de mérito y capacidad.

6. La efectividad de los principios para la selección del personal público exige que se garantice la profesionalidad e imparcialidad de los organismos responsables de los procedimientos, y

7. El proceso del concurso de méritos y oposición se difundirá a través de los medios de comunicación, escrita, radial, televisiva y satelital, para facilitar a toda la ciudadanía el conocimiento de las convocatorias.

Atribuciones de la unidad de administración de recursos humanos.- La unidad de Administración de Recursos Humanos UARHs o quién hiciere sus veces, tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Diseñar y ejecutar el proceso de selección de personal, sobre la base de las políticas, normas e instrumentos emitidos por la SENRES
- b) Conformar los tribunales de mérito y oposición y de apelación, una vez que la autoridad nominadora disponga la ejecución del proceso selectivo, para el caso de encargo en puesto vacante, si transcurrido sesenta días la autoridad nominadora no designare, mediante los procesos selectivos precisos, al titular del puesto, la UARHs, de oficio y en plazo de treinta días, desarrollará el proceso selectivo conforme lo señala el artículo 238 inciso quinto del reglamento de la LOSCCA.
- c) Proporcionar a los aspirantes interesados en participar en el proceso selectivo, los formularios e información requeridos y receptar las ofertas de trabajo;
- d) Prestar asistencia técnica y apoyo administrativo a la gestión que ejecuten los Tribunales de Méritos y Oposición y de Apelaciones;
- e) Estructurar y validar las pruebas de distinta naturaleza que serán administradas en los procesos selectivos, en coordinación con los responsables de las unidades de las que forman parte los puestos vacantes.
- f) Diseñar y ejecutar programas de inducción y adaptación de los nuevos servidores de la entidad
- g) Aplicar oportunamente el periodo de prueba a los servidores de nuevo nombramiento, e
- h) Informar trimestralmente a la SENRES, sobre los concursos que convocaren las instituciones, entidades organismos y empresas, a través de sus páginas Web.

Del tribunal de méritos y de oposición.- Para la ejecución del concurso cerrado o abierto, se conformará el Tribunal de Méritos y Oposición; que estará integrado por:

- a) La autoridad nominadora o su delegado, quién lo presidirá;
- b) El jefe o responsable inmediato de la unidad del puesto vacante;
- c) El jefe de la UARHs, institucional o su delegado, y
- d) El presidente de la asociación de empleados o su delegado y un representante del colegio profesional, en calidad de observadores. En las organizaciones que no cuenten con la asociación referida actuará un representante de los servidores.

En caso de los colegios e institutos y redes educativas conformará también dicho tribunal un delegado del consejo directivo.

De las atribuciones del tribunal de meritos y oposición.- El tribunal de Meritos y de Oposición tendrá las siguientes funciones:

- a. Elaborar el acta de conformación del Tribunal de Meritos y de Oposición, y el Cronograma de actividades;
- b. Elaborar las bases del concurso;
- c. Elaborar la Convocatoria
- d. Receptar y calificar los documentos presentados por los participantes de, conformidad con los parámetros establecidos en las bases de concurso. Para el caso de detectarse alteración o falsificación de documentos, se procederá conforme lo señala la disposición general segunda del reglamento de la LOSCCA;
- e. Administrar el proceso selectivo tanto en las fases de méritos como en la de oposición;
- f. Elaborar las actas de méritos, oposición y final, que registren los puntajes alcanzados, y notificar a los participantes con cada una de ellas en las diferentes etapas del proceso.
- g. Detectar ganador del concurso de méritos y oposición, sea por ingreso o por ascenso, al aspirante que haya obtenido el mayor puntaje, y comunicar a la autoridad nominadora para que esta expida el nombramiento correspondiente en el término máximo de tres días. En el caso de apelación al acta final, se estará a lo que resuelva el Tribunal de Apelaciones.
- h. Ejecutar en el término de un día, las resoluciones del Tribunal de Apelaciones.
- i. Para el caso que el ganador del concurso no aceptare el nombramiento, o no se posesionare del puesto dentro de los términos señalados en los artículos 17 de la codificación a la LOSCCA, 12 y 15 de su reglamento, declara ganador del concurso de méritos y de oposición, dentro del término de dos días a partir de la insubsistencia referida, al aspirante con mayor puntaje obtenido sobre el estándar mínimo establecido en la presente norma, y

- j. Declarar desierto el concurso si fuere del caso, por las causas previstas en la presente norma técnica.

Del Tribunal de Apelaciones.- Este tribunal estará conformado por:

- a) Un representante de la autoridad nominadora, quién lo presidirá:
- b) El delegado de la unidad al que pertenece el puesto vacante:
- c) Un representante de la asociación de servidores. En las organizaciones que no cuenten con la asociación referida actuará un representante de los servidores, y
- d) Actuará como secretario un delegado de la UARHs.

En el caso de los establecimientos educativos fiscales, sean institutos, colegios o redes, lo conformará, además, un delegado designado por el Consejo Directivo.

No integrarán el Tribunal de Apelaciones, los servidores que actuaron en el Tribunal de Méritos y de Oposición.

De las atribuciones del Tribunal de Apelaciones.- El Tribunal de Apelaciones ejercerá las siguientes atribuciones.

- a. Elaborar el acta de su propia conformación.
- b. Receptar las apelaciones que presentaren los aspirantes, en el término de tres días a partir de la notificación con las actas de méritos, oposición y acta final;
- c. Resolver las apelaciones presentadas, en el término de tres días contados a partir del vencimiento del término indicado en el literal anterior, y
- d. Elaborar el acta resolutive de apelaciones y notificar al Tribunal de Méritos y Oposición.

Los resultados por el Tribunal de Apelaciones será definitivo y sobre esa resolución no cabrá recurso alguno.

Incompatibilidad.- Los miembros de los referidos tribunales que tengan vinculación conyugal o de parentesco hasta el tercer grado de consanguinidad y segundo de afinidad, con los participantes de un concurso, deberán excusarse por escrito de integrar los mismos. La autoridad nominadora designará a los reemplazos en forma inmediata.

Meritos.- el tribunal de Meritos y de Oposición, sobre la base del Informe de la convocatoria, calificara los documentos (competencias documentadas) de los ciudadanos aspirantes; elaborara las actas correspondientes y considerara a los aspirantes idóneos para las fases subsiguientes. Formularios-SENRES\_RH\_-04. Los aspirantes que no alcanzaren los puntajes establecidos en las bases del concurso para esta etapa, no podrán participar en la etapa de oposición.

#### Análisis de méritos del reclutamiento

Comprende el análisis del expediente de los postulantes de conformidad a los requisitos determinados en la convocatoria; y la calificación de acuerdo a las puntuaciones y ponderaciones establecidas en las bases del concurso.

En esta etapa se determinará si los postulantes:

- Cumplen con los requisitos establecidos por la ley para ingreso a puestos del sector público;
- Reúnen los requisitos del perfil del puesto definidos en el Catálogo de Puestos del IESS.
- Acreditan la calificación mínima de Muy Buena en las dos últimas evaluaciones del desempeño (para los servidores de carrera de la Institución).
- Cuentan con experiencia laboral requerida en puestos afines a las responsabilidades y requisitos del puesto (para personas de fuera de la institución).

## Oposición.

En función de los requerimientos de las unidades organizacionales, y descripción y perfil de competencias del puesto, la UARHs, en coordinación con el Tribunal de Méritos y de Oposición y con el responsable de la unidad a la que pertenece el puesto vacante, definirá el tipo de pruebas a aplicarse y su metodología, cuyo contenido será de carácter reservado.

## Concurso de Oposición.

Comprende el análisis y evaluación de los conocimientos, aptitudes, actitudes y destrezas del postulante, en relación a las responsabilidades y competencias exigidas para ocupar el puesto, a través de:

- Pruebas Teóricas.- Sobre conocimientos requeridos para el ejercicio de las responsabilidades del puesto.
- Pruebas Prácticas.- Relacionadas con el diseño y estudio de casos que permitan establecer la capacidad de los candidatos para aplicar teorías, métodos y técnicas a situaciones concretas que requiere el desempeño del puesto.
- Pruebas Psicotécnicas.- Que permiten determinar el perfil de personalidad del postulante para establecer si es el requerido para el ejercicio del puesto.

La selección por competencias es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer.

Los procesos de Selección basados en Competencias ponen el acento en la identificación de las competencias de base del puesto que cumplan las siguientes condiciones:

- Competencias que los solicitantes han desarrollado y demostrado ya en su vida laboral (por ejemplo: Iniciativa).

- Competencias con las que es posible predecir las perspectivas de éxito a largo plazo del candidato, y que sean difíciles de desarrollar mediante capacitación (por ejemplo: Orientación al logro).
- Competencias que se puedan evaluar de un modo fiable empleando una entrevista focalizada.

La selección comprende las fases de oposición y entrevista que, en conjunto, se orientan a diferenciar al candidato idóneo en función de las competencias exigidas para el puesto.

Cada una de las referidas fases es excluyente, por lo que el candidato que no supera una de ellas no podrá continuar con la siguiente.

En función del nivel y responsabilidades del puesto, el Comité de Selección podrá prescindir de una de las fases de selección, si se estima que no aporta a la selección de los postulantes.

Implementar la selección por competencias permite orientar el tiempo y la participación de los evaluadores. Deja en claro cuando, con que y quien debe participar en la aplicación de las herramientas y las decisiones derivadas de ellas.

El ciclo por atravesar sería:

1. Establecer el Modelo de Competencia
2. Definir las herramientas por aplicar
3. Examinar el ajuste de la persona al puesto y a la organización
4. Decisiones de selección
5. Validar la selección

## Método de Evaluación Modificada de Competencias del Trabajo

Este método utiliza el mismo procedimiento que el Método de Evaluación de Competencias del Trabajo con la diferencia de que se solicita a los evaluados que relaten por escrito las historias de comportamientos críticos dentro de sus experiencias de trabajo. Normalmente, sus respuestas logran reconstruir dichas experiencias pero con menor detalle que en las entrevistas personales.

Para levantar un modelo de competencias mediante este método es necesario cumplir con tres pasos:

1.- Investigar los componentes del trabajo (actividades, roles, ambiente de la organización y resultados) y los requerimientos para un desempeño superior.

Para cumplir con este paso es necesario formar un grupo que conozca el puesto, el mismo que deberá definir los requerimientos de desempeño del puesto, los resultados esperados, describir las responsabilidades principales que contribuyen a lograr cada resultado y desarrollar una lista de características que se consideran necesarias para desempeñar el cargo.

Además este grupo ayudará a determinar a los trabajadores de desempeño promedio y superior, los mismos que son identificados también mediante otros datos de desempeño como medidas de productividad, etc.

2.- Investigar los atributos de profesionales con desempeño superior y desarrollar el modelo de competencias.

Se entrevista a dos muestras de profesionales, una con desempeño superior y otra con desempeño promedio, mediante la Entrevista de Incidentes Críticos.

En esta entrevista, se solicita a todos los entrevistados que describan detalladamente dos situaciones en las que hayan obtenido resultados satisfactorios y dos situaciones en las que

los resultados hayan sido frustrantes o insatisfactorios. Con la autorización de los evaluados se graba la entrevista, se la transcribe y analiza su contenido.

A partir de los resultados es posible identificar dos tipos de competencias:

- Competencias umbral manifestadas por profesionales de desempeño promedio y superior.
- Competencias diferenciadores manifestadas solamente por profesionales de desempeño superior.

Las competencias manifestadas por ambos grupos son las competencias mínimas que se requieren para un puesto y aquellas expresadas solo por la muestra de profesionales de desempeño superior son las que distinguen significativamente un desempeño promedio de uno superior, y son las que se utilizarán para construir el modelo de competencias.

3.- Validar el modelo de competencias:

Existen tres técnicas para validar el modelo de competencias:

- ❖ Replicar la información con otra muestra de profesionales: Se toma otras muestras de profesionales y se aplica el mismo procedimiento y técnicas para levantar el modelo de competencias. Una vez definidos ambos modelos, se los compara, contrastando sus diferencias y se construye el modelo final de competencias.
- ❖ Utilizar procedimientos alternativos de investigación: Consiste en la utilización de métodos alternativos que pueden ser similares o diferentes a los utilizados originalmente en el levantamiento del modelo de competencias. Una alternativa puede ser la aplicación de una encuesta a un panel de expertos que conoce el cargo y sus requerimientos, la misma que contendrá preguntas orientadas a conocer su opinión acerca del modelo de competencias que resultó de la investigación original, otra alternativa es evaluar a los empleados en sus competencias, a través de pruebas que contengan varias dimensiones para medirlas.

- ❖ Utilizar un panel de expertos como jurado: los miembros del panel dan su mejor juicio profesional acerca del contenido del modelo levantado. El jurado debe ser escogido cuidadosamente ya que debe mostrar credibilidad y reconocimiento de su área de expertise.

### Método para un Modelo Genérico Cubierto.

Este método consiste en la utilización de una investigación basada en un modelo de competencias existente, dentro de la organización.

En este método se parte del supuesto que dentro de la organización existe un conocimiento previo del puesto y de las competencias que requieren los empleados para alcanzar un desempeño excelente; así, a partir de esta información, se levantará el modelo, cumpliendo los siguientes pasos:

- Analizar, evaluar y planificar las necesidades para el cumplimiento de los objetivos de la organización.
- Desarrollar un modelo de competencias corriente para el puesto dentro del contexto estratégico de la organización; para ello se debe tomar un grupo de expertos que mediante la aportación de ideas levanten el primer modelo de competencias corriente, en el que se deberá incluir tres categorías de competencias: Aquellas que distinguen al desempeño ejemplar del promedio, las que están presentes tanto en un profesional de desempeño promedio como en uno de desempeño excelente y las competencias técnicas requeridas por ambos grupos de profesionales.
- Este modelo será revisado por un grupo de profesionales de desempeño superior, los mismos que serán identificados por el grupo focal y deberán sugerir modificaciones al modelo incluyendo las explicaciones de porque se lo debe cambiar. A su vez el grupo focal, revisará dichas sugerencias y si lo creyere conveniente efectuará las modificaciones respectivas.

## Método para un Modelo Genérico Personalizado

Para desarrollar el modelo de competencias genérico personalizado, se utiliza como base un modelo genérico de competencias genéricas, ejecutando los siguientes pasos:

1.- Enlistar el grupo inicial de soporte del cliente y desarrollar el plan proyecto.

Es necesario estar seguro del total involucramiento del personal en cada paso del desarrollo del modelo de competencias, ya que si no es así la utilización del mismo será un fracaso. Por lo tanto, es importante definir las personas que, dentro de la organización, participarán en su desarrollo así como el establecimiento de un plan de trabajo con sus respectivos requerimientos y resultados.

2.- Enlazar y revisar toda la información posible disponible pertinente para el puesto. Preparar un portafolio de información del puesto.

Es necesario obtener la mayor información posible acerca del puesto; la misma que deberá incluir sus requerimientos, los aspectos para un mejor desempeño, sus resultados, el ambiente que le rodea y otros factores que serán entregados al grupo focal que participará en el proyecto.

3.- Investigar un grupo inicial de competencias del puesto:

Debe buscar un modelo de competencias que considere que están alineadas con el puesto o puestos que son objeto de su trabajo.

4.- Organizar un grupo focal:

El grupo focal debe ser adecuado a los requerimientos del proyecto y a los objetivos que se desea conseguir. Un grupo focal potencial puede incluir a un especialista de Recursos Humanos, Gerentes de la Organización, Expertos en Competencias y Personas Externas a la Organización como clientes, etc.

5.- Convocar al grupo focal y desarrollar el modelo de competencias mejor estimado:

El grupo focal desarrollará un modelo de competencias mejor estimado, el mismo que deberá incluir competencias alineadas a las actividades críticas del puesto y a sus resultados. Además las dividirá en categorías (competencias de desempeño excelente, competencias de desempeño promedio y competencias técnicas) y definirá sus respectivos indicadores de comportamiento.

6.- Analizar el modelo e competencias “mejor estimado” en la organización y desarrollar el modelo de competencias final:

En este paso se verificará los contenidos del modelo de competencias establecido previamente, con el fin de asegurarse de que contiene todos los elementos necesarios para su aplicación. Para hacerlo se recolectarán la opinión de varios funcionarios de la organización y se efectuará entrevistas de incidentes críticos. Con el propósito de realizar un análisis efectivo de los resultados obtenidos, se deberá diseñar un plan en el que se especificará los métodos, reglas y criterios para procesarlos para posteriormente construir el modelo de competencias final.

7.- Informar al cliente acerca de los resultados del proyecto y preparar el producto final.

Una vez construido el modelo de competencias, se preparará los documentos de soporte, se brindará una explicación de los elementos del modelo y del procedimiento que se siguió para desarrollarlo.

#### Método para un Modelo de Competencias del Trabajo Flexible.

Para establecer este método se partió de la premisa de que en el mundo de hoy existen cambios violentos, que incluyen variaciones en la designación de puestos, en los roles que los empleados deben asumir, en los resultados esperados de su gestión y en las competencias necesarias para un desempeño exitoso.

De acuerdo con el diseño de este modelo de competencias basado en el trabajo flexible se puede realizar las siguientes actividades:

- Requerimientos de pronósticos futuros para una organización.
- Observar a la organización como un sistema social abierto que cambia constantemente como respuesta a influencias externas.
- Énfasis en los resultados de trabajo.
- Identificar los requerimientos de desempeño para un puesto y las capacidades que el trabajador necesita para producir resultados.
- Observar el diseño del puesto como un proceso que asigna o reasigna resultados para el mismo.
- Soportar las evaluaciones realizadas a los funcionarios de la organización en bandas amplias de remuneraciones que dependerán de los resultados obtenidos en su desempeño.
- Tomar una descripción de objetivos de desempeño como una descripción del puesto.
- Proveer de un sistema conceptual para integrar todas las funciones de recursos humanos en la organización.
- Proveer a trabajadores y gerentes la información necesaria para participar en la definición de puestos y la administración del desempeño.
- Soporte de las estrategias de la organización y sus condiciones de cambio.

Para la construcción de un modelo de competencias en base al trabajo flexible se debe cumplir con los siguientes pasos:

1.- Enlazar y revisar toda la información disponible pertinente para el puesto. Preparar un portafolio de información del puesto:

Consiste en recolectar toda la información disponible del puesto, la misma que debe incluir sus actividades, los resultados esperados, datos históricos y cualquier otra información de su futuro en el contexto de la organización.

2.- Identificar un panel de expertos con los líderes de la organización y/o expertos en la materia:

La composición del panel de expertos dependerá de la naturaleza del puesto que se debe estudiar. Por ejemplo, para puestos de alto impacto estratégico dentro de la organización se deberá contar con la presencia de los altos ejecutivos de la misma, mientras que para otro tipo de cargos se buscará gerentes y expertos en la materia.

3.- Desarrollar los supuestos presentes y futuros acerca del puesto en el contexto de la organización.

Esto debe ser realizado dentro de un contexto estratégico de la organización. Contendrá los requerimientos presentes y futuros del puesto mediante las posibles condiciones futuras que afectarán a la organización y al mismo.

4.- Desarrollar un menú de resultados del puesto, incluyendo opcionalmente un criterio de calidad para cada resultado:

Este menú incluye los resultados del puesto que afectan interna y externamente a la organización y que contribuyen a lograr los objetivos de la misma. Sus contenidos deberán describir los resultados clave de la oposición.

5.- Construir un menú de competencias del puesto con sus respectivos indicadores de comportamiento.

Este punto establece cinco categorías de competencias para crear un menú vinculado al de los resultados del puesto, estas incluyen tres categorías de habilidades: físicas, interpersonales e intrapersonales y dos que corresponden al conocimiento: conocimiento industrial y conocimiento especializado.

Una vez desarrollado el menú de competencias se definirán sus respectivos indicadores de comportamiento, los mismos que demuestran la presencia de la competencia en el empleado.

6.- Determinar un menú de los roles del puesto a través de un análisis de los resultados del mismo.

Cada resultado es nombrado como un rol del puesto. Los roles colectivamente definen el trabajo total.

7.- Construir uno o más modelos de competencias para el puesto:

Utilizando el material desarrollado en los pasos anteriores, se construye el modelo de competencias genérico flexible o individual del puesto, el mismo que se puede complementar de dos formas:

- Seleccionando los resultados relevantes del puesto ya que van ligados a las competencias requeridas.
- Seleccionando los roles del puesto ya que los resultados y las competencias pueden ser definidas a partir de los mismos.

8.- Entregar al cliente los resultados del proyecto, revisarlos preparar el producto final:

Los resultados del proyecto son presentados al cliente mediante una síntesis para su respectiva revisión, posteriormente se realizarán las modificaciones necesarias para prepara el modelo final de competencias.

### Método de Sistemas.

Este método demanda la presencia de información referente a los comportamientos actuales de los profesionales de desempeño superior y la investigación de los comportamientos que serán importantes en el futuro.

### Método de Sistemas Acelerado de Competencias.

Este se centra en las competencias clave para el logro de resultados en el puesto como los servicios de una organización.

Aquí se menciona tres métodos para desarrollar modelos de competencias:

- 1) Estudio clásico con muestras de criterio
- 2) Estudio corto con paneles de expertos
- 3) Estudio para puestos únicos o para puestos de creación futura.

### Entrevista.

Se realizará con el fin de evaluar y profundizar en los conocimientos, aptitudes, actitudes y destrezas de los postulantes en relación a las responsabilidades del puesto y apreciar su compromiso y motivación con la Institución.

La estructuración de la entrevista será de eventos conductuales y tendrá la siguiente conformación:

- Introducción: define objetivos de la entrevista (5 minutos)
- Trayectoria profesional (5 minutos)
- Descripción de su trabajo actual (5 minutos)
- Exploración de situaciones o experiencias de trabajo (40 minutos)
- Identificación de vínculos de los intereses institucionales con los personales (5 minutos).

El Secretario Técnico del Comité de Selección preparará un protocolo, con la ayuda de un experto del proceso, sugiriendo preguntas que conduzcan a evaluar determinada competencia.

La entrevista analizará detalladamente el tipo de experiencia laboral de la persona buscando ejemplos específicos que demuestren que posee las habilidades y los comportamientos esenciales para el puesto.

En esta entrevista distinguiremos dos aspectos sustanciales así:

- Información que pretendemos recolectar: En esta instancia el entrevistador deberá verificar las informaciones referentes a las Competencias Técnicas del postulante:
  - Formación, conocimientos adquiridos a través de los estudios formales
  - Competencias Técnicas Generales: manejo de idiomas y paquetes informáticos
  - Competencias Técnicas Específicas: Aptitudes adicionales adquiridas a través de cursos de capacitación
  - Competencias Técnicas de Experiencia: El nivel de conocimientos y habilidades adquiridas durante su vida laboral.
  
- Comportamiento del candidato: La manera como reacciona al ser entrevistado, su modo de pensar, grado de agresividad, ambiciones, y motivaciones.

Una vez terminada la entrevista el entrevistador deberá evaluar al aspirante, los datos que el candidato aportó y la manera que se comportó ayudarán a construir una primera imagen de él.

#### Entrevista por Competencia Estructurada.

Sin duda, la entrevista es la herramienta de selección que más se usa y del cual dependen las organizaciones para diferenciar a los candidatos. Desempeña un papel primordial en más del 90% de las decisiones de selección.

Se puede afirmar que la entrevista es uno de los factores que más influencia ejerce en la decisión final. El candidato que sale mal librado en la entrevista es generalmente excluido del conjunto de solicitantes, independientemente de su experiencia, las calificaciones de sus

pruebas o sus recomendaciones. Por el contrario, con frecuencia, la persona con técnicas más refinadas para buscar trabajo, sobre todo en las usadas en el proceso de la entrevista, es la contratada, aunque quizá no sea el candidato ideal para el puesto.

Estos resultados son importantes porque, para asombro de muchos, la entrevista típica, mal estructurada, es un mal instrumento de selección para la mayor parte de los empleos. ¿Por qué? Porque los datos reunidos en estas entrevistas suelen estar sesgados y no guardan relación con el rendimiento laboral futuro.

La evidencia sugiere que las entrevistas son buenas para determinar la inteligencia del solicitante, su nivel de motivación y sus habilidades interpersonales. Cuando estas evidencias están relacionadas con el rendimiento laboral, la entrevista debe ser un instrumento valioso.

**b. Cronograma de Implementación.**

ACTIVIDADES	TIEMPO				
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
1.- ASESORIA METODOLOGICA					
2.- PROPUESTA					
3.- INVESTIGACION					
4.- CLASIFICACION DEL MATERIAL					
5.- TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN					
6.- ANALISIS E INTERPRETACIÓN					
7.- REDACCION					
<b>MESES/2008</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>

### c. Presupuesto

Los gastos que se requieren para la elaboración del presente perfil de proyecto de investigación son los siguientes:

DETALLE	COSTO
Levantamiento de información (copias)	\$8,00
Consultas en Internet	\$10,00
Viajes a las tutorías	\$60,00
Impresiones	\$8,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$86,00</b>

### d. Indicadores de Gestión

Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras y generar un proceso de mejoramiento continuo que haga que su proceso sea líder. Estimular y promover el trabajo en equipo. Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización. Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.

Impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios. Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio, para determinar qué también se están logrando los objetivos propuestos.

Identificar oportunidades de mejoramiento en actividades que por su comportamiento requieren reforzar o reorientar esfuerzos. Identificar fortalezas en las diversas actividades, que puedan ser utilizadas para reforzar comportamientos positivos.

Contar con información que permita priorizar actividades basados en la necesidad de información que permita priorizar actividades basados en la necesidad de cumplimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo. Disponer de información corporativa, que permita

contar con parámetros para establecer prioridades de acuerdo con los factores críticos de éxito y las necesidades y expectativas de los clientes de la organización. Establecer una gerencia basada en datos y hechos. Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades claves de la organización y la gestión general de la empresa con respecto al cumplimiento de su Misión y Objetivos. Reorientar políticas y estrategias, con respecto a la gestión de la organización.

Del departamento de recursos humanos depende que la organización tanto como sus empleados logren los objetivos, por lo que el presente Manual de Reclutamiento Selección, Contratación e Inducción, ayudará al mejoramiento del servicio al cliente que ofrece la Institución.

#### **e. Sistema de Evaluación y Corrección**

El sistema de evaluación debe ser participativo aplicando al caso de Riesgos de Trabajo que operara en el IESS Tungurahua, dificultades para su integración en las dinámicas económicas y sociales del conjunto de la Ciudad.

El Manual de Reclutamiento Selección, Contratación e Inducción del Personal del Departamento de Riesgos del Trabajo del IESS en Tungurahua comienza su andadura en el año 2008 en el que se realiza el diagnóstico que sirve de base al diseño y puesta en marcha del mismo. Las características de este Manual que queremos evaluar (integridad y participación) junto a finalidad de la evaluación, requieren el diseño de un modelo de evaluación específico.

El elemento innovador de este trabajo es la construcción de un Manual de Reclutamiento Selección, Contratación e Inducción que se integra en la propia estructura del Plan y en la dinámica de trabajo de cada uno de los elementos que la conforman.

El interés por la medición de resultados que ha caracterizado tradicionalmente las metodologías de evaluación, ha llevado a centrar la actividad evaluada en el análisis del cambio.

La metodología se ha desarrollado como un instrumento para medir la eficacia en función de los cambios operados, en este sentido, algún autor señala que esta circunstancia lleva a olvidar otras cuestiones relevantes por no poder ser evaluadas y controladas mediante a un manual incorporado dentro de este esquema. Así, fundamentalmente en el campo de este manual, se han ido aportando distintas soluciones metodológicas para eliminar los riesgos de trabajo.

Los nuevos enfoques que se derivan de esta actitud, ponen especial hincapié en la importancia de este manual como la participación, el aprendizaje, la retroalimentación y el desarrollo de capacidades.

Es necesario devolver a la evaluación su primitivo objetivo dirigido a mejorar las intervenciones como acercamiento más adecuado de claro al seguimiento y evaluación del desarrollo.

En la última década se han ido desarrollando diferentes enfoques metodológicos derivados de esta actitud, en cualquier caso, todos ellos implican la evaluación todos los procesos involucrados en la implementación de este manual al incorporarse.

Todas estas características no son más que condiciones necesarias para la implementación de este manual que definimos como: un modelo de evaluación de carácter sistémico, de empoderamiento, global y participativa, lo más importante de este manual son las relaciones que se establecen entre sus componentes.

El propósito del de Reclutamiento Selección, Contratación e Inducción del Personal del Departamento de Riesgos del Trabajo es proporcionar a las personas implicadas en el proceso a evaluar herramientas para conocer su situación, sus logros y debilidades.

El instrumento básico de la evaluación es la participación (afiliados) de forma que mediante ésta, los participantes del proyecto o programa sean capaces de conducir el proceso a partir del aprendizaje. La idea es contribuir al auto conocimiento para desarrollar capacidades.

El Manual de Reclutamiento Selección, Contratación e Inducción del Personal del Departamento de Riesgos del Trabajo debe estar basado en una clara descripción de la población objetivo del programa, metas, estrategias, actividades y presupuesto, incluyendo una clara articulación de los mecanismos causales.

Las medidas de evaluación deben tener una clara relación aparente y lógica de las actividades del programa que incluya las medidas de los efectos inmediatos e impactos intermedios, así como los beneficios finales.

Las medidas de este manual deber ser confiables, conducir a la reducción de los riesgos de trabajo de los afiliados y a una confiabilidad donde sea posible, medir indicadores para verificar la eficiencia y eficacia de este Manual y no basarnos en consideraciones subjetivas o juicios

La recolección de datos como una parte de las evaluaciones de programa debe estar substancialmente libre de error, particularmente sesgo.

Las estimaciones de los beneficios de este Manual deben estar basadas en el concepto de valor agregado (adicionalidad), intentando controlar otros factores que puedan influenciar los resultados.

El Manual debe emplear técnicas analíticas que sean apropiadas dadas las preguntas particulares de evaluación y la disponibilidad de datos.

Los reportes deben poner atención a cualquier limitación de datos y al nivel de confianza que debe ser aplicado en los resultados reportados, los programas deben comprometer una parte razonable de su presupuesto total anual a la evaluación

## **6. CONCLUSIONES.**

Las Organizaciones forman parte fundamental de la vida de la sociedad, pues además de educarnos, remunerar nuestro desempeño, proveernos de oportunidades de desarrollo, de productos y servicios para nuestro bienestar, son parte integral del desarrollo de las naciones. En éste sentido, uno de los aspectos más importantes de la vida organizacional es el desempeño de las personas responsables de que éstas alcancen sus políticas, objetivos y metas. Por lo tanto, ante los nuevos retos que se le plantean al Departamento Provincial de Riesgos del Trabajo del IESS en Tungurahua, éstas deben orientarse fundamentalmente a la comprensión del comportamiento humano en su entorno de trabajo.

Del departamento de recursos humanos depende que la organización tanto como sus empleados logren los objetivos, por lo que el presente Manual de Reclutamiento Selección, Contratación e Inducción, ayudará al mejoramiento del servicio al cliente que ofrece la Institución.

## **7. RECOMEDACIONES.**

Al detectar la falta de un Manual de Reclutamiento Selección, Contratación e Inducción del Personal del Departamento de Riesgos del Trabajo del IESS en Tungurahua, recomendamos la implementación de este, con el propósito de cubrir las necesidades de dicho departamento, para el correcto cumplimiento de las funciones y responsabilidades que este conlleva. Además de ayudar a elegir al personal más idóneo para orientar a los afiliados y empleadores sobre sus derechos y obligaciones, con las siguientes observaciones:

- La persona que ocupa el puesto de Jefe de Recursos Humanos debe ser a la vez psicólogo para que pueda manejar los conflictos.
- El departamento de recursos humanos debe ser muy claro y específico en sus objetivos, pues de éste departamento depende el buen funcionamiento de la organización.
- El Director Provincial de Tungurahua debe dejar que el departamento de recursos humanos trabaje, sin interferencias ni favoritismo.

- Cumplir adecuadamente con las normas establecidas para que las evaluaciones fijadas se lleven a cabo sin intervención de ningún supervisor de línea.
- El Director Provincial de Tungurahua debe también brindar apoyo al departamento de personal para que se puedan lograr los objetivos.
- El departamento de personal debe mantener siempre informado al personal de los cambios.
- Se debe dar la retroalimentación para poder evitar conflictos.

## **8. BIBLIOGRAFIA.**

- IDALBERTO CHIAVENATO. (2002): Gestión del Talento Humano. Quebecor World Bogotá, S.A.
- ORDOÑEZ ORDOÑEZ. (1995): La nueva gestión de los recursos humanos. Ediciones gestión. Barcelona.
- CONSEJO DIRECTIVO DEL IEISS (Decreto 23-93 / 2008): Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo. Manabí.
- VILLALVA CARLOS. (2006): Folleto Prestaciones del Seguro General de Riesgos del Trabajo. Talleres Gráficos del IEISS.
- [www.iess.gov.ec](http://www.iess.gov.ec)
- [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- [www.utpl.edu.ec](http://www.utpl.edu.ec)

## 9. ANEXOS

COMPETENCIAS PARA CADA NIVEL					
GRUPO OCUPACIONAL	ROL	COMPETENCIAS	RELEVANCIA		
			A	M	B
DIRECTIVOS	Director de una unidad o proceso organizacional. Jefatura de una unidad o proceso organizacional.	1.- Comprensión Lectora			
		2.- Escucha activa			
		3.- Escritura			
		4.- Hablado			
		9.- Monitoreo y control	X		
		11.- Identificación de problemas	X		
		13.- Organización de la Información	X		
		14.- Síntesis/reorganización	X		
		15.- Generación de Ideas	X		
		16.- Evaluación de Ideas	X		
		17.- Planificación	X		
		18.- Evaluación de Soluciones	X		
		20.- Pensamiento Analítico	X		
		21.- Percepción Social	X		
		22.- Trabajo en Equipo	X		
		23.- Negociación	X		
		25.- Orientación al servicio	X		
		27.- Asertividad y firmeza	X		
		28.- Orientación-Asesoramiento	X		
		41.- Formular una visión	X		
		42.- Percepción de sistemas/entorno	X		
43.- Identificar consecuencias ulteriores	X				
44.- Identificación de causas fundamentales	X				
45.- Juicio y toma de decisiones	X				
46.- Evaluación de sistemas organizacionales	X				
49.- Manejo de Recursos Financieros	X				
50.- Manejo de Recursos Materiales	X				
51.- Manejo de Recursos Humanos	X				

RELEVANCIA
A= ALTO
M= MEDIO
B= BAJO



GRUPO OCUPACIONAL	ROL	COMPETENCIAS	RELEVANCIA		
			A	M	B
PROFESIONALES MEDICOS			X		
			X		
			X		
			X		
			X		
			X		
			X		
			X		
			X		
			X		
			X		
			X		
			X		
			X		
	□.-Planifica, organiza y lleva a cabo las actividades médicas de la Institucion.	1.- Comprensión Lectora	X		
	□.-Evalúa las necesidades de equipamiento médico y medicamentos,	2.- Escucha activa			
	□.-Realiza la recopilación y tratamiento de datos epidemiológicos,	3.- Escritura			
	□.-Realiza actividades asistenci	4.- Hablado	X		
		5.- Destreza Matematica			
		6.- Destreza científica	X		
		7.- Aprendizaje activo			
		11.- Identificación problemas	X		
		12.- Recopilacion de Informacion	X		
		13.- Organizacion de la Informacion	X		
		14.- Síntesis-Re			X

<b>RELEVANCIA</b>
A= ALTO
M= MEDIO
B= BAJO



GRUPO OCUPACIONAL	ROL	COMPETENCIAS	RELEVANCIA		
			A	M	B
TECNICO ADMINISTRATIVO	Aplicación técnica de los conocimientos adquiridos, y métodos de organización, atención directa con el cliente	1.- Comprension Lectora	X		
		2.- Escuha Activa	X		
		3.- Escritura	X		
		4.- Hablado	X		
		5.- Destreza matemática		X	
		7.- Aprendizaje activo			X
		12.- Recopilación de Información			X
		22.- Trabajo en Equipo			X
		25.- Orientacion al Servicio			X
		26.- Construcción de relaciones			X
		48.- Manejo del Tiempo	X		

RELEVANCIA
A= ALTO
M= MEDIO
B= BAJO

GRUPO OCUPACIONAL	ROL	COMPETENCIAS	RELEVANCIA		
			A	M	B
<b>Servicios manuales y servicios técnicos</b>	El nivel de Servicios Generales realiza funciones como de mensajería y limpieza.	1.- Comprensión Lectora		X	
		2.- Escucha activa		X	
		3.- Escritura		X	
		4.- Hablado		X	
		22.- Trabajo en Equipo			X
		25.- Orientacion de Servicio		X	
		26.- Construccion de Relaciones		X	
		48.- Manejo del tiempo	X		

RELEVANCIA
A= ALTO
M= MEDIO
B= BAJO

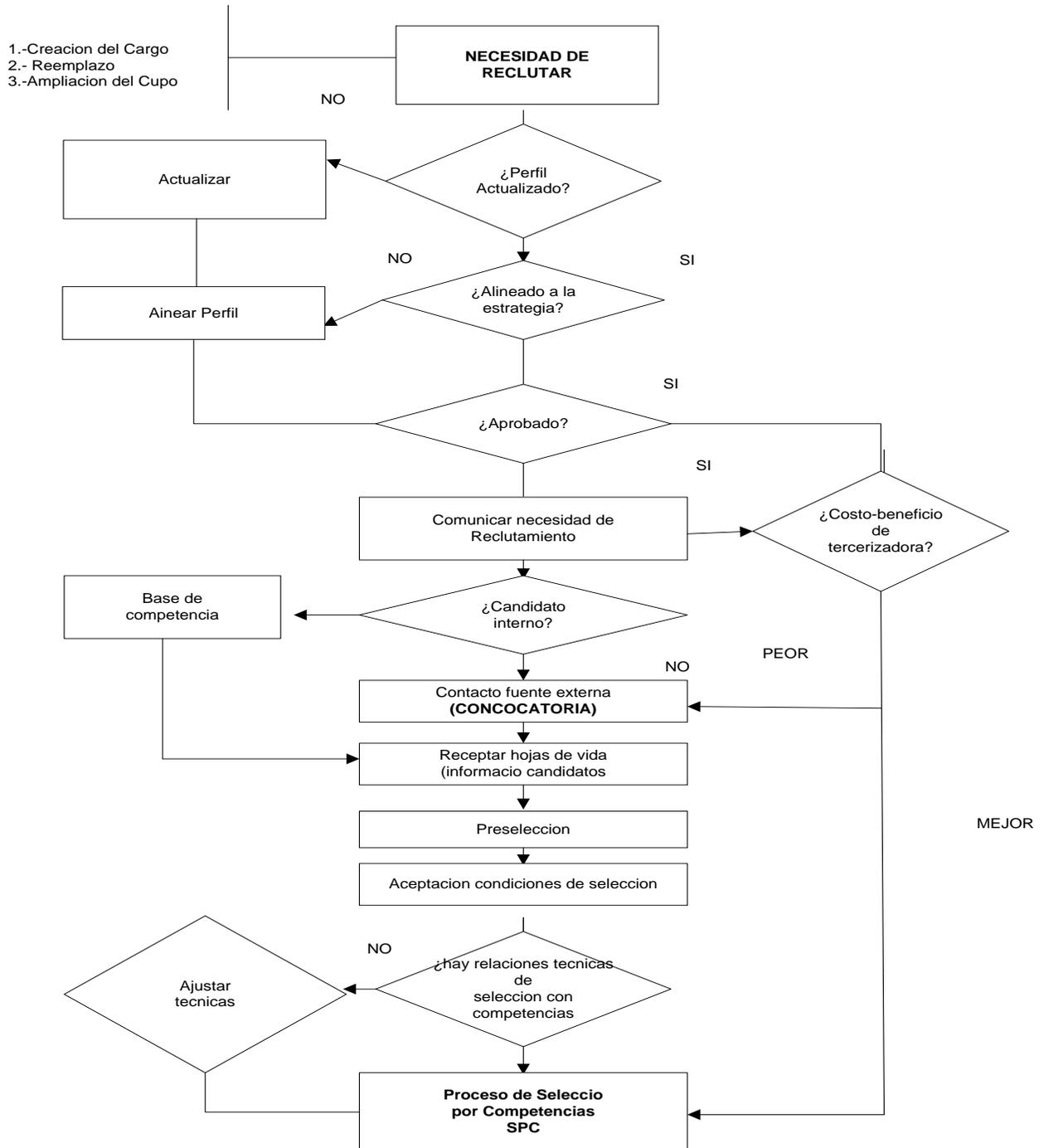
<b>DICCIONARIO DE DESTREZAS Y HABILIDADES LABORALES</b>		
<b>DESTREZA/ HABILIDAD</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>NIVEL</b>
<b>DESTREZAS/HABILIDADES BÁSICAS O DE CONTENIDO</b>		
1.- Comprensión Lectora	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo.	Alto Medio Bajo
2.- Escucha Activa	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas	Alto Medio Bajo
3.- Escritura	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas.	Alto Medio Bajo
4.- Hablado	Hablar con los demás de manera clara y comprensible.	Alto Medio Bajo
5.- Destreza matemática	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas.	Alto Medio Bajo
6.- Destrezas científicas	Utilizar métodos científicos para solucionar problemas.	Alto Medio Bajo
<b>DESTREZAS QUE ACTUAN EN LA EJECUCIÓN Y CONTROL DE PROCESOS EN GENERAL</b>		
7.- Aprendizaje activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias	Alto Medio Bajo
8.- Estrategias de aprendizaje	Utilizar varios enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanza de nuevos temas.	Alto Medio Bajo
9.- Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	Alto Medio Bajo
<b>DESTREZAS / HABILIDADES PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS COMPLEJOS</b>		
10.- Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones	Alto Medio Bajo
11.- Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema.	Alto Medio Bajo
12.- Recopilación de Información	Conocer como localizar e identificar información esencial	Alto Medio Bajo

13.- Organización de la Información	Encontrar formas de estructurar o clasificar, distintos niveles de información.	Alto Medio Bajo
14.- Síntesis/ Reorganización	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.	Alto Medio Bajo
15.- Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.	Alto Medio Bajo
16.- Evaluación de Ideas	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación.	Alto Medio Bajo
17.- Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.	Alto Medio Bajo
18.- Evaluación de situaciones	Observar y evaluar los éxitos logrados en la solución de problemas e identificar las lecciones aprendidas y redirigir a la gente.	Alto Medio Bajo
19.- Pensamiento conceptual	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos.	Alto Medio Bajo
20.- Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	Alto Medio Bajo
<b>DESTREZAS/ HABILIDADES SOCIALES</b>		
21.- Percepción social	Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por que reaccionan de esa manera.	Alto Medio Bajo
22.- Trabajo en Equipo	Cooperar y trabajar dev manera coordinada con los demás.	Alto Medio Bajo
23.- Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos	Alto Medio Bajo
24.- Instrucción	Enseñar a otros como realizar alguna tarea	Alto Medio Bajo
25.- Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás	Alto Medio Bajo
26.- Construcción de relaciones	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas	Alto Medio Bajo

27.- Asertividad/firmeza	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones	Alto Medio Bajo
28.- Orientación/asesoramiento	Ofrecer guías/ sugerencias a los demás para que tomen decisiones	Alto Medio Bajo
<b>DESTREZAS/ HABILIDADES TECNICAS</b>		
29.- Análisis de operaciones	Analizar demandas y requerimientos de producto para crear un diseño	Alto Medio Bajo
30.- Diseño de tecnología	Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del usuario	Alto Medio Bajo
31.- Selección de equipo	Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo	Alto Medio Bajo
32.- Instalación	Instalar equipos, maquinaria, cableado o programas que cumplan con las especificaciones requeridas	Alto Medio Bajo
33.- Programación	Elaborar programas de computación para varios propósitos	Alto Medio Bajo
34.- Comprobación	Conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos, programas de computación o procedimientos están funcionando correctamente	Alto Medio Bajo
35.- Control de operaciones	Observar medidores, dispositivos, paneles u otros indicadores para comprobar si una máquina o equipo funciona correctamente	Alto Medio Bajo
36.- Operación y control	Control la operación de equipos o sistemas	Alto Medio Bajo
37.- Inspección de productos	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos	Alto Medio Bajo
38.- Mantenimiento de equipos	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido	Alto Medio Bajo
39.- Detección de averías en equipos de asistencia Adm.	Determinar que causa un error de operación y decidir que hacer al respecto	Alto Medio Bajo

40.- Reparación	Reparar máquinas o sistemas utilizando las herramientas necesarias	Alto Medio Bajo
<b>DESTREZAS / HABILIDADES EN SISTEMAS ORGANIZACIONALES</b>		
41.- Formular una visión	Desarrollar una imagen sobre cómo debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales	Alto Medio Bajo
42.- Percepción de sistemas y entornos	Determinar cuando han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuando ocurrirán	Alto Medio Bajo
43.- Identificar consecuencias ulteriores	Determinar las consecuencias a largo plazo en la organización por un cambio en las operaciones o actividades	Alto Medio Bajo
44.- Identificación de causas	Identificar las cosas o eventos que deben ser cambiados para lograr un cambio a nivel organizacional	Alto Medio Bajo
45.- Juicio y toma de decisiones	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial	Alto Medio Bajo
46.- Evaluación de sistemas organizacionales	Observar diferentes indicadores del rendimiento de un sistema organizacional, teniendo en cuenta su exactitud	Alto Medio Bajo
47.- Organización de sistemas	Diseñar tareas,estructuras y flujos de trabajo	Alto Medio Bajo
<b>DESTREZAS / HABILIDADES PARA EL MANEJO DE RECURSOS</b>		
48.- Manejo del tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás	Alto Medio Bajo
49.- Manejo de recursos financieros	Determinar cómo debe gastar el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos	Alto Medio Bajo
50.-Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos	Alto Medio Bajo
51.- Manejo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan e identificar los mejores para la realización de un trabajo	Alto Medio Bajo

**Integración de Fuentes, medios, resultados y procedimientos del reclutamiento del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social**



## INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

1.- Toda la información consignada en este formulario debe ser auténtica, caso contrario será suficiente motivo de anulación, su firma autoriza la verificación de los datos mencionados.

2.- Su firma en este formulario le compromete a presentar los documentos

FECHA: \_\_\_\_\_ CARGO AL QUE APLICA: \_\_\_\_\_

N°: \_\_\_\_\_ ASPIRACIÓN ECONÓMICA: \_\_\_\_\_

### A.- INFORMACIÓN GENERAL

APELLIDOS: \_\_\_\_\_

NOMBRES: \_\_\_\_\_

LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO: \_\_\_\_\_

ESTADO CIVIL:

SOLTERO/A \_\_\_\_\_ CASADO/A \_\_\_\_\_ DIVORCIADO/A \_\_\_\_\_

VIUDO/A \_\_\_\_\_ UNIÓN LIBRE \_\_\_\_\_

DIRECCIÓN: \_\_\_\_\_

TELEFONOS PARA LOCALIZACIÓN: \_\_\_\_\_

CEDULA DE CIUDADANIA: \_\_\_\_\_ C.I MILITAR: \_\_\_\_\_

CARNET IESS: \_\_\_\_\_ LICENCIA DE CONDUCIR: \_\_\_\_\_

SALUD: REGULAR \_\_\_\_\_ BUENA \_\_\_\_\_ MUY BUENA \_\_\_\_\_

INFORMACION FAMILIAR:

PERSONAS CON LAS QUE VIVE: ESPOSA E HIJOS \_\_\_\_\_ FLIA PATERNA \_\_\_\_\_

NÚMERO DE CARGAS \_\_\_\_\_ EDAD DE LOS DEPENDIENTES: \_\_\_\_\_

### B.- CONDICIONES DE LA OFERTA

ESTA DISPUESTO A LABORAR SIN HORARIO DEFINIDO: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

PUEDE TRABAJAR LOS FINES DE SEMANA Y FERIADOS: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

ACEPTA TRABAJAR POR UN CONTRATO CIVIL (HONORARIOS): SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

### C.- INFORMACIÓN ACADÉMICA

TIPO	INSTITUCIÓN	AÑOS APROBADOS	TITULO OBTENIDO	AÑO
PRIMARIA				
SECUNDARIA				
TECNICA				
SUPERIOR				
POSTGRADO				
OTRAS				

### D.- INFORMACIÓN LABORAL

EMPRESA	CARGO	DESDE	HASTA	ULTIMO SUELDO

DESCRIBA BREVEMENTE LAS FUNCIONES QUE DESEMPEÑABA O DESEMPEÑA EN SU ULTIMO TRABAJO

DESCRIBA BREVEMENTE LAS FUNCIONES QUE DESEMPEÑABA O DESEMPEÑA EN SU ULTIMO TRABAJO
--

<b>HERRAMIENTAS DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS</b>		
<b>HERRAMIENTA</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>COMPETENCIA EVALUADA/UTILIDAD</b>
Pruebas de conocimiento	Elaboradas en la organización para medir conocimientos	CONOCIMIENTOS
Entrevista Tecnica	Hay que generar preguntas específicas y medir conocimientos	CONOCIMIENTO
Certificados	Documentos que avalan la competencia profesional Titulos,Cursos,pasantias.	VERIFICAR REQUISITOS MINIMOS
Experiencia Laboral	Medicion en años de la destreza del candidatola experiencia es una medicion confiable de las destrezas mas especificas	DESTREZAS /VERIFICAR REQUISITOS MINIMOS
Entrevista de eventos conductuales	Analiza detenidamente el tipo de experiencia laboral del individuo se busca clasificar las experiencias y diferenciar candidatos por su calidad	DESTREZAS Y HABILIDADES
Entrevistas situacionales	Se presentan situaciones reales y se espera su resolucio n o se presentan preguntas y que haria el candidato en esa situacion	DESTREZAS/HABILIDADES Y OTRAS COMPETENCIAS
Simulaciones(Test de muestra de trabajo)	pruebas que replican con diverso grado de fidelida del trabajo real.Pueden ser de alta y baja fidelidad	DESTREZAS, HABILIDADES Y OTRAS COMPETENCIAS
Centros de evaluacion (assessment center)	es una jornada evaluativa donde se aplican tecnicas como Test de Papel lapiz,entrevistas,trabajos de grupo simulaciones y analisis de casos, etc.	TODO TIPO DE COMPETENCIAS
Test de inteligencia y Aptitudes	Test psicometricos clasicos como pruebas de inteligencia y aptitudes especificas	DIVERSAS COMPETENCIAS Y APTITUDES
Inventarios de Personalidad	Instrumentos psicometricos diseñados para medir rasgos de personalidad	RASGOS DE PERSONALIDAD
Entrevistas Psicologicas	Sirven para medir rasgos psicologicos especificos	APTITUDE,ACTITUDES MOTIVACION
Biodatos	Encuestas que recogen informacion biografica y demografica de los evaluados.Puede medir rasgos personales como hobbies y hacer un mach versus las competencias del cargo como creatividad e innovacion	REFERENCIAS
Otros cuestionarios	Es decir la cantidad de instrumentos que se ofrecen en el mercado para la evaluacion de la motivacion,de los intereses, de las destrezas operativas, etc.El trabajo principal del seleccionador sera considerar el costo beneficio de aplicar los otros cuestionarios	MULTIPLES COMPETENCIAS