



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

**TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**Diseño de un Modelo de Gestión del Talento Humano para el GAD Municipal  
del cantón Salcedo año 2014.**

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA.

**AUTOR:** Torres Barriga, Erika Vanessa.

**DIRECTOR:** Almeida Martínez, Marcelo Esteban, Eco.

**CENTRO UNIVERSITARIO LATACUNGA**

**2014**

## APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Economista.

Marcelo Esteban Almeida Martínez.

### DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado: “**Diseño de un Modelo de Gestión del Talento Humano para el GAD Municipal del cantón Salcedo año 2014**” realizado por **Torres Barriga Erika Vanessa**, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, agosto del 2014.

---

Eco. Marcelo Esteban Almeida Martínez.

**DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, **Torres Barriga Erika Vanessa** declaro ser autora del presente trabajo de fin de maestría: **“Diseño de un Modelo de Gestión del Talento Humano para el GAD Municipal del cantón Salcedo año 2014”**, de la Titulación Magíster en Gestión Empresarial, siendo Marcelo Esteban Almeida Martínez, director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

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

---

Erika Vanessa Torres Barriga.

C.I. 0503067399

## DEDICATORIA

Hoy, al ver cristalizado este gran sueño, quiero dedicar con todo mi cariño y mi amor a todas las personas que de una y otra manera estuvieron en este arduo camino, dándome sus palabras de aliento en momentos en los que se presentaban obstáculos, que quisieron opacar este mi sueño.

A mi Dios, que gracias a sus bendiciones ha guiado mi camino, brindándome su amor, por ser mi fortaleza en mis momentos débiles.

A mis padres, Camilo e Isabel, por ser el pilar fundamental de mi vida, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, por haber creído en mí y por ser mi mayor orgullo.

A mi hermana Sophia, quién con su apoyo moral me enseñó que la carrera no consiste en velocidad sino en resistencia.

Y como no dedicarle a mi angelito bello que ahora desde el cielo guía mis pasos a mi querida abuelita Imelda, quién fue parte primordial de este sueño, gracias por tu amor, tus abrazos que confortaron mi alma en momentos buenos y malos.

*"Nadie llega a la meta de un salto,  
las grandes victorias se alcanzan paso a paso".*

*Erika Vanessa Torres Barriga.*

## AGRADECIMIENTO

El presente trabajo quiero agradecer a Dios y a la Virgen María, quienes me enseñaron a caminar con paso seguro mirando hacia mi futuro y por todas las bendiciones recibidas.

A la Universidad Técnica Particular de Loja con su personal docente, quienes han forjado en mi persona conocimientos innovadores y prácticos, los mismos que servirán para mi desarrollo profesional.

De igual manera quiero agradecer a mi tutor de tesis Eco. Marcelo Esteban Almeida Martínez, por sus conocimientos y apoyo incondicional para la culminación de mi trabajo de tesis.

Y como no agradecer a mis padres Camilo Torres y María Isabel Barriga, por apoyarme en todo momento, por los valores que me inculcaron, y por haberme dado una excelente educación en el transcurso de mi vida y sobre todo por ser un excelente ejemplo de vida a seguir. A mi querida hermana por ser una personita que irradia luz en mi vida.

*"El éxito en cualquiera de sus formas es el resultado de  
hacer las cosas con pasión y perseverancia"*

*Erika Vanessa Torres Barriga.*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS, TABLAS Y GRÁFICOS.....	ix
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	xiii
CAPÍTULO I.....	1
1. El problema de investigación.....	2
1.1. Planteamiento del problema.....	2
1.2. Justificación.....	3
1.3. Objetivos.....	4
1.3.1. Objetivo general.....	4
1.3.2. Objetivos específicos.....	4
1.4. Hipótesis.....	4
CAPÍTULO II.....	5
2. Marco Teórico.....	6
2.1. Perspectiva estratégica del área de recursos humanos.....	6
2.1.1. Administración del talento humano.....	7
2.2. Gestión del talento humano por competencias.....	8
2.2.1. Importancia del talento humano.....	10
2.2.2. Subsistemas de gestión del talento humano.....	12
2.2.2.1. Reclutamiento del personal.....	12
2.2.2.2. Selección del personal.....	13
2.2.2.3. Análisis y descripción de puestos.....	14
2.2.2.5. Evaluación del desempeño.....	15
2.2.2.6. Desarrollo de las personas.....	17
2.2.2.7. Capacitación del personal.....	17
2.2.2.8. Higiene, seguridad y calidad de vida.....	19

CAPÍTULO III.....	21
3. Metodología.....	22
3.1. Modalidad básica de la investigación.....	22
3.2. Nivel o tipo de investigación.....	22
3.3. Población.....	23
3.4. Muestra.....	23
3.5. Plan de recolección de información.....	24
3.6. Plan de procesamiento de información.....	25
3.7. Análisis e interpretación de los resultados.....	25
3.7.1. Análisis de la entrevista.....	25
3.7.2. Análisis de la encuesta.....	27
3.8. Hallazgos encontrados en la investigación.....	44
3.9. Verificación de la hipótesis.....	44
 CAPÍTULO IV.....	 45
4. Aspectos generales del GAD Municipal del cantón Salcedo.....	46
4.1. Institución.....	46
4.2. Misión.....	47
4.3. Visión.....	48
4.4. Objetivos estratégicos.....	48
4.5. Estrategias.....	49
4.6. Ejes estratégicos.....	49
4.7. Principios corporativos.....	50
4.8. Estructura Orgánica.....	50
4.9. Diagrama Orgánico.....	53
 CAPÍTULO V.....	 58
5. Propuesta.....	59
5.1. Datos Informativos.....	59
5.2. Antecedentes.....	59
5.3. Justificación.....	60
5.4. Objetivos.....	61
5.4.1. Objetivo general.....	61
5.4.2. Objetivos específicos.....	62
5.5. Análisis de factibilidad.....	62
5.5.1. En el ámbito político.....	62

5.5.2.	En el ámbito socio-cultural.....	62
5.5.3.	En el ámbito organizacional.....	63
5.5.4.	En el ámbito económico-financiero.....	63
5.5.5.	En el ámbito legal.....	63
5.6.	Fundamentación científica-técnica.....	64
5.7.	Manual de gestión del talento humano del GAD Municipal del cantón Salcedo año 2014.....	68
5.7.1.	Admisión de personas.....	71
5.7.1.1.	Reclutamiento de personal.....	72
5.7.1.2.	Selección de personal.....	77
5.7.2.	Aplicación de personas.....	82
5.7.2.1.	Inducción al cargo.....	83
5.7.2.2.	Evaluación de desempeño.....	87
5.7.3.	Compensación de personas.....	91
5.7.3.1.	Incentivos.....	92
5.7.4.	Formación profesional.....	95
5.7.4.1.	Capacitación.....	96
5.7.5.	Calidad de vida.....	99
5.7.5.1.	Seguridad y salud ocupacional.....	100
CONCLUSIONES.....		103
RECOMENDACIONES.....		104
BIBLIOGRAFÍA.....		105
ANEXOS.....		107

## ÍNDICE DE FIGURAS, TABLAS Y GRÁFICOS

<b>Figura 1.</b>	Pasos de la planificación estratégica de RH.....	6
<b>Figura 2.</b>	Nuevo paradigma organizacional basado en la gente.....	9
<b>Figura 3.</b>	Mitos de la Gestión por Competencias.....	10
<b>Figura 4.</b>	Composición del talento humano.....	11
<b>Figura 5.</b>	Pasos de un proceso de selección.....	14
<b>Figura 6.</b>	Evaluación del desempeño con base en los puestos frente a evaluación del desempeño por competencias.....	16
<b>Tabla 1:</b>	Distribución del personal por régimen y modalidad.....	23
<b>Tabla 2:</b>	Análisis de resultados. Pregunta 1.....	28
<b>Tabla 3:</b>	Análisis de resultados. Pregunta 2.....	29
<b>Tabla 4:</b>	Análisis de resultados. Pregunta 3.....	30
<b>Tabla 5:</b>	Análisis de resultados. Pregunta 4.....	31
<b>Tabla 6:</b>	Análisis de resultados. Pregunta 5.....	32
<b>Tabla 7:</b>	Análisis de resultados. Pregunta 6.....	33
<b>Tabla 8:</b>	Análisis de resultados. Pregunta 7.....	34
<b>Tabla 9:</b>	Análisis de resultados. Pregunta 8.....	35
<b>Tabla 10:</b>	Análisis de resultados. Pregunta 9.....	36
<b>Tabla 11:</b>	Análisis de resultados. Pregunta 10.....	37
<b>Tabla 12:</b>	Análisis de resultados. Pregunta 11.....	38
<b>Tabla 13:</b>	Análisis de resultados. Pregunta 12.....	40
<b>Tabla 14:</b>	Análisis de resultados. Pregunta 13.....	41
<b>Tabla 15:</b>	Análisis de resultados. Pregunta 14.....	42
<b>Tabla 16:</b>	Análisis de resultados. Pregunta 15.....	43
<b>Gráfico 1:</b>	Gestión del talento humano.....	28
<b>Gráfico 2.</b>	Clima organizacional adecuado.....	29
<b>Gráfico 3.</b>	Aspectos para incrementar desempeño laboral.....	30
<b>Gráfico 4.</b>	Capacidad de resolver problemas.....	31
<b>Gráfico 5.</b>	Normas de seguridad y salud ocupacional.....	32
<b>Gráfico 6.</b>	Comunicación interna.....	33
<b>Gráfico 7.</b>	Capacitación.....	34
<b>Gráfico 8.</b>	Ambiente de trabajo.....	35
<b>Gráfico 9.</b>	Desempeño laboral.....	36
<b>Gráfico 10.</b>	Oportunidades.....	37
<b>Gráfico 11.</b>	Evaluación de desempeño.....	38

<b>Gráfico 12.</b> Utilidad de la evaluación de desempeño.....	39
<b>Gráfico 13.</b> Conocimiento de las políticas del personal.....	40
<b>Gráfico 14.</b> Apoyo entre compañeros.....	41
<b>Gráfico 15.</b> Crecimiento profesional.....	42
<b>Gráfico 16.</b> Sus ideas son tomadas en cuenta.....	43

## RESUMEN

El presente estudio investigativo nos ha llevado a plantear como propuesta el Diseño de un Modelo de Gestión del Talento Humano para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salcedo, el mismo que tiene como finalidad ofrecer herramientas necesarias para mejorar los procesos existentes e implementar nuevas tendencias en los subsistemas de gestión del talento humano, permitiendo así incrementar la productividad y desempeño laboral de los empleados y trabajadores de la Institución y por ende desarrollarse en un ambiente adecuado cumpliendo con todos los requisitos que emiten los entes de control.

De esta manera ayudará a la Jefatura de Talento Humano en coordinación con la Dirección de Desarrollo Organizacional, a tener un punto de partida para mejorar su administración con respecto al personal administrativo y operativo, garantizando mejores condiciones en su puesto y cargo a desempeñarse; ya que, desde la admisión de personal se está integrando personas capacitadas para desarrollarse en su ámbito laboral, a las mismas que se brindará inducción, capacitación, seguridad y salud ocupacional, se dará el seguimiento y al finalizar la evaluación de desempeño.

**PALABRAS CLAVES:** Gestión de Talento Humano, Subsistemas de Gestión de Talento Humano, eficiencia, productividad, calidad de vida.

## ABSTRACT

The present research study had led us to pose like a proposal the design of a Model of Human Resource Management for Autonomous Decentralized Municipal Government of Salcedo city, this has an objective, to provide tools to improve existing processes and implement new trends in subsystems of human talent management, allowing to increase the productivity and job performance of employees and workers of the institution and therefore to develop in a suitable environment and obey all requirements emitting from control entities.

Of this way it'll help to the Head of Human Resource in coordination with the Office of Organizational Development to have a starting point to improve the management with respect to administrative and operational staff, ensuring better conditions in his position and post to perform; since the admissions staff is integrating skilled people to develop in their workplace, which will receive induction, security, and occupational health; they'll be follow and at the end the develop test.

**KEYWORDS:** Human Resource Management, Subsystems Human Resource Management, efficiency, productivity, quality of life.

## INTRODUCCIÓN

El área de Talento Humano ha experimentado estos últimos años un giro de 360°, ya que, se percibe que el trabajador es importante dentro de las organizaciones, no solo por cumplir su carga horaria y sus actividades, esto va más allá, ahora se valora sus habilidades, capacidades, virtudes, acciones emprendedoras y participativas que generan un valor agregado beneficiando no solo a él como persona sino a la empresa y a los clientes externos. Es por ello que en la actualidad la eficiencia es un principio administrativo, que complementa con el desarrollo de sus funciones de competencia.

Bajo este contexto la presente investigación tiene como objetivo Diseñar un modelo de gestión del talento humano que sirva como instrumento base para el direccionamiento y administración del recurso humano del GAD Municipal del cantón Salcedo, se realiza una propuesta de un manual el cual garantice los procesos que se ejecutan en cada uno de los subsistemas de Gestión del Talento Humano, se lleven de una manera correcta y adecuada enmarcada en la normativa vigente emitida por los entes de control; además proporcionará al personal seguridad en su ambiente de trabajo lo que permitirá un mejor desempeño de sus diferentes funciones.

Los objetivos planteados se alcanzaron en su totalidad, ya que en primera instancia se obtuvo un modelo de gestión de talento humano, y secuencialmente los objetivos específicos se complementaron y se logró intervenir en los subprocesos enfocados a la productividad y desempeño del personal.

Como es política del gobierno nacional el enfoque a un gobierno de resultados, es decir un cambio en la matriz productiva, la municipalidad preocupada en este sentido, a través de la Dirección Organizacional en coordinación con la Jefatura de Talento Humano se encuentra motivada a realizar cambios en beneficio de su personal tanto administrativo como operativo, en todo lo que se refiere a los subprocesos de la gestión del talento humano.

El desarrollo integral de la investigación consta de cinco capítulos. El primer capítulo encontramos el problema de la investigación, su justificación, planteamiento de objetivo general y específicos, la hipótesis.

El segundo capítulo se recoge los aspectos teóricos de mayor relevancia para el estudio de todo lo que tiene que ver con Gestión de Talento Humano y sus subsistemas.

Seguidamente, en el tercer capítulo hablamos acerca de la metodología utilizada en la investigación, es decir, la modalidad aplicada, así también establecimos la población y sacamos una muestra, la misma que ayudará en gran medida a la visualización directa de las fortalezas y debilidades con las que cuenta la Jefatura de Talento Humano, a través de entrevista y encuestas.

El cuarto capítulo detalla los aspectos generales del GAD Municipal del cantón Salcedo, permitiendo de esta manera tener una visión global de la Institución y de los departamentos involucrados en esta investigación.

A continuación en el quinto capítulo se describe de manera fácil y comprensible la propuesta de la investigación, el mismo que es un manual enfocado a los subsistemas de gestión de talento humano enfocado al sector público.

Finalmente se muestran las conclusiones y recomendaciones que servirán como punto de partida para que la Institución forme parte de un cambio organizacional.

**CAPÍTULO I**  
**PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1. Problema de la investigación.**

### **1.1 Planteamiento del problema.**

La empresa de hoy no es la misma de hace varios años atrás, la transformación diarias que surge en este mundo globalizado influyen en gran medida al accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componente de ella debe reestructurarse y prepararse para dichos cambios.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en la consecución de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y con cómo es reconocido.

La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que “la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa”. Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa.

Por las razones mencionadas anteriormente llegamos a la conclusión de que el G.A.D. Municipal del Cantón Salcedo no se encuentra exento de la transformación de 360° que está atravesando el Talento Humano a nivel empresarial; por tal motivo es necesario diseñar modelos de Gestión de Talento Humano que estén orientados al cumplimiento de los objetivos institucionales. El ayuntamiento es una entidad del sector público, la misma que está orientada a la atención de necesidades del cliente externo y porque no del interno, es este el enfoque primordial, de cual parte uno de los principios básicos que manifiesta lo siguiente:” Garantizar la

inclusión y la satisfacción de las necesidades básicas para alcanzar el buen vivir para toda población del cantón”. Con este antecedente partimos diciendo que el GAD Municipal del Cantón Salcedo, debe involucrarse de manera activa y directa con sus colaboradores (servidores y trabajadores), mejorando su calidad de vida laboral, ya que, desde años atrás no se le ha dado el correcto nivel de importancia y tampoco se han implementado acciones correctivas con el hecho del personal, a pesar que la Institución cuenta con el Departamento de Desarrollo Organizacional en coordinación de la Jefatura de Talento Humano, las mismas que no han dado la debida importancia al talento humano con la que cuenta el ayuntamiento. No existe ordenanzas específicas o manuales que identifiquen las actividades pertinentes al cargo, inducción del nuevo personal, evaluaciones de desempeño enfocadas a las nuevas exigencias del mercado; así también las habilidades, destrezas, potenciales de sus colaboradores, han sido puestas en un segundo plano, sin pensar que, ellos representan en gran medida la consecución de los objetivos institucionales planteados, se debe a esto, al talento humano un activo intangible que marca la diferencia del resto de GAD`s.

## **1.2 Justificación**

La presente investigación se realizará en el GAD Municipal del cantón Salcedo en la Dirección de Desarrollo Organizacional con su Jefatura de Talento Humano, ya que, existen algunos inconvenientes con respecto a la administración del recurso humano, lo cual provoca que las y los servidores, trabajadores no puedan desempeñarse de una manera adecuada, con respecto al ambiente de trabajo, sus condiciones y seguridades laborales.

Partiendo de la Ordenanza Sustitutiva del Estatuto Orgánico del GAD Municipal del cantón Salcedo, emitido en el año 2012, establece parámetros específicos para cada departamento municipal, en este caso pondremos énfasis al de Desarrollo Organizacional cuya misión es: Administrar el talento humano, dotar de servicios administrativos, recursos materiales y servicios informáticos. Un subproceso de este departamento es la Jefatura de Talento Humano la misma que es la encargada de Administrar el recurso humano que permita planificar, seleccionar, evaluar y desarrollar el talento humano, para contar con servidores competentes y competitivos en un marco de bienestar laboral.

Por tal razón este proyecto será de vital importancia para la Jefatura de Talento Humano y a su vez para la Dirección de Desarrollo Organizacional y por ende la GAD Municipal, ya que, los beneficiarios en este caso el personal municipal serán los actores principales de este cambio de clima organizacional, viéndose reflejado en su desempeño, participación activa y una comunicación adecuada con sus compañeros, jefes o directores y con los clientes externos.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo General.**

Diseñar un modelo de gestión del talento humano que sirva como instrumento base para el direccionamiento y administración del recurso humano del GAD Municipal del cantón Salcedo.

#### **1.3.2 Objetivo Específico.**

- ✓ Analizar la situación actual de los procesos administrativos en el manejo del talento humano, la misma que servirá para aplicar los correctivos necesarios.
- ✓ Identificar los elementos claves para integrar los procesos de gestión del talento humano, todo centrado en el modelo de competencias.
- ✓ Diseñar un modelo de gestión del talento humano que contribuya al desarrollo continuo de las y los servidores para así poder cubrir las falencias existen en la actualidad.

### **1.4 Hipótesis de la Investigación.**

Mediante la implementación de un Modelo de Gestión del Talento Humano en el G.A.D. Municipal del Cantón Salcedo, permitirá desarrollar en los funcionarios una nueva visión institucional y un cambio de actitudes para así incrementar la productividad en su trabajo.

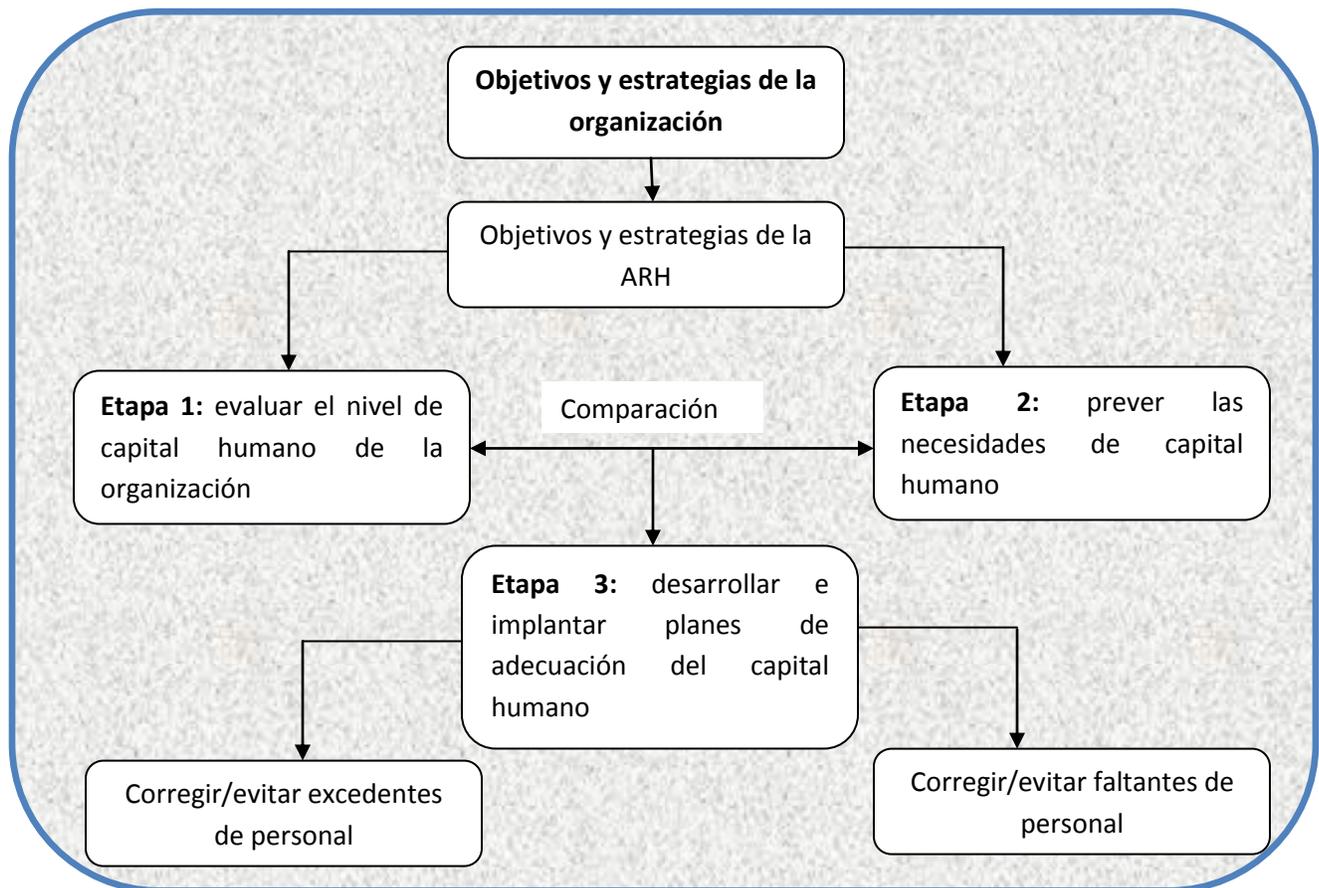
**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## 2. Marco Teórico

### 2.1. Perspectiva estratégica del área de recursos humanos.

Gestionar el Talento humano es una forma de establecer una verdadera *ventaja competitiva* en el mercado que le permita a la organización lograr sus objetivos estratégicos.

Por tal razón, según (Chiavenato, 2009) manifiesta (...) “Uno de los aspectos más importantes de planificación de RH es la lineación de la función de la Administración de Recursos Humanos (ARH) con la estrategia organizacional. Se precisa de traducir los objetivos y las estrategias de la organización a objetivos y estrategias de ARH, mediante la planificación estratégica de RH”. A continuación visualizaremos mediante una figura lo dicho anteriormente:



**Figura 1. Pasos de la planificación estratégica de RH.**

Fuente: Chiavenato, I. (2009, pág. 79)

(Genao.V, 2000) dice “La estrategia en recursos humanos puede definirse o delimitarse como las acciones intencionadas de intervención sobre el proceso de desarrollo de los recursos humanos de una empresa u organización, considerando como un objeto de transformación socialmente determinado. Estas intervenciones son valoradas en función de su contribución a mejorar la cantidad, calidad y cobertura de la o las competencias en relación al sujeto-objeto del procesos productivo o gestión administrativa”.

### **2.1.1. Administración del talento humano.**

(Dessler.G, 1997) menciona que: “La administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación de desempeño.”

Además de los objetivos organizacionales, la Administración de Recursos Humanos debe tener en cuenta los objetivos personales de sus socios.

(Chiavenato.I, 2007) En su libro Administración de Recursos Humanos, El capital humano en las organizaciones manifiesta que “Los objetivos principales de la Administración de Recursos Humanos son:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
3. Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas

(Milkovich-Boudreau, 1994) señalan que la ARH es el conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficacia de los empleados y las organizaciones. La ARH es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluido reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.

Según, (Arias. G & Heredia.E) “La planeación estratégica del área relativa al factor humano, es un proceso que comienza con la identificación sistemática de las fuerzas y debilidades de la organización así como dicha área y las oportunidades y amenazas del sector económico, político, social, lo cual permite a la organización localizar los factores críticos y tomar decisiones que llevarán a elegir, capacitar, desarrollar, motivar, etc. Mejorar a su personal, hacer los cambios pertinentes e implementar los planes que faciliten la consecución de la misión y objetivos institucionales en el presente y futuro” Pág. 323.

## **2.2. Gestión del talento humano por competencias.**

En este apartado hablamos de dos ejes fundamentales: 1) gestión de talento humano y 2) competencias; por tal motivo es necesario conocer los conceptos para tener una visión más clara de lo que significa para una empresa aplicar la gestión del talento humano por competencias.

### **Gestión de Talento Humano.-**

Para (Castillo, 2010) La Gestión del Talento Humano moderna va más allá de la Administración de las Personas, sino que está orientada a la Gestión o Administración con las Personas. Este es el reto: lograr que las personas se sientan y actúen como socias de la organización, participen activamente en un proceso de desarrollo continuo a nivel personal y organizacional y sean los protagonistas del cambio y las mejoras.

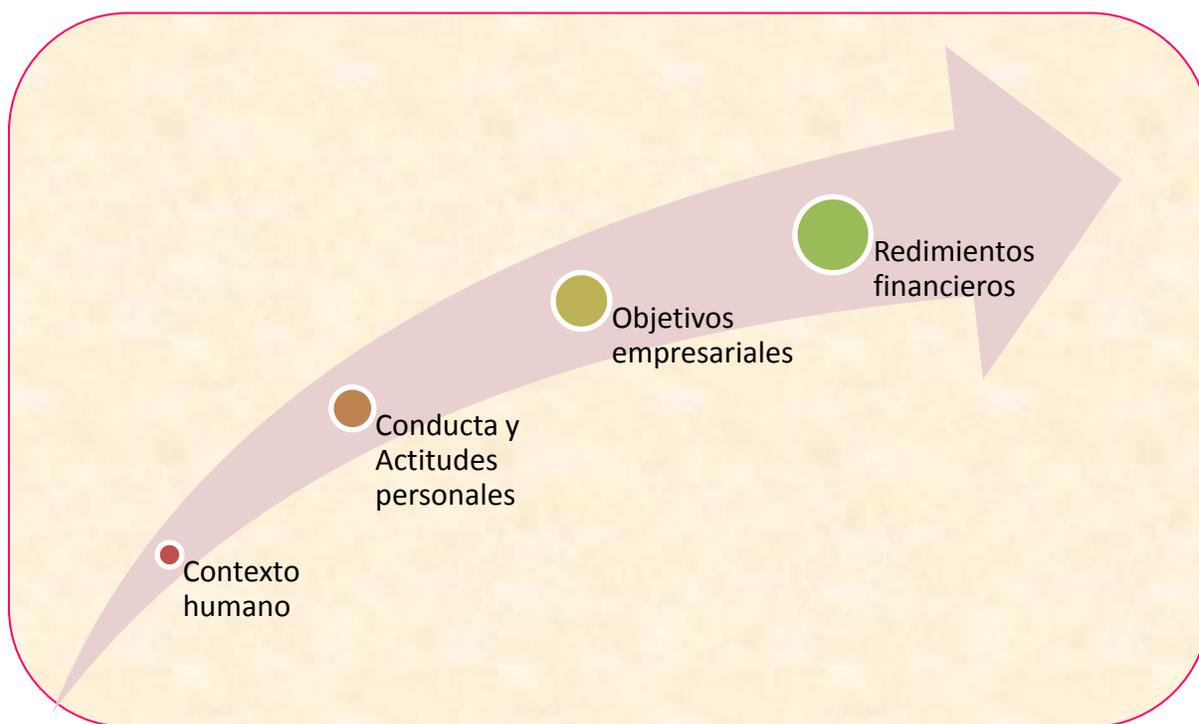
### **Competencia.-**

Según la (Real Academia Española, 2001) Competencia se define como pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado. Capacidad para operar competentemente en una determinada actividad.

A más de estos dos conceptos veamos que significa Gestión por Competencia según un sitio web: 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. (<http://www.monografias.com/trabajos16/gestion-del-talento/gestion-del-talento.shtml#ixzz35aM2NJDm>)

Con estos antecedentes diremos que la Gestión del Talento Humano por Competencias es una herramienta estratégica que permite la interacción entre la empresa-colaboradores y viceversa, en el cual se sabe manejar una actuación eficiente en el trabajo. Es decir que se debe aprovechar al máximo los potenciales con los que posee la empresa para conseguir los objetivos institucionales que se plantearon, cumpliendo de esta manera con la siguiente ecuación  $COMPETENCIA + OBJETIVOS = DESEMPEÑO$ . Con la siguiente figura aclararemos lo antes mencionado:



**Figura 2. Nuevo paradigma organizacional basado en la gente.**

Elaborado por: Ing. Erika Vanessa Torres Barriga.

Según (Alles, Construyendo Talento, 2009), la gestión de recursos humanos por competencias 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.

Recalcamos los mitos que a lo largo de la historia han venido siendo un obstáculo para muchas empresas u organizaciones tradicionalistas que están con una carga ancestral y reacia a un cambio de 360°.



**Figura 3. Mitos de la Gestión por Competencias.**

Fuente: (<http://www.icao.int/SAM/Documents/CIAC13/CIAC13%20C1%20Modulo1.pdf>)

### **2.2.1. Importancia del talento humano.**

La importancia de la gestión del talento humano debe estar orientada, a producir satisfacción en sus colaboradores, de esta manera se harán personas competitivas en el mundo globalizado.

El talento humano de la actualidad deben convertirse en personas preparadas para asumir los cambios organizacionales que las economías globales le exigen, porque sólo así se puede

mantener competitivo; es pues, sin lugar a dudas el gran reto importante de la administración del talento humano.

Los cambios organizacionales, obligatorios desde el punto de vista de la estrategia de negocio, importante para permanecer en el mercado, generan pautas de desafío organizacional de manera que los procesos de gestión del talento humano no se pueden ver como el simple hecho de administrar a las persona, sino a administrar con la gente, y es a ella a la que se le ve como agente activo, que desarrolla acciones competitivas, que son sus habilidades y destrezas las que en su momento marca pautas de éxito, y proactivo desde su inteligencia, su creatividad, su talento y el desarrollo de sus competencias.

En la siguiente figura, nos podemos dar cuenta como el talento humano de la empresa se basa en ejes primordiales de los cuales son puntos de partida para que a corto plazo la empresa tenga una ventaja competitiva dentro de un mundo globalizado.



**Figura 4. Composición del talento humano**

Fuente: Chiavenato, I. (2009, pág. 53)

### **2.2.2. Subsistemas de gestión del talento humano.**

Para (Ventura, Gestion.org, 2011) los **subsistemas de recursos humanos** en las organizaciones cuentan con funciones clave bien definidas, en donde se trata de alcanzar las principales actividades que componen la administración de personal. El área o departamento de recursos humanos debe estar correctamente organizada para que de esta manera se responda eficientemente a las necesidades de la organización. No se deben confundir los subsistemas de recursos humanos con los subsistemas de la empresa.

En el Art. 55 del Subsistema de Planificación del Talento Humano suscrito en la (LOSEP, 2010) dice: es el conjunto de normas, técnicas y procedimientos orientados a determinar la situación histórica, actual y futura del talento humano, a fin de garantizar la cantidad y calidad de este recurso, en función de la estructura administrativa correspondiente.

Por lo mencionado en los párrafos anteriores diremos que una empresa necesita planificar desde un inicio como se va a desarrollar los temas referentes al talento humano, ya que no debemos olvidar que nuestros colaboradores son el eje primordial en cada paso que de la empresa.

#### **2.2.2.1. Reclutamiento del personal.**

(Ventura, Gestion.org, 2011) en su revista empresarial manifiesta que: es el proceso mediante el cual se lleva a cabo el reclutamiento del personal para ser ingresado dentro de la organización, generalmente es un conjunto de procedimientos para atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de desarrollar el puesto de trabajo vacante dentro de la empresa. Habitualmente se utiliza el periódico y otras bolsas de trabajo, aunque muchas empresas optan en algunos cargos por procesos de reclutamiento interno. En esta fase será necesaria la presentación de un curriculum en donde se pide al candidato al puesto que detalle sus datos personales, laborales y educación, entre otros. Es necesario conocer que un buen currículum vitae abre muchas puertas a los candidatos de cara a una entrevista de selección. Pero esta no es la única forma de reclutamiento, de hecho cada vez más las empresas tienden a las nuevas tecnologías para el reclutamiento de personal: internet o las redes sociales. El proceso de reclutamiento puede llegar a ser largo, pero es necesario para encontrar a la mejor

persona para el puesto, y finaliza con la selección de personal y la posterior incorporación de la persona a la empresa.

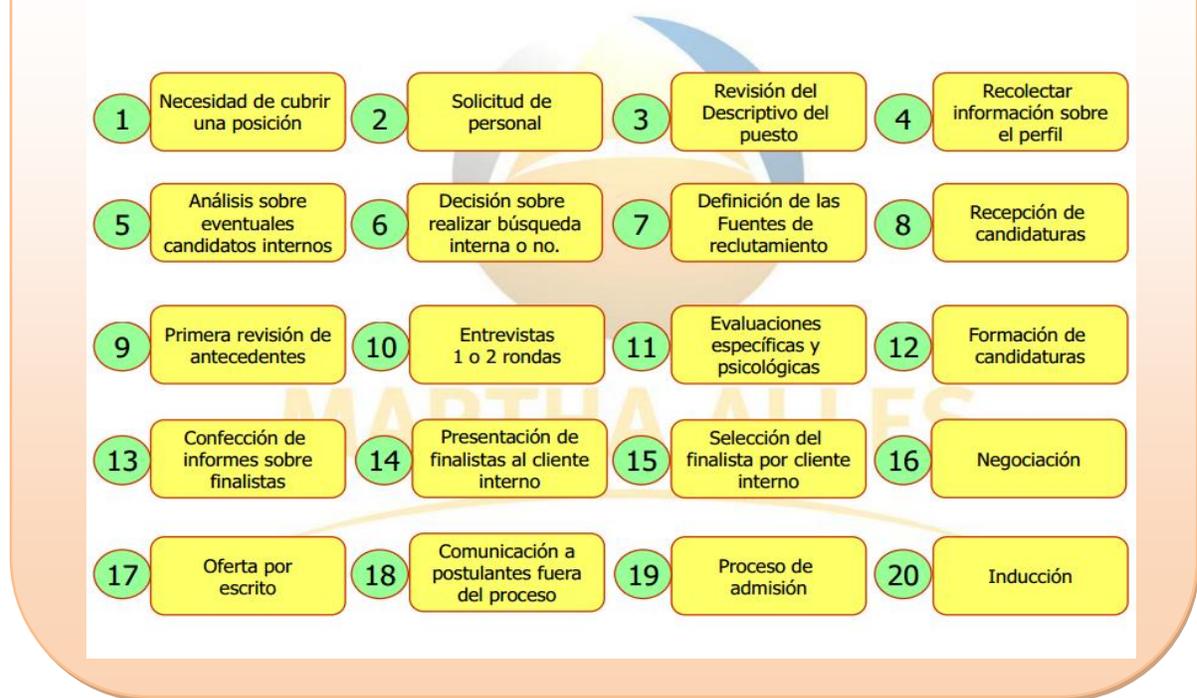
Según (Alles, Gestión por Competencias, 2006) aclara que: conjunto de procedimientos tendientes a atraer candidatos adecuados.

#### **2.2.2.2. Selección del personal.**

La selección de personal para (Ventura, Gestion.org, 2011) es cuando comienzan a aplicarse los primeros filtros en el proceso de búsqueda del nuevo personal, en donde se desecharán los currículos que no cubran el perfil del puesto solicitado y se invitará a una entrevista a las personas que cumplan con los mínimos de la empresa en el currículum vitae, en muchos casos para que relaten o aclaren algunos aspectos del currículum. En algunos casos es condición excluyente el conocimiento de herramientas informáticas o el dominio de un idioma determinado. También se puede solicitar un examen pre-ocupacional, es decir, un estudio psicofísico para saber cómo se encuentra el posible trabajador con respecto a la materia a estudiar. La selección de personal puede darse de forma individual o grupal, siendo necesario saber que dentro de cada una de estas formas de selección existen muchos métodos para seleccionar a la mejor persona que se adecua al puesto, siendo la labor de la persona encargada de la selección elegir los métodos que más se adaptan a la empresa, uno de los más frecuentes es la entrevista personal o las discusiones de grupo.

Para (Alles, Gestión por Competencias, 2006) selección de personal es la elección de los candidatos más adecuados con relación al perfil de puesto. Para la autora los pasos que se debe seguir para la selección de personal son los que se muestra en la siguiente figura:

## Pasos de un proceso de selección



**Figura 5. Pasos de un proceso de selección.**

Fuente: (Alles, Gestión por Competencias, 2006)

En el Art. 63 del Subsistema de Selección de Personal suscrito en la (LOSEP, 2010) dice: Es el conjunto de normas, políticas, métodos y procedimientos, tendientes a evaluar competitivamente la idoneidad de las y los aspirantes que reúnan los requerimientos establecidos para el puesto a ser ocupado, garantizando la equidad de género, la interculturalidad y la inclusión de las personas con discapacidad y grupos de atención prioritaria.

### **2.2.2.3. Análisis y descripción de puestos.**

Para la (Revista Electrónica, 2009) nos manifiesta que: es el procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo, es decir, recoge toda la información acerca de los puestos, centrándose en el contenido, aspectos y condiciones que o rodeen. El autor también da a conocer los conceptos por separado siendo:

Análisis de puestos de trabajo APT.- Generalmente nos referimos al mismo tipo de análisis cuando oímos hablar de análisis de tareas, análisis de trabajo, análisis de puestos, todas ellas

se refieren a una misma cuestión, el puesto de trabajo como unidad de gestión de la división del trabajo.

Descripción de puestos de trabajo DPT.- Es la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, según un protocolo dado del resultado de APT. Es en definitiva, un inventario escrito de los principales hechos más significativos del puesto de sus deberes y responsabilidades.

Por otro lado (Chiavenato, 2009) nos dice que: **descripción de puesto**, significa relacionar de forma breve, las tareas, obligaciones y las responsabilidades del puesto. Es narrativa y expositiva y se ocupa de los aspectos intrínsecos del puesto, es decir, de su contenido. Mientras que **análisis de puestos**, significa detallar lo que exige de su ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para que pueda desempeñar correctamente el puesto.

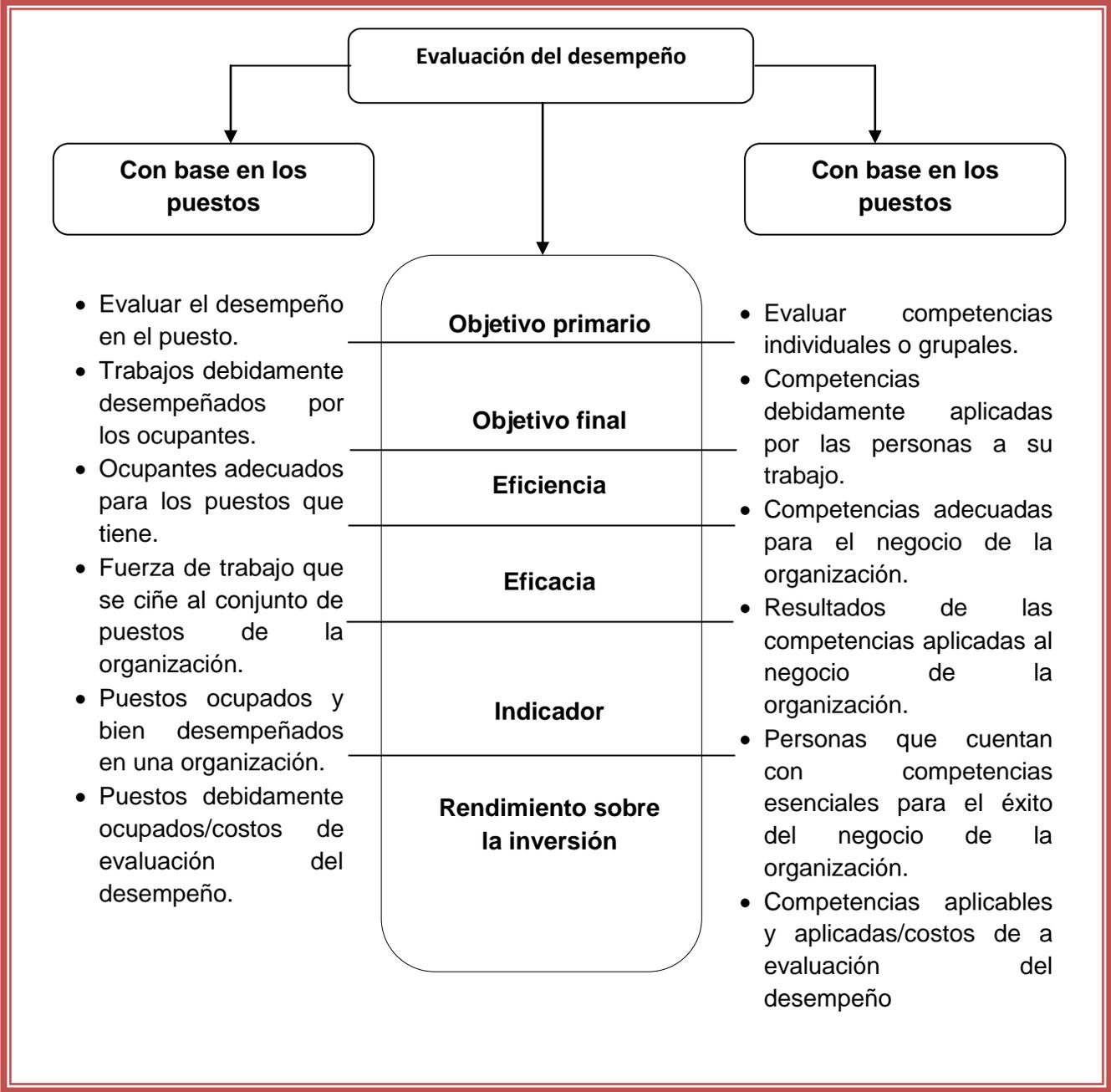
#### **2.2.2.4. Evaluación del desempeño.**

En el Art. 76 del Subsistema de evaluación del desempeño suscrito en la (LOSEP, 2010) dice: es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto.

Según (Parra, 2000) la **evaluación de desempeño** permite a la gestión de recursos humanos evaluar sus procedimientos. Los procesos de reclutamiento y selección, de inducción, las decisiones sobre promociones, compensaciones y adiestramiento y desarrollo del recurso humano requieren información sistemática y documentada proveniente del sistema de evaluación de desempeño.

Aquí en este apartado debemos saber que en la actualidad existen dos tipos de evaluaciones: por desempeño y por competencias; siendo la primera direccionada a medir el desempeño del empleado mediante indicadores y productividad (eficacia y eficiencia), los cuales deben establecerse en función del Plan Estratégico de la organización y sus procesos por lo que, su implementación depende del nivel de madurez de estos dos elementos; mientras que la segunda evalúa las competencias que tiene el colaborador de la organización en base al perfil

de competencias del cargo que ocupa y de las competencias que la organización desee desarrollar de acuerdo a su Plan Estratégico. En la siguiente figura se puede observar lo mencionado anteriormente:



**Figura 6. Evaluación del desempeño con base en los puestos frente a evaluación del desempeño por competencias.**

Fuente: (Chiavenato, 2009)

#### **2.2.2.6. Desarrollo de las personas.**

En el Art. 70 del Subsistema de Capacitación y Desarrollo Personal suscrito en la (LOSEP, 2010) dice: es el subsistema orientado al desarrollo integral del talento humano que forma parte del Servicio Público, a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores para la generación de una identidad tendiente a respetar los derechos humanos, practicar principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad reflejados en su comportamiento y actitudes frente al desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz, que les permita realizarse como seres humanos y ejercer de esta forma el derecho al Buen Vivir.

Según (Ventura, Gestion.org, 2011) cuando hablamos de desarrollo nos referimos a los planes de carrera del personal, que generalmente estarán diseñados en base a la antigüedad, la experiencia adquirida y su trayectoria dentro de la empresa. Anualmente serán evaluadas las condiciones para promover el ascenso del personal la cual consistirá en exámenes que representaran aspectos relacionados con su actividad y otros en general. Las personas que acceden a los planes de carrera o de ascenso son aquellas que presentan condiciones relevantes para ser promovidos en sus puestos de trabajo. Es una parte muy importante de los recursos humanos de la empresa, porque los planes de carrera son un elemento motivador para los trabajadores en sus puestos de trabajo.

#### **2.2.2.7. Capacitación del personal.**

Según (Ventura, Gestion.org, 2011) es un valor agregado importante que adquirirá el trabajador, en donde se formará en áreas específicas relacionadas con su actividad laboral, aplicando además exámenes en donde se determine el alcance de los conocimientos y las habilidades adquiridas. Existen muchas modalidades de capacitación y de formación dentro de la empresa, pero sobre todo lo que hay que tener en cuenta es que antes de realizar un plan de capacitación o de formación se debe estudiar previamente cuáles son los aspectos que se pueden mejorar dentro de la empresa y el nuevo trabajador así como nuevas tecnologías que se están incorporando para en base a esto crear un plan de formación de personal que favorezca a ambas partes. La capacitación debe realizarse a medida de las necesidades de la empresa, y no solamente porque otras empresas lo hacen, porque es una moda. Capacitar a

los trabajadores es crear personal valioso además de cubrir necesidades en la empresa, y este es un objetivo que no debe olvidarse. Un plan de capacitación debe responder las siguientes preguntas: qué debe enseñarse, quién debe aprender, cuándo debe enseñarse, cómo debe enseñarse, dónde debe enseñarse y quién debe enseñar. La capacitación es una inversión en los recursos humanos de la empresa, y como toda buena inversión debe ser estudiada para alcanzar los mejores resultados.

Para (emprendepyme.net), en su artículo “Los Beneficios de la capacitación para las empresas”, aclara que: La capacitación no debe verse simplemente como una obligación que hay que cumplir porque lo manda la ley. La capacitación es una inversión que trae beneficios a la persona y a la empresa.

Algunos de esos beneficios para la empresa son los siguientes:

- ✓ Ayuda a prevenir riesgos de trabajo.
- ✓ Produce actitudes más positivas.
- ✓ Aumenta la rentabilidad de la empresa.
- ✓ Eleva la moral del personal.
- ✓ Mejora el conocimiento de los diferentes puestos y, por lo tanto, el desempeño.
- ✓ Crea una mejor imagen de la empresa.
- ✓ Facilita que el personal se identifique con la empresa.
- ✓ Mejora la relación jefe-subordinados.
- ✓ Facilita la comprensión de las políticas de la empresa.
- ✓ Proporciona información sobre necesidades futuras de personal a todo nivel.
- ✓ Ayuda a solucionar problemas.
- ✓ Facilita la promoción de los empleados.
- ✓ Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- ✓ Promueve la comunicación en la organización.

En el Art. 71 del Subsistema de Planeación y Dirección de Capacitación suscrito en la (LOSEP, 2010) dice: Para cumplir con su obligación de prestar servicios públicos de óptima calidad, el

Estado garantizará y financiará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos mediante la implementación y desarrollo de programas de capacitación. Se fundamentarán en el Plan Nacional de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos y en la obligación de hacer el seguimiento sistemático de sus resultados, a través de la Red de Formación y Capacitación Continuas del Servicio Público para el efecto se tomará en cuenta el criterio del Instituto de Altos Estudios Nacionales – IAEN.

#### **2.2.2.8. Higiene, seguridad y calidad de vida.**

Según (Chiavenato, 2009), manifiesta que, ***higiene laboral*** se refiere a las condiciones ambientales del trabajo que garantizan la salud física y mental y las condiciones de salud y bienestar de las personas. También en su libro nos dice que ***seguridad en el trabajo*** busca la prevención de accidentes y administra los riesgos ocupacionales.

Dentro de los Derechos de trabajador en el Art. 18, del Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo, manifiesta que: “Todos los trabajadores tienen derecho a desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales, que garanticen su salud, seguridad y bienestar.

Para (Apaza, 2012) a Seguridad y Salud ocupacional es un conjunto de técnicas y disciplinas orientadas a identificar, evaluar y controlar los riesgos originados en el trabajo, con el objetivo de evitar las pérdidas en términos de lesiones, daños a la propiedad, materiales y medio ambiente de trabajo.

En la actualidad el Ecuador se está interesando por la seguridad y salud ocupacional en las empresas del sector público como privado, ya sean estas, pequeñas, medianas o grandes empresas. Por tal motivo el MRL (Ministerio de Relaciones Laborales) y el IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) dan énfasis a las autoauditorias en una nueva plataforma denominado Sistema Nacional de Gestión de la Prevención de Riesgos Laborales (SGP), la misma que se puede encontrar en la página web del IESS ([www.iess.gob.ec](http://www.iess.gob.ec)), la misma que permite un mejor manejo en lo que se refiere a SSO. Por tal razón a continuación se detalla todo el marco jurídico vigente en el Ecuador con respecto a la Seguridad y Salud en el Trabajo:

- ✓ **RESOLUCIÓN C.D. 390.-** Reglamento del Seguro General de Riesgos del Trabajo.
- ✓ **DECRETO EJECUTIVO 2393.-** Reglamento de Seguridad y Salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo.
- ✓ **DECISIÓN 584.-** Instrumento Andino de seguridad y salud en el trabajo.
- ✓ Reglamento del Instrumento Andino de seguridad y salud en el trabajo.
- ✓ Instructivo SART.
- ✓ **RESOLUCIÓN C.D. 333.-** Reglamento para el Sistema de Auditoría de Riesgos del Trabajo “SART”.
- ✓ **ACUERDO N° 1404.-** Reglamento para el funcionamiento de los servicios médicos de empresas.

La municipalidad en cumplimiento a las nuevas disposiciones legales procede a la contratación de una consultoría para que elabore el Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional de los trabajadores, además se conformó el comité paritario. Cabe señalar que se pretende crear el departamento de Seguridad y Salud Ocupacional.

**CAPÍTULO III**  
**METODOLOGÍA**

### **3. Metodología.**

#### **3.1. Modalidad básica de la investigación.**

Para el presente estudio se utilizará la investigación de campo, ya que, se basa en el estudio sistemático de hechos en el lugar que se originan los acontecimientos, en esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos que se presentan en este trabajo; es por esta razón que se investiga directamente en la municipalidad y sus diferentes direcciones y jefaturas a través de encuestas y entrevistas. Con la finalidad de realizar un estudio de las principales causas que provoca un Sistema de Gestión de Talento Humano, otro de los motivos fue el de obtener información de fuente primaria como son normativas, manual de funciones, marco filosófico y estructural; también se tomará en cuenta investigaciones similares o relacionadas al tema de investigación como tesis y por último fuentes electrónicas, con el propósito de obtener una base confiable a la investigación.

#### **3.2. Nivel o tipo de investigación.**

El nivel o tipo de investigación a aplicarse en la gestión del Talento Humano es el **exploratorio**, ya que, este nos ayudará a diagnosticar el problema para así poder llegar a plantear la solución al mismo a través de la propuesta.

También se aplicará a nivel **descriptivo**, con el que lograremos obtener un conocimiento más avanzado de lo que estamos investigando. Se logrará establecer los factores relacionados con el problema y se estará en la capacidad de asociar varios ambientes aislados en torno al punto de discusión.

#### **3.3. Población.**

En la actualidad se cuenta con 10 departamentos y 6 jefaturas con sus respectivas unidades de apoyo, en cada uno de ellos con colaboradores administrativos y operativos según sea la función o actividades que realicen; por todo esto se debe aclarar que la Municipalidad con respecto al personal que está bajo su cargo se encuentran bajo dos regímenes la LOSEP(Ley Orgánica del Servicio Público), la que se aplica para los servidores del área administrativa, en cambio para los trabajadores del área operativa se basa en el Código de Trabajo. A más de lo anterior la base legal que también se utiliza es la Ley del IESS, Disposiciones y Acuerdos del MRL (Ministerio de Relaciones Laborales), Registros Oficiales emitidos por el Gobierno, entre otros.

Por todo esto, el personal municipal se encuentra distribuido de la siguiente manera:

**Tabla 1: Distribución del personal por régimen y modalidad.**

DESCRIPCIÓN	RÉGIMEN LABORAL		MODALIDAD	
	LOSEP	CÓDIGO DE TRABAJO	PERMANENTE	SERVICIOS OCASIONALES
Empleados	X		89	27
Trabajadores		X	176	63
<b>SUMAN</b>			<b>TOTAL DEL PERSONAL</b>	<b>355</b>

Elaborado por: Ing. Erika Vanessa Torres Barriga, Salcedo 2014.

### 3.4. Muestra.

Como se habló anteriormente el GAD Municipal del cantón Salcedo cuenta con un personal que asciende a un número de 355 en su totalidad, por las características que presenta la población se aplicará una muestra representativa, para lo cual aplicaremos la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{e^2 (N-1) + Z^2 P Q N}$$

- n=** Tamaño de la muestra.
- Z=** Nivel de confiabilidad= 1.96
- P=** Probabilidad de ocurrencia =0.5
- Q=** Probabilidad de no ocurrencia= 0.5
- N=** Población=355
- e=** Error de muestreo=0.05

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)355}{(0.05)^2(355-1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = 185$$

### 3.5. Plan de recolección de información.

Para la recolección de información se aplicará un plan que contemple estrategias propias y acorde con el tema de investigación, las mismas que estarán orientadas a los objetivos e hipótesis antes planteadas.

La persona encargada de esta investigación será la Ing. Erika Vanessa Torres Barriga.

Para el proceso de recolección de información se aplicará una entrevista a la Jefe de Talento Humano la Ing. Cristina García; así también las encuestas que se realizarán al número de servidores seleccionados en la muestra.

Se seleccionará personal de apoyo netamente colaboradores de la Jefatura de Talento Humano del GAD Municipal del cantón Salcedo.

### **3.6. Plan de procesamiento de información.**

El procesamiento de información recopilada a través de las técnicas de investigación aplicadas, se realizará las siguientes actividades:

- ✓ Tabulación utilizando cuadros estadísticos y representaciones gráficas circulares.
- ✓ Analizar para destacar las tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos o hipótesis planteados en el trabajo investigativo.
  
- ✓ Interpretar los resultados obtenidos y de esta manera comprobar la hipótesis y el establecimiento de conclusiones y recomendaciones.

### **3.7. Análisis de resultados.**

#### **3.7.1. Análisis de la entrevista.**

Para conocer como el GAD Municipal del cantón Salcedo procede con los subsistemas de gestión del talento humano, se recopiló información directa mediante la entrevista (ANEXO1) realizada a la Ing. Cristina García en calidad de Jefe de talento Humano.

En esta entrevista se pudo aclarar tanto los aciertos y desaciertos en cuanto al manejo de sistemas de gestión del talento humano, ya que, la misma estaba basada en lineamientos estratégicos para su claro entendimiento y comprensión para así obtener información que coadyuve a la realización de esta propuesta.

A continuación se detalla la información obtenida:

#### **Admisión de personas.**

En este proceso el responsable es la máxima autoridad en este caso el señor Alcalde, quien mediante un memorándum interno sumilla y autoriza la contratación del personal, la misma que

es enviada a la Dirección Organizacional para que en coordinación con la Jefatura de Talento Humano se seleccione al personal idóneo para la vacante que se quiere cubrir.

### **Inducción de personas.**

El Jefe de Talento Humano es el encargado de comunicarle el cargo que va a desempeñar, en qué departamento, horario de ingreso y salida del personal, normas básicas; el nuevo personal es presentado ante su nuevo jefe, el mismo que le da ciertas indicaciones del cargo para su desempeño; pero cabe señalar que no se le da la debida importancia a este procedimiento, por lo que el nuevo empleado por su cuenta debe indagar sus actividades y que procedimiento se debe seguir.

### **Compensación de personas.**

Por ser una entidad autónoma y descentralizada el GAD municipal debe cubrir sus gastos de personal con ingresos propios, por lo que, no existe planes de compensación económica a sus colaboradores; existen otros incentivos no monetarios, pero estos no cubren en su totalidad la calidad de vida.

### **Desarrollo de personas.**

En el presupuesto anual de la municipalidad existe una partida específica para capacitación del personal, la persona encargada de este proceso obviamente es la Jefe de Talento Humano previa la necesidad de capacitación, y la autorización de la máxima autoridad y su respectiva certificación presupuestaria y a continuación se comunica a las o los empleados/trabajadores para que asistan a dicha capacitación. En este punto debemos aclarar que las capacitaciones no cubren a todo el personal, sino a ciertas personas en especial a la parte administrativa.

### **Seguridad y salud ocupacional.**

La municipalidad no cuenta con una unidad específica de seguridad y salud ocupacional, pero si se trata de cumplir en su mayoría las diferentes disposiciones legales emitidas por los entes

de control como son IESS, MRL. Se señala que como un obstáculo que se presenta es el poco presupuesto en lo que se refiere a seguridad en el trabajo.

### **Evaluación del desempeño.**

Se aplican evaluaciones de desempeño a todo el personal, ya que, esta es una disposición por los entes de control (ANEXO 4), que se aplique una vez al año, la misma que la realiza el jefe inmediato a sus colaboradores.

#### **3.7.2. Análisis de la encuesta.**

La encuesta fue realizada mediante una muestra de 185 entre servidores y trabajadores del GAD Municipal del cantón Salcedo (Anexo 2), con el fin de conocer la opinión que ellos tienen acerca de las herramientas administrativas de los subsistemas del Talento Humano para mejorar el desempeño laboral. De la cual se analiza e interpreta los resultados, siendo estos:

**Pregunta 1:** ¿Cómo calificaría Ud. a la Gestión del Talento Humano que le brinda la municipalidad?

**Tabla 2:** Análisis de resultados. Pregunta 1

	Número de Empleados	Porcentaje
Excelente	30	16
Buena	72	39
Mala	83	45
<b>TOTAL</b>	<b>185</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Elaborado por Ing. Erika Torres, basándose en las tabulaciones, junio 2014.



**Fuente:** Elaborado por Ing. Erika Torres, basándose en las tabulaciones, junio 2014.

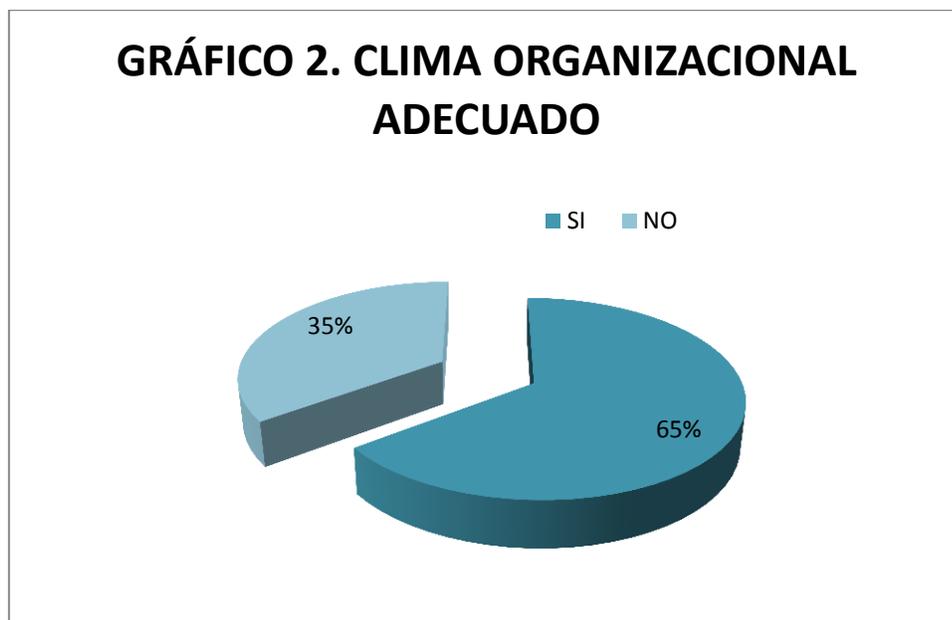
Mediante el **Gráfico 1**. Podemos deducir que, del total de empleados encuestados piensan que la Gestión de Talento Humano que lleva a cabo la municipalidad es mala la misma que equivalente al 45%; mientras que el 39% opina que es buena; y el 16% manifiesta que es excelente.

**Pregunta 2:** ¿Considera Ud. que un clima organizacional adecuado mejora el ambiente de trabajo y la productividad?

**Tabla 3:** Análisis de resultados. Pregunta 2

	Número de Empleados	Porcentaje
SI	120	65
NO	65	35
<b>TOTAL</b>	<b>185</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Elaborado por Ing. Erika Torres, basándose en las tabulaciones, junio 2014.



**Fuente:** Elaborado por Ing. Erika Torres, basándose en las tabulaciones, junio 2014.

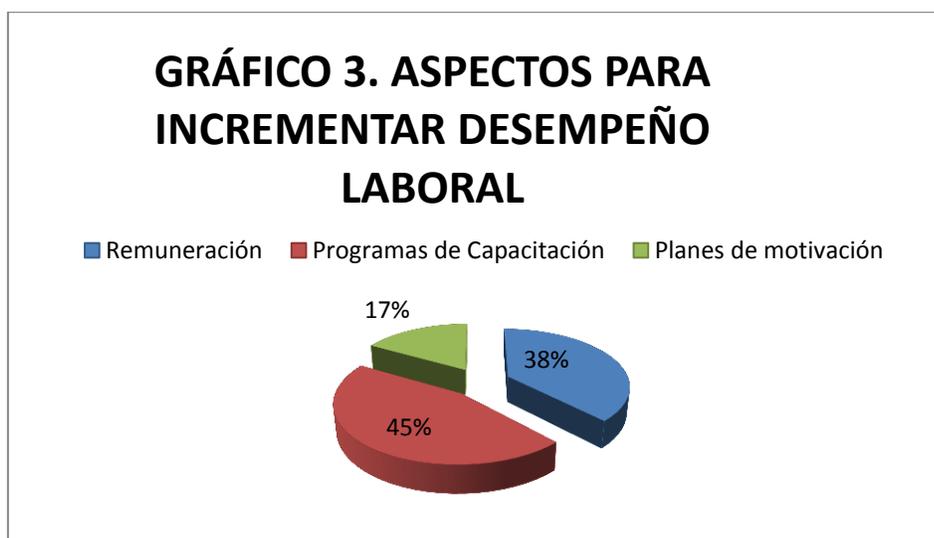
Por medio del **Gráfico 2**. Podemos decir que, el 35% de los encuestados manifiestan que un adecuado clima organizacional no mejora el ambiente de trabajo y la productividad; el otro 65% piensa que si influye un adecuado clima organizacional.

**Pregunta 3:** ¿Qué aspectos cree Ud. deben mejorar para incrementar el nivel de desempeño laboral?

**Tabla 4:** Análisis de resultados. Pregunta 3

	Número de Empleados	Porcentaje
Remuneración	70	38
Programas de Capacitación	84	45
Planes de motivación	31	17
<b>TOTAL</b>	<b>185</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Elaborado por Ing. Erika Torres, basándose en las tabulaciones, junio 2014.



**Fuente:** Elaborado por Ing. Erika Torres, basándose en las tabulaciones, junio 2014.

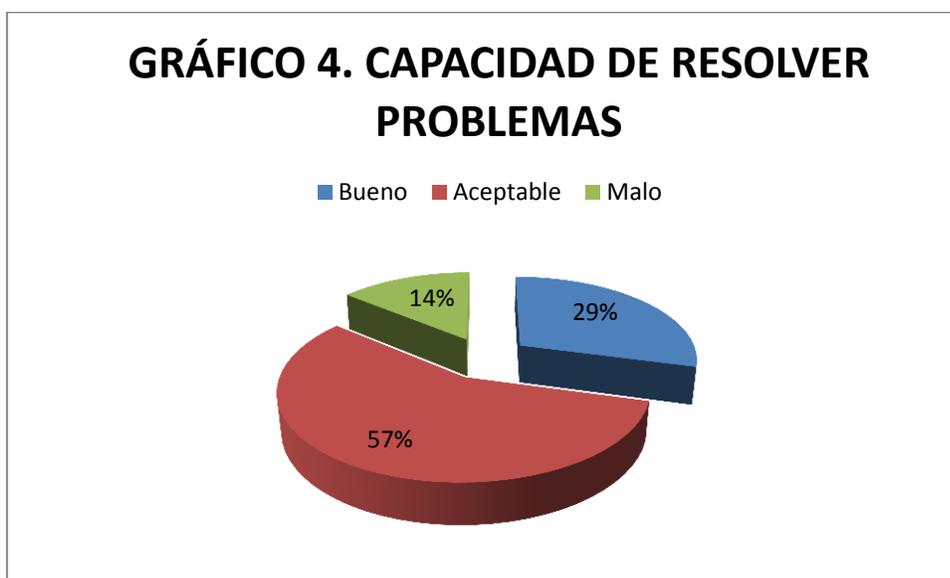
Podemos concluir por medio del **Gráfico 3.** que, el aspecto más importante para incrementar el desempeño laboral y la productividad según los encuestados son los programas de capacitación con un porcentaje del 45%; se toma en cuenta otro aspecto como la remuneración con un porcentaje del 38%; y por último y no menos importante están los planes de motivación con el 17%.

**Pregunta 4:** Su capacidad para resolver problemas en su puesto de trabajo es:

**Tabla 5:** Análisis de resultados. Pregunta 4

	Número de Empleados	Porcentaje
Bueno	54	29
Aceptable	105	57
Malo	26	14
<b>TOTAL</b>	<b>185</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Elaborado por Ing. Erika Torres, basándose en las tabulaciones, junio 2014.



**Fuente:** Elaborado por Ing. Erika Torres, basándose en las tabulaciones, junio 2014.

De acuerdo al **Gráfico 4**. Podemos deducir que, el 29% de los encuestados piensan que tienen una buena capacidad para resolver los problemas que se les presentan en su trabajo cotidiano; por otra parte el 14% posee dificultad para resolver problemas; mientras que un 57% de encuestados frente a la capacidad de resolver problemas consideran que es aceptable.

**Pregunta 5:** ¿En su lugar de trabajo existen las respectivas normas de seguridad y salud ocupacional?

**Tabla 6:** Análisis de resultados. Pregunta 5

	Número de Empleados	Porcentaje
SI	65	35
NO	120	65
<b>TOTAL</b>	<b>185</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Elaborado por Ing. Erika Torres, basándose en las tabulaciones, junio 2014.



**Fuente:** Elaborado por Ing. Erika Torres, basándose en las tabulaciones, junio 2014.

Mediante el **Gráfico 5.** podemos observar que, el 35% de la muestra opinan que si cuentan con normas básicas de seguridad y salud ocupacional; y con un alto porcentaje del 65%, piensan lo contrario, es decir, no cuentan con dichas normas básica.

**Pregunta 6:** ¿Cuál es su grado de satisfacción con respecto a la comunicación interna entre la entidad y los empleados?

**Tabla 7:** Análisis de resultados. Pregunta 6

	Número de Empleados	Porcentaje
Excelente	39	21
Buena	70	38
Mala	76	41
<b>TOTAL</b>	<b>185</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Elaborado por Ing. Erika Torres, basándose en las tabulaciones, junio 2014.



**Fuente:** Elaborado por Ing. Erika Torres, basándose en las tabulaciones, junio 2014.

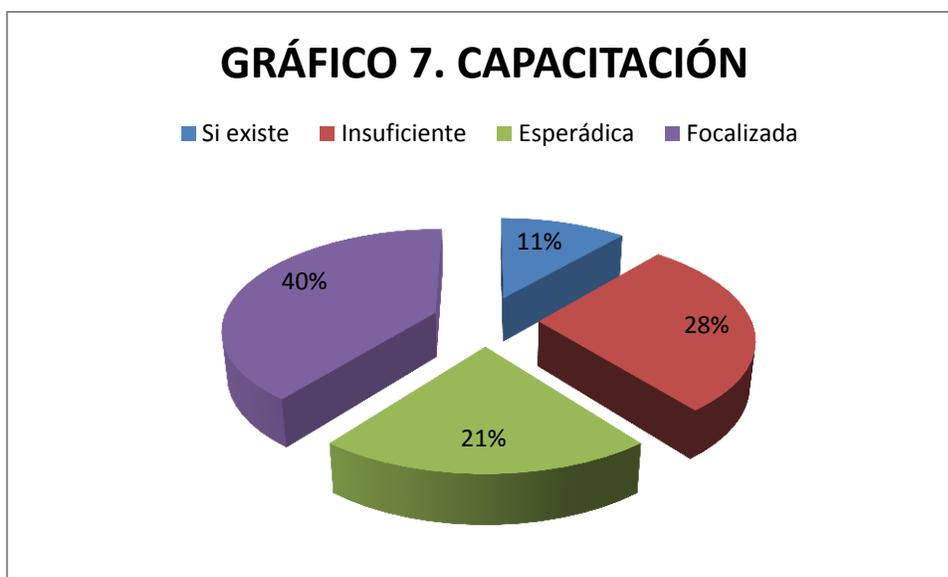
Mediante el **Gráfico 6.** podemos observar que, el 21% de los encuestados opinan que la comunicación interna satisface en un nivel excelente, por otro lado podemos darnos cuenta que para el 38% es buena y con un porcentaje del 41% manifiesta que la comunicación interna es mala.

**Pregunta 7:** ¿Existe un proceso de capacitación continuo del personal de la Institución?

**Tabla 8:** Análisis de resultados. Pregunta 7

	Número de Empleados	Porcentaje
Si existe	21	11
Insuficiente	52	28
Esporádica	39	21
Focalizada	73	40
<b>TOTAL</b>	<b>185</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Elaborado por Ing. Erika Torres, basándose en las tabulaciones, junio 2014.



**Fuente:** Elaborado por Ing. Erika Torres, basándose en las tabulaciones, junio 2014.

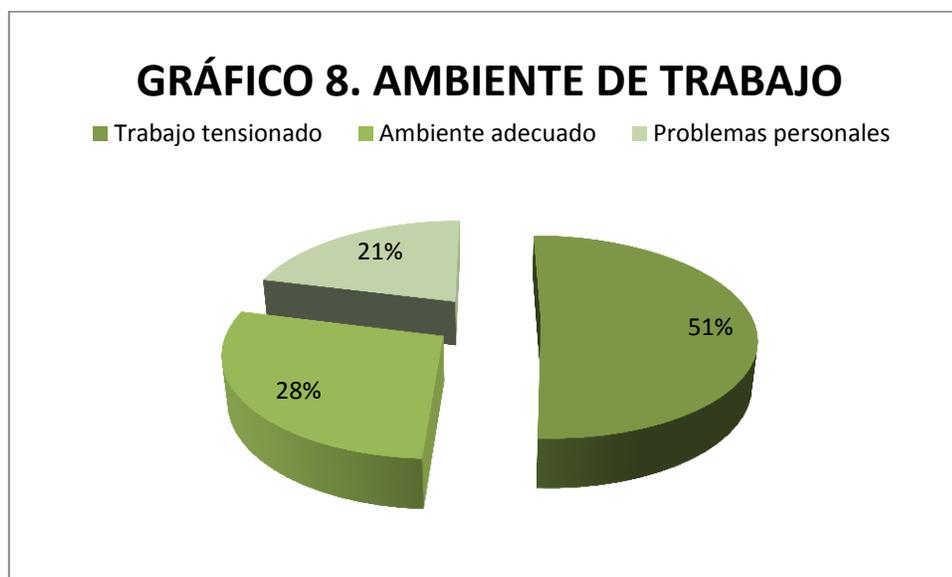
De acuerdo al **Gráfico 7**. Podemos deducir que, el 40% de los encuestados opinan que existe capacitaciones focalizadas; por otra parte el 28% dicen que las capacitaciones al personal son insuficientes; mientras que 21% manifiestan que las capacitaciones brindadas por la municipalidad son esporádicas; por último en un porcentaje del 11% revelan que si existe una capacitación al personal.

**Pregunta 8:** Según su punto de vista ¿Cuál es el ambiente de trabajo en la entidad?

**Tabla 9:** Análisis de resultados. Pregunta 8

	Número de Empleados	Porcentaje
Trabajo tensionado	94	51
Ambiente adecuado	52	28
Problemas personales	39	21
<b>TOTAL</b>	<b>185</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Elaborado por Ing. Erika Torres, basándose en las tabulaciones, junio 2014.



**Fuente:** Elaborado por Ing. Erika Torres, basándose en las tabulaciones, junio 2014.

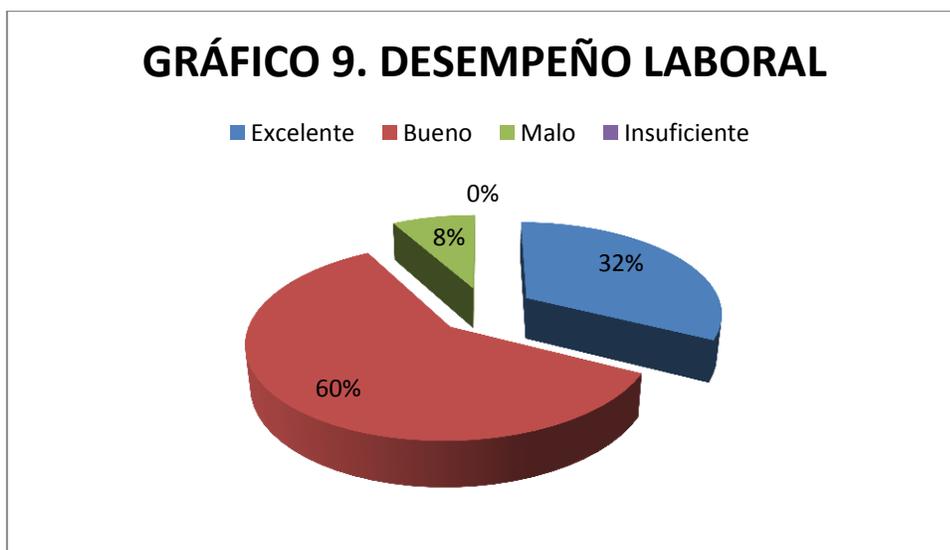
Con respecto al **Gráfico 8**. Podemos decir que, el porcentaje más alto corresponde a un ambiente de trabajo tensionado; un 28% opinan que existe un ambiente adecuado y por otro lado el 21% de los encuestados piensan que existen problemas personales.

**Pregunta 9:** ¿Cómo considera su desempeño laboral en la Institución?

**Tabla 10:** Análisis de resultados. Pregunta 9

	Número de Empleados	Porcentaje
Excelente	60	32
Bueno	110	60
Malo	15	8
Insuficiente	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>185</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Elaborado por Ing. Erika Torres, basándose en las tabulaciones, junio 2014.



**Fuente:** Elaborado por Ing. Erika Torres, basándose en las tabulaciones, junio 2014.

Por medio del **Gráfico 9**. Podemos observar que, el desempeño laboral del personal de la municipalidad es bueno con un porcentaje del 60%; con un 32% de los encuestados su desempeño es excelente y por consiguiente el 8% desarrolla un mal desempeño.

**Pregunta 10:** ¿Cree que la municipalidad brinda las mismas oportunidades a todos los empleados?

**Tabla 11:** Análisis de resultados. Pregunta 10

	Número de Empleados	Porcentaje
SI	51	28
NO	134	72
<b>TOTAL</b>	<b>185</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Elaborado por Ing. Erika Torres, basándose en las tabulaciones, junio 2014.



**Fuente:** Elaborado por Ing. Erika Torres, basándose en las tabulaciones, junio 2014.

En el **Gráfico 10**. Se puede determinar que, para el personal municipal no existen las mismas oportunidades alcanzando un porcentaje del 72%, en cambio para el 28% de los encuestados opinan que si existen las mismas oportunidades para todo el personal municipal.

**Pregunta 11:** ¿Usted ha sido protagonista de una evaluación de desempeño en el año anterior?

**Tabla 12:** Análisis de resultados. Pregunta 11

	Número de Empleados	Porcentaje
SI	168	91
NO	17	9
<b>TOTAL</b>	<b>185</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Elaborado por Ing. Erika Torres, basándose en las tabulaciones, junio 2014.



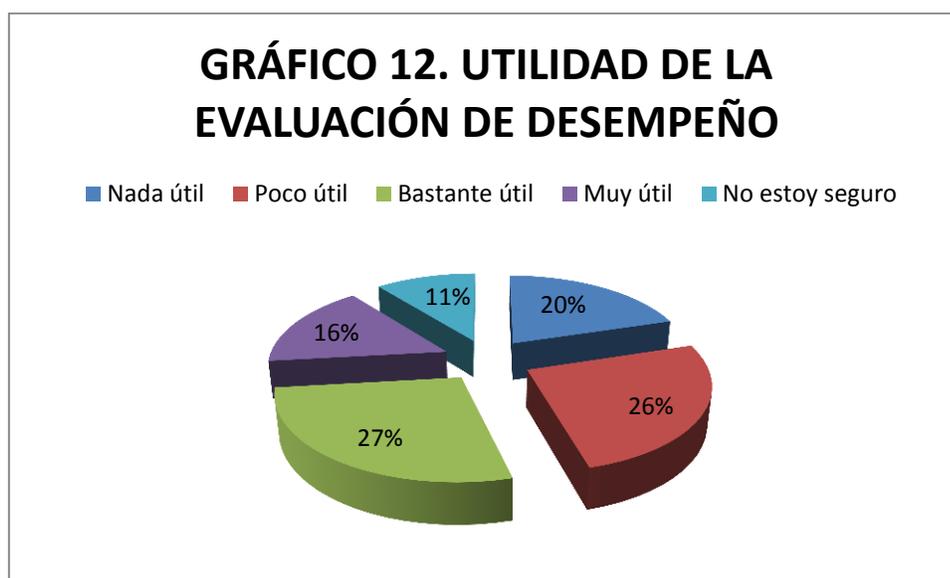
**Fuente:** Elaborado por Ing. Erika Torres, basándose en las tabulaciones, junio 2014.

Como se puede observar en el **Gráfico 11**. Un 9% de los encuestados opinan que no han sido sometidos a una evaluación de desempeño, por otro lado tan solo el 91% opinan lo contrario, de este porcentaje existe la siguiente ramificación:

Solo para las personas que contestaron que SI fueron parte de una evaluación de desempeño:

	Número de Empleados	Porcentaje
Nada útil	34	20
Poco útil	43	26
Bastante útil	46	27
Muy útil	27	16
No estoy seguro	18	11
<b>TOTAL</b>	<b>168</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Elaborado por Ing. Erika Torres, basándose en las tabulaciones, junio 2014.



**Fuente:** Elaborado por Ing. Erika Torres, basándose en las tabulaciones, junio 2014.

De los encuestados que han sido sometidos a una evaluación de desempeño un 20% opinan que la misma no ha sido nada útil; un 26% opina que ha sido poco útil, mientras que el 26% manifiesta que si ha tenido utilidad dicha evaluación; un 11% no se encuentra seguro de la evaluación.

**Pregunta 12:** ¿Las políticas de personal en el GAD municipal son de su conocimiento?

**Tabla 13:** Análisis de resultados. Pregunta 12

	Número de Empleados	Porcentaje
SI	112	61
NO	73	39
<b>TOTAL</b>	<b>185</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Elaborado por Ing. Erika Torres, basándose en las tabulaciones, junio 2014.



**Fuente:** Elaborado por Ing. Erika Torres, basándose en las tabulaciones, junio 2014.

De acuerdo con el **Gráfico 13**. Determinamos que un 61% de los encuestados si conocen de las políticas del personal impartidos por la municipalidad; mientras que el 39% no conocen dichas políticas.

**Pregunta 13:** Con respecto a sus compañeros de trabajo: ¿Le ayudaron y le apoyaron los primeros días cuando inicio su trabajo?

**Tabla 14:** Análisis de resultados. Pregunta 13

	Número de Empleados	Porcentaje
SI	81	44
NO	104	56
<b>TOTAL</b>	<b>185</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Elaborado por Ing. Erika Torres, basándose en las tabulaciones, junio 2014.



**Fuente:** Elaborado por Ing. Erika Torres, basándose en las tabulaciones, junio 2014.

En el **Gráfico 14**. Observamos que el 44% de encuestados contaron con el apoyo de sus compañeros cuando recién iniciaron su cargo; mientras que el 56% no tuvo el mismo apoyo.

**Pregunta 14:** ¿Existen posibilidades de crecimiento profesional en el cargo que desempeña?

**Tabla 15:** Análisis de resultados. Pregunta 14

	Número de Empleados	Porcentaje
SI	31	17
NO	154	83
<b>TOTAL</b>	<b>185</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Elaborado por Ing. Erika Torres, basándose en las tabulaciones, junio 2014.



**Fuente:** Elaborado por Ing. Erika Torres, basándose en las tabulaciones, junio 2014.

Con respecto al **Gráfico 15**. Llegamos a deducir que, para el 83% del personal encuestado no existen posibilidades de crecimiento profesional en el cargo que desempeña, por otro lado el 17% piensan que si existe esa posibilidad.

**Pregunta 15:** ¿Sus ideas son tomadas en cuenta por su jefe o superiores?

**Tabla 16:** Análisis de resultados. Pregunta 15

	Número de Empleados	Porcentaje
SI	77	42
NO	108	58
<b>TOTAL</b>	<b>185</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Elaborado por Ing. Erika Torres, basándose en las tabulaciones, junio 2014.



**Fuente:** Elaborado por Ing. Erika Torres, basándose en las tabulaciones, junio 2014.

Por medio del **Gráfico 16**. Podemos decir que para un 42% de los encuestados sus ideas o aportes son tomados en cuenta para sus jefe o superiores, mientras que el resto piensan que sus aportes no son tomados en cuenta llegando así a un porcentaje del 58%.

### **3.8. Hallazgos encontrados en la investigación.**

1. No se cuenta con una buena Gestión de Talento Humano, que cubra los diferentes subsistemas del mismo.
2. Insatisfacción del personal municipal por falta de reconocimientos y/o recompensas.
3. No se implementa en su totalidad las normas básicas de Seguridad y Salud Ocupacional para el personal administrativo como operativo.
4. No existen metodologías de inducción del personal.
5. No existen planes de capacitación en los que se hagan partícipes a todo el personal.
6. No existen buenos canales de comunicación entre jefes-colaboradores y viceversa.

### **3.9. Verificación de hipótesis.**

La metodología aplicada para la recolección de información y las técnicas e instrumentos utilizados como son; la entrevista y la encuesta con sus respectivos cuestionarios, nos han permitidos obtener información relevante para esta investigación, la misma que ha sido analizada e interpretada teniendo como resultado la situación real en la que se encuentra la Jefatura de Talento Humano, con respecto a su gestión, llegando a la conclusión de que la hipótesis planteada que es “Mediante la implementación de un Modelo de Gestión del Talento Humano en el G.A.D. Municipal del Cantón Salcedo, permitirá desarrollar en los funcionarios una nueva visión institucional y un cambio de actitudes para así incrementar la productividad en su trabajo”, es aseverada, ya que, en la actualidad los subsistemas de talento humano en la municipalidad, son manejados de una manera tradicional y no cumplen con las expectativas de los servidores, con respecto al clima laboral en el cual se desempeñan.

**CAPÍTULO IV**  
**ASPECTOS GENERALES DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO**

#### **4. Aspectos generales del GAD Municipal del cantón Salcedo.**

##### **4.1. Institución.**

El cantón Salcedo es una entidad territorial subnacional ecuatoriana, de la Provincia de Cotopaxi. Su cabecera cantonal es la ciudad de Salcedo, lugar donde se agrupa gran parte de su población total. Se cantonizó el 19 de septiembre de 1919. Su nombre es en honor al orador Manuel Antonio Salcedo y Legorburú, sacerdote.

El Alcalde es la máxima autoridad administrativa y política del Cantón Salcedo. Es la cabeza del cabildo y representante del Municipio. El cantón se divide en parroquias que pueden ser urbanas o rurales y son representadas por los Gobiernos Parroquiales ante la Alcaldía de Salcedo.

##### **Parroquia urbana**

- San Miguel

##### **Parroquias rurales**

- Antonio José Holguín (Sta. Lucía)
- Cusubamba
- Mulalillo
- Mulliquindil (Santa Ana)
- Panzaleo

El Ecuador es un Estado constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico. Se organiza en forma de república y se gobierna de manera descentralizada, conforme lo dispone el Art. 1 de la Constitución de la República:

Que las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que les sean atribuidas en la Constitución y la Ley. Tendrán el deber

de coordinar acciones para el cumplimiento de sus fines y hacer efectivo el goce y el ejercicio de los derechos reconocidos en la Constitución, según lo prescribe el Art. 226 de la Carta Fundamental del Estado;

Esta Municipalidad al igual que las demás del país, de conformidad al Art. 238 de la (Constitución de la República del Ecuador, 2008), son “gobiernos autónomos descentralizados, que gozan de autonomía política, administrativa y financiera, y se rigen por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana.”; de acuerdo con lo dispuesto en el art. 239 de la (Constitución de la República del Ecuador, 2008) y arts. 1, literal 2 del art. 2, inciso 3 del art. 5, literal I del art. 6 y 7 del (Código de Ordenamiento Territorial)

(COOTAD, 2010) en el Artículo 338 señala que: “Cada gobierno regional, provincial, metropolitano y municipal tendrá la estructura administrativa que requiera para el cumplimiento de sus fines y el ejercicio de sus competencias y funcionará de manera desconcentrada; elaborará la normativa pertinente según las condiciones específicas de su circunstión territorial, en el marco de la Constitución.

Con todo este antecedente, se debe acotar que, el GAD Municipal del cantón Salcedo se encuentra actualmente ubicado en las siguientes calles Bolívar y Sucre frente el parque Central 19 de Septiembre. A lo largo de la historia esta Institución se ha convertido en un referente para el resto de GAD's, ya que, por el ardo labor en beneficio de la colectividad, por su progreso y desarrollo cantonal, por sus reconocimientos, la municipalidad se encuentra en un peldaño alto a nivel nacional.

#### **4.2. Misión.**

Dentro del Título I del Marco Teórico Estratégico y de la Estructura Orgánica Capítulo I en El GAD Municipal del Cantón Salcedo, del Marco Estratégico en su Art. 1 menciona que es el responsable de impulsar el buen vivir, a través del desarrollo territorial, económico, sociocultural

y ambiental del cantón; a fin de que, Salcedo sea un espacio de equidad y participación en armonía con su cultura y con su naturaleza.

#### **4.3. Visión.**

Dentro del Título I del Marco Teórico Estratégico y de la Estructura Orgánica Capítulo I en El GAD Municipal del Cantón Salcedo, del Marco Estratégico en su Art. 2 menciona que El GAD Municipal de Salcedo fortalece su sistema de gestión organizacional, a fin de que éste sea artífice del desarrollo cantonal, de la participación ciudadana y del uso sostenible y sustentable de sus recursos.

#### **4.4. Objetivos estratégicos.**

Dentro del Título I del Marco Teórico Estratégico y de la Estructura Orgánica Capítulo I en El GAD Municipal del Cantón Salcedo, del Marco Estratégico en su Art. 3 menciona que El GAD Municipal de Salcedo para su gestión establece los siguientes objetivos estratégicos:

- a) Planificar, coordinar y ejecutar el ordenamiento territorial del cantón, mediante la implementación de planes de construcción, mantenimiento, aseo, embellecimiento y reglamentación vial, de ornamentación y embellecimiento, de dotación de servicios públicos y de ordenamiento del tránsito y transporte terrestre;
- b) Planificar, coordinar y ejecutar el desarrollo económico del cantón, a través de planes de desarrollo turístico y el apoyo a microempresas, pequeña industria e industria en actividades productivas;
- c) Planificar, coordinar y ejecutar el desarrollo social, cultura y recreativo en coordinación con las organizaciones públicas o privadas del cantón.
- d) Planificar, coordinar y ejecutar el desarrollo ambiental del cantón, armonizando el uso sostenible y sustentable de los recursos naturales a fin de contar con un ambiente sano y saludable.

#### **4.5. Estrategias.**

Dentro del Título I del Marco Teórico Estratégico y de la Estructura Orgánica Capítulo I en El GAD Municipal del Cantón Salcedo, del Marco Estratégico en su Art. 4 establece:

- a) Desarrollo cantonal equitativo e incluyente;
- b) Fomento de un ambiente sano, saludable y sustentable para la población, ejecutando obras de saneamiento ambiental y controlando el uso racional del patrimonio natural;
- c) Potenciación de la movilidad de bienes, servicios y personas para reactivar la economía del Cantón, mejorando la red vial;
- d) Reactivación de la economía turística, agrícola, agropecuaria;
- e) Consolidación de la identidad local fortalecimiento el desarrollo cultural mediante la preservación, promoción y difusión de su patrimonio;
- f) Potenciación de la participación ciudadana para la concertación de las decisiones sobre el desarrollo local, con los actores políticos, económicos, sociales y técnicos; y,
- g) Fortalecimiento de la capacidad institucional local a fin de que cumpla con rol dentro del proceso de desarrollo.

#### **4.6. Ejes estratégicos.**

Dentro del Título I del Marco Teórico Estratégico y de la Estructura Orgánica Capítulo I en El GAD Municipal del Cantón Salcedo, del Marco Estratégico en su Art. 4 señala que los lineamientos estratégicos son:

- a) Bienestar y calidad de vida de la población del cantón;
- b) Territorio ordenado respecto a asentamientos humanos, actividades económicas productivas y el manejo de recursos naturales en función de las cualidades territoriales;
- c) Salcedo saludable gestionando sustentablemente los riesgos;
- d) Cantón productivo y competitivo;
- e) Gestión democrática y participativa;

- f) Educación, capacitación para el desarrollo;
- g) Gestión municipal liderando el desarrollo del cantón.

#### **4.7. Principios corporativos**

Dentro del Título I del Marco Teórico Estratégico y de la Estructura Orgánica Capítulo I en El GAD Municipal del Cantón Salcedo, del Marco Estratégico en su Art. 6, establece que la entidad se regirá por los siguientes principios corporativos:

- a) Unidad.
- b) Solidaridad.
- c) Coordinación y corresponsabilidad.
- d) Subsidiariedad.
- e) Complementariedad.
- f) Equidad interterritorial.
- g) Participación ciudadana.
- h) Sustentabilidad del desarrollo.

#### **4.8. Estructura Orgánica.**

Dentro del Título I del Marco Teórico Estratégico y de la Estructura Orgánica Capítulo II en El GAD Municipal del Cantón Salcedo, de la Estructura Orgánica en su Art. 8 menciona que para el cumplimiento de la finalidad institucional, el GAD Municipal del Cantón Salcedo, tendrá la siguiente estructura por procesos:

##### **01. Estamento Legislativo:**

Concejo – Comisiones

##### **02. Estamento Ejecutivo**

Alcaldía

##### **03. Estamento Asesor**

3.1 Procuraduría Sindica

3.2 Auditoría Interna

3.3. Comunicación Social

**04. Estamento de Apoyo**

4.1 Secretaría General

4.2. Compras Públicas

4.3. Desarrollo Organizacional

4.3.1 Recursos Humanos

4.3.2 Servicios Administrativos

4.3.3 Informática

4.4. Financiero

4.4.1 Presupuesto

4.4.2 Contabilidad

4.4.3 Tesorería

4.4.4 Rentas

**05. Estamento de Desarrollo**

5.1 Planificación

5.1.1 Planificación del Desarrollo

5.1.2 Ordenamiento Territorial

5.1.3 Avalúos y Catastros

5.1.4 Tránsito y Transporte Terrestre

5.2 Agua Potable y Alcantarillado

5.2.1 Agua Potable

5.2.2 Alcantarillado

### 5.3 Obras Públicas

5.3.1 Vialidad

5.3.2 Infraestructura

5.3.3 Fabrica de bloques y adoquines

5.3.4 Equipo y maquinaria

### 5.4 Gestión Ambiental

5.4.1 Control ambiental

5.4.2 Desechos sólidos

5.4.3 Áreas verdes

5.4.4 Servicios públicos

5.4.4.1 Plazas y mercados

5.4.4.2 Cementerio

5.4.4.3 Camal

### 5.5 Desarrollo Humano

5.5.1 Cultura, identidad y patrimonio

5.5.2 Deporte y recreación

5.5.3 Educación

5.5.4 Turismo y oportunidades productivas

5.5.5 Salud

5.5.6 Junta Cantonal de Protección de Derechos

- 5.6 Control, justicia y seguridad
  - 5.6.1 Fiscalización
  - 5.6.2 Gestión de riesgos
  - 5.6.3 Comisaria de construcciones y patrimonio
  - 5.6.4 Comisaria de higiene y salubridad
  - 5.6.5 Policía municipal

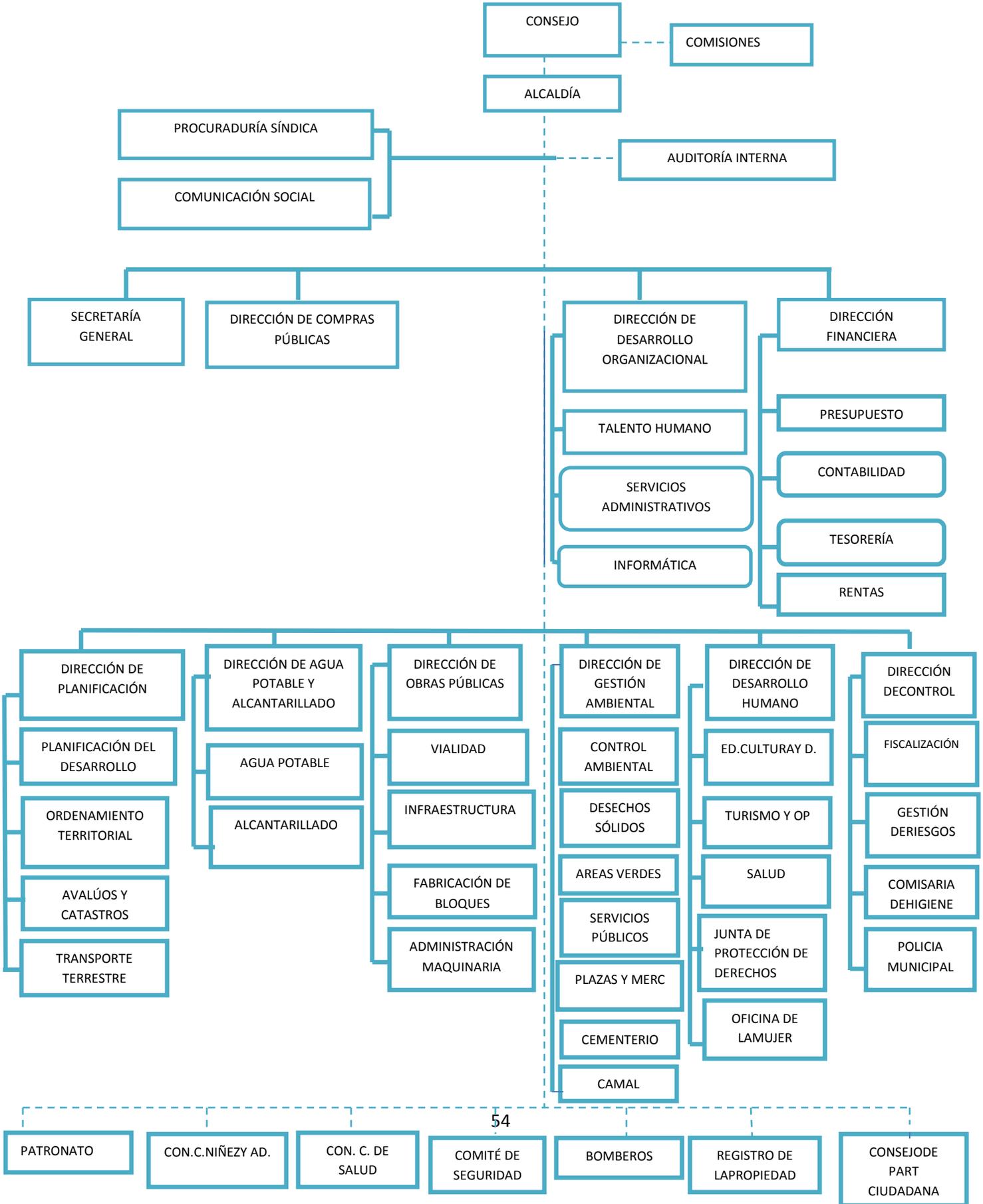
#### **06. Estamento Desconcentrado**

- 6.1 Consejo Cantonal de Planificación
- 6.2 Consejo Cantonal de la Niñez y Adolescencia
- 6.3 Consejo Cantonal de la Salud
- 6.4 Consejo Cantonal de Seguridad Ciudadana
- 6.5 Patronato de Amparo Social
- 6.6 Bomberos
- 6.7 Registro de la Propiedad
- 6.8 Consejo de Participación Ciudadana

#### **4.9. Diagrama Orgánico**

Dentro del Título I del Marco Teórico Estratégico y de la Estructura Orgánica Capítulo II en El GAD Municipal del Cantón Salcedo, de la Estructura Orgánica en su Art. 9 plantea la estructura orgánica del GAD Municipal de Salcedo Siendo:

# GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO



A continuación detallaremos de manera general el Departamento de Desarrollo Organizacional y la Jefatura de Talento Humano, ya que, vienen hacer el punto de partida para la investigación.

## **DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**Art. 35.- Misión.-** Administrar el talento humano, dotar de servicios administrativos, recursos materiales y servicios informáticos. La misión lo ejercerá el Director de Desarrollo Organizacional.

**Art. 36.- Subprocesos.-** Está integrado por los siguientes subprocesos:

- a) Talento Humano;
- b) Servicios Administrativos; e,
- c) Informática.

**Art. 37.- Atribuciones.-** Son atribuciones de la Dirección de Desarrollo Organizacional, las siguientes:

- a) Coordinar con las distintas unidades administrativas la elaboración del Plan Estratégico Institucional y Plan Operativo Anual; y, controlar su cumplimiento;
- b) Coordinar la atención de los distintos servicios que brinda el GAD Municipal de Salcedo, verificando la eficiencia, eficacia y efectividad de dicha atención;

## **TALENTO HUMANO**

**Art. 38.- Misión.-** Administrar el recurso humano que permita planificar, seleccionar, evaluar y desarrollar el talento humano, para contar con servidores competentes y competitivos en un marco de bienestar laboral. La misión lo ejercerá el Jefe de Talento Humano.

**Art. 39.- Atribuciones.-** Corresponde al responsable de la administración de recursos humanos de la entidad, ejercer las atribuciones previstas en la Ley Orgánica de Servicio Público y su Reglamento de Aplicación, en lo que fuere aplicable a la entidad sin atentar su autonomía; y, las Ordenanzas y Normas Técnicas, que sobre la materia expida el Concejo. El Sistema de Administración de Recursos Humanos, está integrado por el Régimen Interno de Administración de Recursos Humanos y los siguientes subsistemas técnicos:

- a) Planificación de recursos humanos;
- b) Clasificación de puestos;
- c) Reclutamiento y selección del personal;
- d) Capacitación y desarrollo profesional;
- e) Evaluación del desempeño; y,
- f) Bienestar social y salud ocupacional.

**Art. 40.- Portafolio de Productos:**

- a) Plan de Administración del Talento Humano;
- b) Lista de Asignaciones de los servidores públicos del GAD Municipal de Salcedo;
- c) Norma Técnicas de Planificación del Recurso Humano;
- d) Informe de la ejecución del Plan de Administración del Talento Humano;
- e) Norma Técnica de Clasificación de Puestos;
- f) Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos;
- g) Norma Técnica de Selección;
- h) Informes de reclutamiento y selección de personal;
- i) Norma Técnica de Evaluación del Desempeño;
- j) Plan anual de evaluación del desempeño por resultados;
- k) Informe de evaluación de desempeño por resultados;
- l) Plan de Incentivos;
- m) Norma Técnica de Capacitación;
- n) Plan Anual de Capacitación;
- o) Informes de ejecución del Plan de Capacitación;
- p) Plan de seguridad ocupacional;
- q) Informes mensuales de registros de novedades: movimiento de personal (traslados, ingresos, egresos, etc.);
- r) Contratos de personal regulados por la LOSEP, Código de trabajo, Código Civil;
- s) Acciones de personal de movimientos administrativos;
- t) Registro y control de expedientes;
- u) Informes de control de asistencia y disciplinario;
- v) Calendario anual de vacaciones;
- w) Informes mensuales de aplicación del calendario anual de vacaciones;

- x) Informes de sumarios administrativos;
- y) Informe de Vistos Buenos;
- z) Informe de Sanciones Disciplinarias;
  - aa) Distributivos de Remuneraciones y Salarios Unificadas mensuales por Régimen Laboral;
  - bb) Roles de liquidación de haberes por renuncia, desahucio, destitución, fallecimiento, visto bueno, honorarios u otros;
  - cc) Los demás productos requeridos en el ámbito de su gestión y de conformidad a las normas y disposiciones establecidas.

**CAPÍTULO V**  
**PROPUESTA**

## **5. Propuesta.**

### **5.1. Datos informativos.**

<b>Título:</b>	Manual de Gestión del Talento Humano para el GAD Municipal del cantón Salcedo año 2014.
<b>Empresa:</b>	Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salcedo.
<b>Provincia:</b>	Cotopaxi.
<b>Cantón:</b>	Salcedo.
<b>Dirección:</b>	Bolívar y Sucre esquina.
<b>Ejecutores:</b>	Jefe de Talento Humano en coordinación con el Departamento de Desarrollo Organizacional.
<b>Beneficiarios:</b>	Personal administrativo y operativo de la Institución.

### **5.2. Antecedentes de la propuesta.**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salcedo tiene como misión ser responsable de impulsar el buen vivir, a través del desarrollo territorial, económico, sociocultural y ambiental del cantón; a fin de que, Salcedo sea un espacio de equidad y participación en armonía con su cultura y con su naturaleza.

Con lo mencionado en el párrafo anterior, podemos decir, que para lograr esto, son parte primordial los colaboradores con los que cuenta la municipalidad, ya que, por ser una Institución enfocada a brindar un servicio a la colectividad, los clientes internos deben ser capaces de ser un apoyo dentro del ayuntamiento, para lo cual deben estar capacitados, desenvolverse en un adecuado ambiente de trabajo con todos los requisitos para un mejor desempeño y productividad.

La Jefatura de Talento Humano siendo la encargada de administrar el recurso humano, en la actualidad no cuenta con los instrumentos necesarios para poder cumplir con lo antes

mencionado, todo esto se determinó en la investigación realizada en el departamento de Desarrollo Organizacional y su Jefatura de Talento Humano, y al personal administrativo y operativo del GAD Municipal del cantón Salcedo nos han permitido llegar a concluir lo siguiente:

Mediante las encuestas nos han permitido determinar que los servidores no están de acuerdo con la gestión que lleva a cabo con respecto al talento humano, con sus subsistemas no son manejados de la mejor manera.

Cabe considerar por otra parte que, las políticas y procedimientos utilizados tienen algunas fortalezas con respecto a la habilidad con la que cuentan los servidores para resolver problemas dentro del puesto de trabajo.

Por otro lado la información obtenida por parte de la Jefa de Talento Humano podemos darnos cuenta que el GAD Municipal del cantón Salcedo tiene falencias en la gestión del talento humano , ya que, no se ha dado la verdadera importancia a este tema, por lo que han surgido varios inconvenientes al momento de ser evaluados.

Por tal motivo es necesario que la Jefatura de Talento Humano cuente con un manual de talento humano, que coordinado con las demás áreas servirá de punto de partida para contar con el personal idóneo para un determinado cargo, y esto conllevará a contar con una ventaja competitiva con el resto de municipalidades.

### **5.3. Justificación.**

En los nuevos escenarios, por los cuales estamos transitando, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento.

Las viejas definiciones que usan el término Recurso Humano, se basan en la concepción de un hombre como un “sustituible” engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de “indispensable” para lograr el éxito de una organización.

Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee

habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano.

Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la Administración del Talento Humano.

La gerencia no puede desaprovechar el alcance, relevancia que genera el saber motivar, activar el talento humano de su personal. Debe saber generar estímulos que den paso a que se active ese potencial que cada persona trae en pro de dar paso a la iniciativa, participación, creatividad que favorezca su gestión, productividad, operatividad de la empresa y por ende que de paso al crecimiento personal y profesional de la persona integrada a la organización.

Constantemente insistimos, que no se puede desperdiciar el talento humano, ese capital que toda empresa tiene en su factor humano, que de sabérsele manejar puede proporcionar resultados beneficiosos para todos.

Estamos conscientes, que las empresas se caracterizan por su dinamismo, los grandes cambios que en ellos se dan, generando retos, amenazas, pero también grandes oportunidades que de sabérsele aprovechar ayudando a las mismas a desenvolverse exitosamente. Es por eso que decimos que, la Gestión del Talento Humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la Organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro, ya que, es la nueva ventaja competitiva de las organizaciones.

#### **5.4. Objetivos.**

##### **5.4.1 General.**

Proporcionar una guía que permita identificar y describir los subsistemas de Gestión del Talento Humano del GAD Municipal del cantón Salcedo, para lograr una mejor productividad en el personal cumpliendo de esta manera los objetivos institucionales.

#### **5.4.2. Específicos.**

- ✓ Fomentar un clima organizacional abierto y participativo, motivando a los servidores para el mejor desempeño de sus funciones en los cargos asignados.
- ✓ Optimizar los procesos de ejecución de los subsistemas de gestión del talento humano, permitiendo así ser parte de un modelo de competencias.

#### **5.5. Análisis de factibilidad.**

La presente propuesta es factible a la detención del problema de la municipalidad y de acuerdo a la información obtenida previa a la investigación realizada; encontrado la necesidad de diseñar un Manual de Talento Humano, aportando de gran medida a la optimización de recursos y tiempo.

##### **5.5.1. En el ámbito político.**

En la actualidad el gobierno nacional, ha implementado nuevas estrategias para el cambio de la matriz productiva, por tal razón la presente propuesta contiene parámetros alineados a la misma, con respecto al personal que es y será parte de la Institución, en lo referente a todos los subsistemas de gestión de talento humano, cumpliendo así permitiendo ser parte de un gobierno por resultados.

##### **5.5.2. En el ámbito socio cultural.**

Las empresas hoy en día buscan personal idóneo para que formen parte de ella, y eso se logra, con gente especializada y dedicada a cumplir con actividades designadas, a potenciar su capacidad, la empresa evalúa su personal, su desempeño. En la actualidad la sociedad exige un trato cordial, amable, en compensación al pago por los distintos servicios que requieren en beneficio personal, el principal servicio es un trato personalizado, dar información oportuna y

clara, con ello el bienestar de los clientes se verá reflejado en una cultura organizacional que emane la Institución.

### **5.5.3. En el ámbito organizacional.**

Los subsistemas de gestión de talento humano dentro de una institución o empresa son de vital importancia ya que, representa el punto de partida con respecto al personal que labora en la institución, es decir, los requisitos con los que debe cumplir un colaborador para ser parte de la misma, la inducción a la cual debe ser participe, evaluar su desempeño, su capacitación, fomentar incentivos, y sobretodo asegurar una calidad de vida a todos los colaboradores.

Es por tal razón que, la alta dirección debe ser la parte activa en la decisión de un cambio en este aspecto de la gestión del talento humano, enfocado siempre en que, el colaborador es la piedra angular de nuestra empresa.

Es evidente que cualquier proceso de mejora es en sí mismo, un proceso de reorganización y de optimización de recursos humanos y materiales existentes. En definitiva un proceso de cambio y, como toda transformación, se debe gestionar correctamente, superando resistencias que, en mayor o menor grado existirán y haciendo partícipes, en la medida delo posible a todo la organización.

### **5.5.4. En el ámbito económico-financiero.**

Existe factibilidad, ya que, el manual ayuda de manera importante en lo que se refiere a los subsistemas, lo cual permitirá a la Jefatura de Talento Humano realizar los presupuesto más acordes a la realidad referente al personal, su contratación, capacitación, incentivos, calidad de vida.

### **5.5.5. En el ámbito legal.**

Esta propuesta cuenta con la factibilidad legal, ya que no infringe ninguna ley, norma o estatuto establecido dentro del país, y no tiene afectación directa o indirecta de ninguna índole.

## 5.6. Fundamentación científica-técnica.

### **MANUAL**

Según (ALVAREZ, 2006, pág. 23) un diccionario define la palabra manual como un libro que contiene los más sustancial de un tema, y en este sentido, los manuales son vitales para incrementar y aprovechar el cumulo de conocimientos y experiencias de personas y organizaciones.

Los manuales son una de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias, porque ellos documentan la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema.

Según (RODRIGUEZ, 2002, págs. 62-64) por su ámbito de aplicación es otra clasificación aceptada de los manuales administrativos se basa en las necesidades específicas que surgen en las oficinas, y de acuerdo con su ámbito de aplicación, puede abarcar muchas o pocas actividades, se muestra otra clasificación de los manuales de acuerdo con su ámbito de aplicación.

A continuación resumiremos las características de cada uno de estos tipos de manuales.

### **General**

**Manual general de organización:** Éste es producto de la planeación organizacional y abarca a todo el organismo. Su objetivo es describir la organización formal y definir su estructura funcional.

**Manual general de procedimiento:** Éste también es resultado de la planeación. Su objetivo es establecer los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman un organismo social con el fin de uniformar la forma de operar.

**Manual general de políticas:** Su objetivo es establecer políticas generales que además de expresar los deseos y actitud de la dirección superior para toda la empresa, proporcionen un marco dentro del cual pueda actuar todo el personal de acuerdo con condiciones generales.

## **Específicos**

**Manual específico de reclutamiento y selección:** Se refiere a una parte de un área específica (personal), y su objetivo es establecer instrucciones (en este caso), respecto al reclutamiento y selección de personal en una organización.

**Manual específico de auditoría interna:** Su objetivo es agrupar lineamientos e instrucciones aplicables a actividades relacionadas con la Auditoría Interna.

**Manual específico de políticas de personal:** Su objetivo es definir políticas, así como señalar las guías u orientaciones respecto a cuestiones de personal, tales como: contratación, permisos, promociones, prestaciones, etcétera.

**Manual específico de procedimientos de tesorería:** Su propósito es establecer procedimientos a seguir en el área de tesorería, a fin de capitalizar las oportunidades naturales que se generan al seguir una secuencia de pasos en el trabajo; por ejemplo, ingreso a caja, pago a proveedores, etcétera.

## **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Para (Castillo, 2010) La Gestión del Talento Humano moderna va más allá de la Administración de las Personas, sino que está orientada a la Gestión o Administración con las Personas. Este es el reto: lograr que las personas se sientan y actúen como socias de la organización, participen activamente en un proceso de desarrollo continuo a nivel personal y organizacional y sean los protagonistas del cambio y las mejoras.

## **SUBSISTEMAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

### ➤ **Admisión de personas.-**

**Reclutamiento de personal.-** Este subsistema consiste en definir los métodos por los cuales la empresa obtendrá candidatos para ingreso de acuerdo a los perfiles de cargos vacantes: nuevos o de reemplazo.

Se debe definir si el Reclutamiento será:

- INTERNO: Dentro de la organización
- EXTERNO: Cuando la organización recurre a fuentes externas para captar personal
- MIXTO: Cuando la organización busca el talento para los cargos vacantes, tanto al interior como al exterior.

**Selección de personal.-** Dentro de este subsistema, la empresa definirá los métodos de selección que utilizará para determinar de entre el personal reclutado, al candidato idóneo para desempeñar el cargo vacante.

Etapas:

- Preselección
- Pruebas de Idoneidad: de competencias para el cargo y psicotécnicas
- Entrevista
- Centros de Evaluación.
- Verificación de Referencias
- Visita Domiciliaria (opcional)
- Entrega del Informe Final
- Retroalimentación a los candidatos.

➤ **Aplicación de personas.-**

**Inducción al cargo.-** Se realiza una vez seleccionado y contratado el colaborador. Es de dos tipos:

- Inducción a la Empresa

- Inducción al Cargo

Es importante realizar además un proceso de seguimiento y adaptación al puesto de trabajo.

**Evaluación de desempeño.-** Este subsistema define los métodos de evaluación a aplicar a los colaboradores permanentes de la empresa con el fin de establecer su nivel de desempeño actual y compararlo con el nivel de desempeño deseable, establecido en el Subsistema de Diseño y Análisis de Puestos (MANUAL DE FUNCIONES), determinando de esta manera las necesidades de mejoramiento (brechas de competencias) y las acciones a tomar para superarlas.

➤ **Compensación de personas.-**

Este subsistema permite a la empresa definir el conjunto de compensaciones (sueldos, incentivos, beneficios, servicios, etc.) que el colaborador recibirá por el trabajo que desempeña. Además se establece las políticas de administración de dichas compensaciones.

➤ **Formación profesional.-**

**Capacitación.-** Se utiliza normalmente como sinónimo de entrenamiento, y se refiere a las actividades que ayudan al individuo a desempeñar adecuadamente su trabajo actual. La capacitación contribuye a mejorar la aptitud del colaborador. Estos pueden ser: charlas, socialización, talleres, seminarios, cursos.

➤ **Calidad de vida.-**

**Seguridad en el Trabajo.-** Disciplina que estudia las condiciones materiales que ponen en peligro la integridad física de los trabajadores provocando accidentes.

**Higiene Industrial.-** Estudia las situaciones que pueden producir una enfermedad a través de la identificación, evaluación y control de las concentraciones de los diferentes contaminantes físicos, químicos presentes en los puestos de trabajo.

**5.7. Manual de Talento Humano para el GAD Municipal del cantón Salcedo**



GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL  
CANTÓN DE SALCEDO

MANUAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

PERIODO 2014

	<b>GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO</b>	Pág. 1/34 Versión: 1
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>	
	<b>PRESENTACIÓN</b>	

## MANUAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

### **DESCRIPCIÓN:**

El presente documento tiene como finalidad: facilitar la comprensión de los procesos de los subsistemas de Gestión del Talento Humano del GAD Municipal del cantón Salcedo, es decir, como se debe ejecutar los diversos subsistemas, permitiendo al personal de la Institución corroborar en el desempeño de sus funciones.

### **DIRIGIDO A:**

Está dirigida principalmente a los responsables del área de Talento Humano y a todos los(as) servidores(as) de la Institución.

### **OBJETIVO:**

Proporcionar una guía que permita identificar y describir los subsistemas de Gestión del Talento Humano del GAD Municipal del cantón Salcedo, para lograr una mejor productividad en el personal cumpliendo de esta manera los objetivos institucionales.

### **ESTRUCTURA:**

- ✓ Admisión de personas.
- ✓ Aplicación de personas.
- ✓ Compensación de personas.
- ✓ Desarrollo de personas.
- ✓ Calidad de vida.



## **GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO**

### **5.7.1. ADMISIÓN DE PERSONAS**



## **GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO**

### **5.7.1.1 RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL**

	<b>GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO</b>		Pág. 4/34 Versión: 1
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>		
	<b>ADMISIÓN DE PERSONAS</b>	<b>RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL</b>	

**CONTENIDO:**

1. Objetivo.
2. Alcance.
3. Políticas de municipalidad.
4. Procedimiento.
5. Documentación.

**OBJETIVO:**

Proporcionar a la Institución los instrumentos necesarios para el proceso de reclutamiento del personal mediante los cuales se capte candidatos adecuados al puesto de trabajo para así cumplir con las metas institucionales.

**ALCANCE:**

Alcalde, Dirección Organizativa, Jefatura de Talento Humano, Dirección Financiera.

**POLÍTICA DE LA EMPRESA:**

1. El proceso de Reclutamiento de Personal se llevara a cabo para cubrir un puesto vacante o por la creación de un nuevo cargo según el presupuesto vigente.
2. Por ser una institución del sector público se procederá hacer reclutamiento externo, cumpliendo con las disposiciones emitidas por los entes de control.
3. Contar con disponibilidad económica, es decir, con la respectiva Certificación presupuestaria para cubrir la vacante.

	<b>GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO</b>		Pág. 5/34 Versión: 1
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>		
	<b>ADMISIÓN DE PERSONAS</b>	<b>RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL</b>	

**PROCEDIMIENTO:**

1. Enviar la solicitud de necesidad de contratación de personal al Jefe de Talento Humano, para cubrir un cargo vacante o un cargo creado en el presupuesto de personal.

**Responsable:** Unidad requirente.

2. Solicitar la autorización de la máxima autoridad del Municipio (Alcalde) ante la solicitud de necesidad de contratación de personal. De no contar con la autorización se continúa con el paso 4 y de ser autorizada se procede con el paso 5.

**Responsable:** Jefe de Talento Humano.

3. Solicitar la disponibilidad económica, es decir la Certificación Presupuestaria a la Dirección Financiera, para la contratación del nuevo personal. De no contar con disponibilidad económica, se continúa con el paso 4 y de ser autorizada se procede con el paso 5.

**Responsable:** Jefe de Talento Humano.

4. Comunicar a la Unidad requirente que el proceso ha finalizado y las causas por las que no se autorizó dicho requerimiento.

**Responsable:** Jefe de Talento Humano.

5. Comunicar a la Unidad requirente que el proceso ha sido aprobado.

**Responsable:** Jefe de Talento Humano.

	<b>GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO</b>		Pág. 6/34 Versión: 1
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>		
	<b>ADMISIÓN DE PERSONAS</b>	<b>RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL</b>	

6. Coordinar la Jefatura de Talento Humano con la Unidad requirente la descripción y perfil del puesto a ocuparse.

**Responsable:** Jefe de Talento Humano y Director y/o Jefe de la Unidad.

7. Elaborar las respectivas publicaciones, según la normativa vigente.

**Responsable:** Jefe de Talento Humano.

## RECLUTAMIENTO EXTERNO

### PROCEDIMIENTO:

1. Revisar en la base de datos de los postulantes de procesos anteriores que cubran el perfil del puesto.

**Responsable:** Jefe de Talento Humano.

2. Contactar a los candidatos que cumplan con el perfil a través de la información registrada en la hoja de vida.

**Responsable:** Jefe de Talento Humano.

3. Continuar con el reclutamiento externo a través de otros medios a más del paso

**Responsable:** Jefe de Talento Humano.

4. Entregar el formulario de solicitud de empleo (ANEXO3), conjuntamente con la hoja de vida a la Jefatura de Talento Humano (ANEXO4).

**Responsable:** Postulante al cargo.

	<b>GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO</b>		Pág. 7/34 Versión: 1
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>		
	<b>ADMISIÓN DE PERSONAS</b>	<b>RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL</b>	

## CONVOCATORIA DE CARGOS VACANTES



GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SALCEDO  
CONVOCATORIA A CONCURSOS DE MÉRITOS Y OPOSICIÓN  
NINGUNA POSTULACIÓN TENDRÁ COSTO ALGUNO

Denominación del puesto	Vacantes	Grupo Ocupacional	R.M.U.	Unidad Administrativa	REQUERIMIENTOS				
					Instrucción	Experiencia	Capacitación	Competencias Conductuales	Competencias Técnicas
Periodista	1	SERVIDOR PÚBLICO 3	986	COMUNICACIÓN SOCIAL	<b>Área del Conocimiento:</b> Periodismo, Comunicación Social. <b>Título:</b> Licenciatura en Comunicación Social Periodismo	2 años-preparación de argumentaciones, Organización y preparación de noticias, informaciones reportajes	*Periodismo moderno. *Fundamentos de la Comunicación Social enfocado en procesos sociales.	*Orientación a los resultados. *Orientación al servicio. *Construcción de relaciones con personas internas como externas. *Trabajo en equipo.	*Síntesis/ Reorganización. *Reorganización de la información. *Expresión escrita-verbal. *Habilidad analítica.
Secretaría de Dirección	1	SERVIDOR PÚBLICO DE APOYO 3	675	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	<b>Área del Conocimiento:</b> Ciencias de Comercio y Administración, Secretariado Ejecutivo <b>Título:</b> Técnico Superior/Bachillerato en: Ciencias de Comercio y Administración, Secretariado	Mínimo 1 año Asistencia Administrativa a nivel directivo, atención al cliente, manejo de paquetes informáticos.	*Técnicas de documentación y archivo. *Servicio al Cliente. *Relaciones Públicas. *Computación básica	*Orientación de servicio. *Iniciativa. *Flexibilidad. *Mantener relaciones cordiales con los clientes internos y externos.	*Organización de la información. *Pensamiento crítico. *Expresión oral y escrita. *Comprensión oral y escrita.

Para mayor información, por favor visite la página web [www.salcedo.gob.ec](http://www.salcedo.gob.ec) y de un clic en la opción bolsa de empleo



## **GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO**

### **5.7.1.2. SELECCIÓN DEL PERSONAL**

	<b>GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO</b>		Pág. 9/34 Versión: 1
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>		
	<b>ADMISIÓN DE PERSONAS</b>	<b>SELECCIÓN DEL PERSONAL</b>	

**CONTENIDO:**

1. Objetivo.
2. Alcance.
3. Políticas de la municipalidad.
4. Procedimiento.
5. Documentación.

**OBJETIVO:**

Proporcionar a la Institución métodos y procedimientos, los cuales permitan evaluar la idoneidad de las y los aspirantes que reúnan los requerimientos establecidos para el puesto a ser ocupado en base a las necesidades institucionales.

**ALCANCE:**

Alcalde, Dirección Organizativa, Jefatura de Talento Humano.

**POLÍTICA DE LA EMPRESA:**

1. El proceso de Selección de Personal se llevara a cabo para identificar a los candidatos idóneos para cubrir un puesto vacante.

	<b>GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO</b>		Pág. 10/34 Versión: 1
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>		
	<b>ADMISIÓN DE PERSONAS</b>	<b>SELECCIÓN DEL PERSONAL</b>	

2. Se debe contar por lo menos con tres aspirantes que cumplan el perfil para el puesto a ser cubierto.
3. Se tomará en cuenta al personal con capacidades diferentes.
4. Se realizará una evaluación de conocimientos técnicos solo para las vacantes en el área administrativa.
5. Se establece un día para las apelaciones a las pruebas técnicas.
6. Se realizará las entrevistas pertinentes a los postulantes.
7. Los contratos dependerá del régimen laboral ya sea bajo Código de Trabajo, el mismo que va dirigido al personal operativo; y bajo LOSEP al personal administrativo. Aquí también se basará de acuerdo a la normativa vigente emitida por los entes de control.

#### **PROCEDIMIENTO:**

1. Clasificar las hojas de vida que fueron receptadas en el proceso de reclutamiento.  
**Responsable:** Jefe de Talento Humano, Unidad requirente.
2. Verificar la información de las hojas de vida de los candidatos preseleccionados.  
**Responsable:** Jefe de Talento Humano.
3. Los postulantes que hayan emitido información falsa inmediatamente serán descartados.  
**Responsable:** Jefe de Talento Humano.

	<b>GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO</b>		Pág. 12/34 Versión: 1
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>		
	<b>ADMISIÓN DE PERSONAS</b>	<b>SELECCIÓN DEL PERSONAL</b>	

4. Elaborar y publicar el listado de los aspirantes seleccionados en la página web institucional.

**Responsable:** Jefe de Talento Humano.

5. Registro de lugar, fecha y hora para las pruebas técnicas en el caso de contratación de vacantes para puestos administrativos a los postulantes seleccionados, así como su publicación en la página web institucional.

**Responsable:** Jefe de Talento Humano.

6. Calificación y registro de los resultados de las pruebas técnicas, así como su publicación en la página web institucional.

**Responsable:** Jefe de Talento Humano, Unidad requirente.

7. Apelación a las calificaciones de las pruebas técnicas.

**Responsable:** Jefe de Talento Humano.

8. Registro de lugar, fecha y hora para las entrevistas a los postulantes que obtuvieron una puntuación hasta 70 puntos, así como su publicación en la página web institucional.

**Responsable:** Jefe de Talento Humano.

9. Realizar las entrevistas a cada postulante y su respectiva calificación según la normativa de la institución.

**Responsable:** Jefe de Talento Humano, Unidad requirente.

	<b>GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO</b>		Pág. 13/34 Versión: 1
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>		
	<b>ADMISIÓN DE PERSONAS</b>	<b>SELECCIÓN DEL PERSONAL</b>	

10. Elaborar una tabla informativa con las calificaciones de los parámetros que fueron tomados en cuenta en el proceso de selección

**Responsable:** Jefe de Talento Humano.

11. Publicar los resultados finales en la página web institucional.

**Responsable:** Jefe de Talento Humano.

12. Emitir la documentación pertinente a la Jefatura de Talento Humano del ganador para proceder con los trámites legales pertinentes.

**Responsable:** Ganador del concurso

13. Elaborar los contratos según sea el cargo a ocuparse y su modalidad y régimen laboral.

**Responsable:** Jefe de Talento Humano, Asesoría Jurídica.



## **GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO**

### **5.7.2. APLICACIÓN DE PERSONAS**



## **GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO**

### **5.7.2.1. INDUCCIÓN A CARGO**

	<b>GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO</b>		Pág. 16/34 Versión: 1
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>		
	<b>APLICACIÓN DE PERSONAS</b>	<b>INDUCCIÓN AL CARGO</b>	

**CONTENIDO:**

1. Objetivo.
2. Alcance.
3. Políticas de la municipalidad.
4. Procedimiento.
5. Documentación.

**OBJETIVO:**

Brindar al nuevo integrante de la municipalidad los datos relacionados a sus funciones, interacción dentro de la organización y resultados esperados en la ejecución de sus actividades cotidianas, para de esta manera lograr la consecución de los objetivos institucionales.

**ALCANCE:**

Alcalde, Dirección Organizativa, Jefatura de Talento Humano.

**POLÍTICA DE LA EMPRESA:**

1. El proceso de Inducción del Personal se llevara a cabo en dos instancias:
  - a. Personal Administrativo y Técnico: 80 horas laborables completas (dos semanas).
  - b. Personal operativo: 40 horas laborables completas (dos semanas).

	<b>GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO</b>		Pág. 17/34 Versión: 1
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>		
	<b>APLICACIÓN DE PERSONAS</b>	<b>INDUCCIÓN AL CARGO</b>	

**DETALLE DE LA INDUCCIÓN:**

ÁREA	TIEMPO HORAS	DETALLE
<b>Administrativa</b>	80	*Marco teórico y legal del GAD Municipal.
		*Sociabilización con el equipo de trabajo.
		*Conocimiento del área de trabajo y su portafolio.
		*Conocimientos técnicos.
		*Capacitación en procedimientos internos y externos.
<b>Técnico</b>	80	*Marco teórico y legal del GAD Municipal.
		*Sociabilización con el equipo de trabajo.
		*Conocimiento del área de trabajo y su portafolio.
		*Conocimientos técnicos.
		*Capacitación en procedimientos internos y externos.
		*Seguridad y salud ocupacional.
		*Entrenamiento de campo asistido.
<b>Operativo</b>	40	*Marco teórico y legal del GAD Municipal
		*Sociabilización con el equipo de trabajo.
		*Conocimientos técnicos.
		*Seguridad y salud ocupacional.
		*Entrenamiento de campo asistido.

2. El nuevo personal deberá contar con un tutor de labores durante el proceso de inducción, quién será la persona responsable de proveer toda la información necesaria para así poder integrar de una mejor manera a los nuevos empleados.

**Responsable:** Director o Jefe correspondiente.

	<b>GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO</b>		Pág. 18/34 Versión: 1
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>		
	<b>APLICACIÓN DE PERSONAS</b>	<b>INDUCCIÓN AL CARGO</b>	

3. Transcurrido el periodo de inducción se realizará una reunión de trabajo en la cual se evaluará ciertos parámetros primordiales de este proceso.
4. El tutor de labores deberá presentar un informe final a la unidad donde pertenece el nuevo integrante y a la vez a la Jefatura de Talento Humano.

**PROCEDIMIENTO:**

1. Comunicar al Director/Jefe el inicio del proceso de inducción.  
**Responsable:** Jefe de Talento Humano.
2. Designar a un compañero del mismo departamento como tutor laboral del nuevo integrante en tareas dirigidas.  
**Responsable:** Director/Jefe de la unidad.
3. Sociabilizar al tutor de labores sobre las funciones que va a desempeñar como guía del nuevo integrante.  
**Responsable:** Jefe de Talento Humano.
4. Informar todos los aspectos internos/externos de la Institución enmarcados al puesto y cargo que va a ocupar el nuevo integrante, así también la integración con su nuevo equipo de trabajo.  
**Responsable:** Director/Jefe de la unidad/ Tutor de labores.



## **GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO**

### **5.7.2.2. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

	<b>GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO</b>		Pág. 20/34 Versión: 1
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>		
	<b>APLICACIÓN DE PERSONAS</b>	<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>	

**CONTENIDO:**

1. Objetivo.
2. Alcance.
3. Políticas de la municipalidad.
4. Procedimiento.
5. Documentación.

**OBJETIVO:**

Brindar las herramientas necesarias para poder detectar cuáles son los empleados con mayores potenciales y los que aún no las han desarrollado en su totalidad, permitiendo a la Jefatura de Talento Humano tomar decisiones acorde a los resultados.

**ALCANCE:**

Alcalde, Dirección Organizativa, Jefatura de Talento Humano.

**POLÍTICA DE LA EMPRESA:**

1. La evaluación de desempeño será entregada vía intranet por la Jefatura de Talento Humano a cada una de los directores y jefes departamentales, para que ellos sean quienes realicen las evaluaciones a sus colaboradores.
2. La evaluación de desempeño se lo realizará una vez al año.
3. El modelo de evaluación que se realizará es el emitido por el Ministerio de Relaciones Laborales (ANEXO 4)

	<b>GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO</b>		Pág. 21/34 Versión: 1
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>		
	<b>APLICACIÓN DE PERSONAS</b>	<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>	

4. Se otorgara las escalas de evaluación de los resultados de la gestión y desempeño organizacional de la siguiente manera:
  - a) **Excelente:** Es aquel que supera los objetivos y metas programadas.
  - b) **Muy bueno:** Es aquel que cumple los objetivos y metas programadas.
  - c) **Satisfactorio:** Mantiene un nivel mínimo aceptable de productividad.
  - d) **Regular:** Es aquel que obtiene resultados menores al mínimo aceptable de productividad; y,
  - e) **Insuficiente:** Su productividad no permite cubrir las necesidades del puesto.
  
5. El funcionario que obtenga la calificación de excelente, muy bueno o satisfactorio, será considerado para la aplicación de políticas de promoción, reconocimiento, asensos y estímulos.
  
6. El funcionario que obtenga la calificación de regular, volverá a ser evaluado en el plazo de tres meses.

**PROCEDIMIENTO:**

1. Establecer un cronograma específico para cada departamento o jefatura, tomando en cuenta la cantidad de colaboradores.  
**Responsable:** Jefe de Talento Humano.

	<b>GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO</b>		Pág. 22/34 Versión: 1
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>		
	<b>APLICACIÓN DE PERSONAS</b>	<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>	

- Realizar una charla con los directores y jefes departamentales, en la que se sociabilice el cronograma de actividades, los parámetros que van hacer evaluados, y beneficios que tiene este proceso de evaluación.

**Responsable:** Jefe de Talento Humano.

- Comunicar a los colaboradores que se va a implementar el proceso de evaluación de desempeño, como, cuando y donde se va a realizar.

**Responsable:** Director/Jefe de la unidad.

- Proceder con la ejecución de la evaluación.

**Responsable:** Director/Jefe de la unidad.

- Entregar en la Jefatura de Talento Humano las evaluaciones tanto en físico como en magnético.

**Responsable:** Director/Jefe de la unidad.

- Monitorear constantemente los resultados obtenidos y compararlos con los objetivos formulados.

**Responsable:** Jefe de Talento Humano

- Realizar una retroalimentación sobre temas de interés de la evaluación del desempeño.

**Responsable:** Jefe de Talento Humano.



## **GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO**

### **5.7.3. COMPENSACIÓN DE PERSONAS**



## **GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO**

### **5.7.3.1. INSENTIVOS**

	<b>GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO</b>		Pág. 25/34 Versión: 1
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>		
	<b>COMPENSACIÓN DE PERSONAS</b>	<b>INSENTIVOS</b>	

**CONTENIDO:**

1. Objetivo.
2. Alcance.
3. Políticas de la municipalidad.
4. Procedimiento.

**OBJETIVO:**

Implementar una cultura organizacional en el cual bienestar laboral sea primordial en la vida cotidiana, permitiendo así a los empleados sentirse motivados incrementando no solo la autoestima sino también la productividad y desempeño de sus actividades.

**ALCANCE:**

Alcalde, Dirección Organizativa, Jefatura de Talento Humano.

**POLÍTICA DE LA EMPRESA:**

1. El GAD Municipal del cantón Salcedo en la actualidad no cuenta con políticas específicas en este apartado.

**PROCEDIMIENTO:**

1. Establecer políticas enmarcadas al beneficio de los actores principales como son las personas, incorporando fases o lineamientos específicos para cada modalidad de incentivo que se pretenda ejecutar.

**Responsable:** Director Organizacional/Jefe de Talento Humano.

	<b>GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO</b>		Pág. 26/34 Versión: 1
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>		
	<b>COMPENSACIÓN DE PERSONAS</b>	<b>INSENTIVOS</b>	

2. Establecer un sistema en el cual se resalte las metas y resultados así como también objetivos cuantificables y las estrategias adecuadas que engloben la cultura organizacional.

**Responsable:** Director Organizacional/Jefe de Talento Humano.

3. Fijar una periodicidad de este proceso generando seguridad en el entorno de la organización.

**Responsable:** Jefe de Talento Humano.

4. Realizar una charla en la cual se sociabiliza el plan de incentivos, para que así los funcionarios sean partícipes y conocedores del mismo.

**Responsable:** Jefe de Talento Humano.

5. Realizar el control y seguimiento del plan de incentivos.

**Responsable:** Jefe de Talento Humano.



## **GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO**

### **5.7.4. FORMACIÓN PROFESIONAL**



## **GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO**

### **5.7.4.1. CAPACITACIÓN**

	<b>GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO</b>		Pág.29/34 Versión: 1
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>		
	<b>FORMACIÓN PROFESIONAL</b>	<b>CAPACITACIÓN</b>	

**CONTENIDO:**

1. Objetivo.
2. Alcance.
3. Políticas de la municipalidad.
4. Procedimiento.

**OBJETIVO:**

Establecer un plan de capacitación que permita abarcar todas las ramas que involucra los departamentos del GAD Municipal para de esta manera potencializar las habilidades, potencialidades y conocimientos que posee el personal.

**ALCANCE:**

Alcalde, Dirección Organizativa, Jefatura de Talento Humano.

**POLÍTICA DE MUNICIPALIDAD:**

1. El plan de capacitaciones se elaborará de acuerdo a las necesidades de cada unidad departamental.
2. El plan de capacitaciones será aprobado por la máxima autoridad y sometido a presupuesto de la Dirección Financiera, para conocer la existencia de recursos económicos.

	<b>GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO</b>		Pág. 30/34 Versión: 1
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>		
	<b>FORMACIÓN PROFESIONAL</b>	<b>CAPACITACIÓN</b>	

**PROCEDIMIENTO:**

1. Diagnosticar y realizar un inventario de las necesidades de capacitación para el personal.

**Responsable:** Jefe de Talento Humano.

2. Establecer cronograma de capacitación por áreas departamentales.

**Responsable:** /Jefe de Talento Humano.

3. Planificar los cursos de capacitación ya sean internos o externos

**Responsable:** Jefe de Talento Humano.

4. Coordinar en la participación del personal para la capacitación.

**Responsable:** Jefe de Talento Humano/Director o jefe departamental

5. Realizar el control, seguimiento y evaluación del plan de capacitación.

**Responsable:** Jefe de Talento Humano.



## **GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO**

### **5.7.5. CALIDAD DE VIDA**



## **GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO**

### **5.7.5.1. SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL**

	<b>GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO</b>		Pág. 33/34 Versión: 1
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>		
	<b>CALIDAD DEVIDA</b>	<b>SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL</b>	

**CONTENIDO:**

1. Objetivo.
2. Alcance.
3. Políticas de la municipalidad.
4. Procedimiento.

**OBJETIVO:**

Establecer normas, reglas, procedimientos para las actividades del programa de seguridad y salud ocupacional que permita evitar eventos no deseados, mantener las operaciones eficientes y productivas garantizando condiciones laborales seguras.

**ALCANCE:**

Alcalde, Dirección Organizativa, Jefatura de Talento Humano.

**POLÍTICA DE MUNICIPALIDAD:**

1. El departamento de Desarrollo Organizacional, es el encargado de coordinar con el resto de unidades departamentales sobre las necesidades que involucra seguridad y salud ocupacional.
2. Se establece el respectivo presupuesto, el mismo que será aprobado por la máxima autoridad y sometido a presupuesto de la Dirección Financiera, para conocer la existencia de recursos económicos.

	<b>GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SALCEDO</b>		Pág. 34/34 Versión: 1
	<b>MANUAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>		
	<b>CALIDAD DEVIDA</b>	<b>SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL</b>	

**PROCEDIMIENTO:**

1. Sociabilizar la cultura organizacional con la que cuenta la institución, su misión, visión, objetivos, metas.

**Responsable:** Director de Desarrollo Organizacional/Jefe de Talento Humano.

2. Solicitar la participación y colaboración activa de los miembros de la institución en temas de mejora continua.

**Responsable:** /Jefe de Talento Humano.

3. Planificar el desarrollo del plan de seguridad y salud ocupacional que hace referencia el manual que posee la municipalidad.

**Responsable:** Jefe de Talento Humano.

4. Coordinar programas de capacitación, prevención de accidentes en el lugar de trabajo y la concientización de la utilización de equipos y prendas de protección

**Responsable:** Jefe de Talento Humano/Director o jefe departamental

5. Realizar el control, seguimiento y evaluación del plan de seguridad y salud ocupacional.

**Responsable:** Jefe de Talento Humano.

6. Programar mecanismos que permitan a los empleados y trabajadores contar con un espacio de esparcimiento, lo que permitirá que el estrés laboral disminuya e incrementa la comunicación y autoestima del empleado.

**Responsable:** Jefe de Talento Humano.

## CONCLUSIONES

Al finalizar este proyecto se ha llegado a establecer las siguientes conclusiones:

1. El ambiente de trabajo en el que se desarrolla el personal administrativo como el operativo no cumple con todos los requisitos establecidos por el MRL-IESS con respecto a seguridad y salud ocupacional.
2. La Institución no cuenta con un plan de incentivos económicos, debido a que, la ley no les cubre este monto, ya que, es una entidad autónoma y el presupuesto de personal lo manejan con fondos propios.
3. No existe una adecuada comunicación interna entre los colaboradores de la institución, provocando omisión de ejecución de trámites, conllevando esto a emitir información o servicios tardíos y no cumpliendo así con uno de sus principios estratégicos.
4. La Jefatura de Talento Humano cuenta con un plan de capacitación poco manejable, ya que, el mismo va focalizado al personal administrativo, técnico y muy poco al personal operativo.
5. El modelo de Gestión de Talento Humano que se propuesto, está basado en directrices de un buen manejo e incorporación de los subsistemas, tomando en cuenta que la piedra angular dentro de una empresa es el capital humano y debe ser tratado de una mejor manera.
6. El manual de Gestión del Talento Humano viene a constituir una ventaja competitiva con respecto al resto de GAD's, contribuyendo así a ser un referente de cambio con respecto a la administración de su personal.

## RECOMENDACIONES

Al finalizar este proyecto se ha llegado a establecer las siguientes recomendaciones:

1. En un mundo globalizado donde las exigencias sobre producto-servicio, se debe ser participe directo de esta transformación, en el Ecuador se está implementando varios cambios uno de ellos es sobre la matriz productiva, por tal razón la municipalidad, debe involucrarse en este proyecto y un paso importante es el manejo o administración correcta del personal con que cuenta, ya que, el empleado sus habilidades, ideas innovadoras, es decir su potencial, debe ser la base primordial para poseer una ventaja competitiva no solo con los productos que ofrece sino también con los servicios que presta.
2. Debido a que la Institución no cuenta con recursos económicos para cubrir un plan de incentivos económicos, se recomienda establecer otro tipo de incentivos, un programa de calidad de vida, potenciando las habilidades del empleado, reducción del estrés laboral, por ejemplo: un día libre en compensación a las horas extras. Otro puede ser una tarjeta por el cumpleaños de un empleado. Dedicar una hora para realizar actividades de esparcimiento como rumbaterapia.
3. Para que exista un mejor desempeño en las funciones acorde al cargo, es necesario que la Jefatura de Talento Humano ofrezca una inducción adecuada, en la que se detalle correctamente las actividades a realizar, dar seguimiento correspondiente y después su evaluación tanto al nuevo empleado como a la persona designada para que le supervise en la etapa de inducción, dando así cumplimiento a los planteado en esta investigación.
4. La Dirección de Desarrollo Organizacional, debe implementar estrategias acerca de la cultura organizacional de la Institución establecer estrategias de una cultura organizacional más participativa, creando fuentes de comunicación entre los empleados para poder coordinar proceso, incrementando la productividad y reduciendo tiempos de ejecución.
5. Capacitar al personal en todas las áreas ya sea administrativa, operativa, técnica y direccional, ya que, la actualización de conocimientos permite un adecuado desarrollo de actividades.

## BIBLIOGRAFÍA

(s.f.). En *Ley Orgánica de Régimen Municipal* .

*Real Academia Española*. (2001).

(2008). Constitución de la República del Ecuador.

*Revista Electrónica*. (enero-marzo de 2009). Obtenido de <http://www.cemci.org/revista/numero-2/documentos/doc2.pdf>

LOSEP. (2010).

Alles, M. (2006). *Gestión por Competencias*.

Alles, M. (2009). *Construyendo Talento*. Granica.

Apaza, R. (2012). *RA Ruben Apaza*. Obtenido de <http://ruben-apaza.blogspot.com/2012/12/seguridad-y-salud-ocupacional-definicion.html#.U6tPbvI5NqU>

Arias, G, F. L., & Heredia, E, V. O. (s.f.).

Castillo, F. (Noviembre de 2010). *En defensa de PUCP*. Obtenido de <http://blog.pucp.edu.pe/item/115621/importancia-de-la-gestion-del-talento-humano>

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. McGRAW-HILL.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos, El capital humano en las organizaciones*. . Mc Graw Hill.

Código de Ordenamiento Territorial, A. y. (s.f.).

COOTAD. (19 de Octubre de 2010). Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización. *Registro Oficial N° 303*. Quito, Ecuador.

Dessler, G. (1997). *Human Resource Management* Upper Saddle River. Prentice-Hall.

Española, R. A. (2001).

Genao, V. (2000). *Estrategias de Recursos Humanos*.

<http://www.icao.int/SAM/Documents/CIAC13/CIAC13%20C1%20Modulo1.pdf>. (s.f.).

<http://www.monografias.com/trabajos16/gestion-del-talento/gestion-del-talento.shtml#ixzz35aM2NJDm>. (s.f.).

Martha, A. (2009). *Construyendo Talento*. Granica.

Martha, A. (2009). *Construyendo Talento*. Granica.

Milkovich-Boudreau. (1994).

Parra, M. (16 de abril de 2000). *rrhmagazine.com*. Obtenido de <http://www.rrhmagazine.com/articulos.asp?id=28>

Ventura, S. (Octubre de 2011). *Gestion.org*. Obtenido de <http://www.gestion.org/recursos-humanos/1018/los-subsistemas-de-recursos-humanos/>

Ventura, S. (s.f.). *Gestion.org*. Obtenido de <http://www.gestion.org/recursos-humanos/1018/los-subsistemas-de-recursos-humanos/>

## ANEXOS

**ANEXO 1**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**ESCUELA DE ASISTENCIA GERENCIAL Y RELACIONES PÚBLICAS**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**ENTREVISTA DIRIGIDA A LA JEFE DE TALENTO HUMANO DEL GAD MUNICIPAL  
DELCANTÓN SALCEDO**

**OBJETIVO:**

Identificar las herramientas administrativas de los subsistemas del Talento Humano para mejorar el desempeño laboral de los empleados de la municipalidad.

1. ¿Para el ingreso del nuevo personal bajo qué modalidades y regímenes se maneja la Municipalidad?  
.....  
.....
2. ¿Cómo se realiza el reclutamiento y la selección de personal?  
.....  
.....
3. ¿Existe algún reglamento para la inducción de personal?  
.....  
.....
4. ¿En el presupuesto anual se provisiona un valor coherente para cubrir los requerimientos del MRL con respecto a la salud y seguridad ocupacional?  
.....  
.....
5. ¿Existen posibilidades de crecimiento profesional en el cargo que desempeña?  
.....  
.....
6. ¿Las ideas del personal son tomadas en cuenta por su jefe o superiores?  
.....  
.....
7. ¿Existe un proceso de capacitación continuo del personal de la Institución?

.....  
.....

8. ¿Considera Ud. que un clima organizacional adecuado mejora el ambiente de trabajo y la productividad?

.....  
.....

9. ¿Se realiza evaluaciones de desempeño al personal? ¿Con qué frecuencia?

.....  
.....

10. ¿Qué aspectos cree Ud. deben mejorar para incrementar el nivel de desempeño laboral?

.....  
.....

## ANEXO 2



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

### ESCUELA DE ASISTENCIA GERENCIAL Y RELACIONES PÚBLICAS MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

#### ENCUESTA DIRIGIDA A LAS Y LOS SERVIDORES/TRABAJADORES DEL GAD MUNICIPAL DELCANTÓN SALCEDO

##### OBJETIVO:

Identificar las herramientas administrativas de los subsistemas del Talento Humano para mejorar el desempeño laboral de los empleados de la municipalidad.

##### INSTRUCCIONES:

Por favor, conteste a las siguientes preguntas marcando con una "X" en el lugar de la escala que mejor refleje su opinión.

1. ¿Cómo calificaría Ud. a la Gestión del Talento Humano que le brinda la municipalidad?

Excelente	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Mala	<input type="checkbox"/>

2. ¿Considera Ud. que un clima organizacional adecuado mejora el ambiente de trabajo y la productividad?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

3. ¿Qué aspectos cree Ud. deben mejorar para incrementar el nivel de desempeño laboral?

Remuneración	<input type="checkbox"/>
Programas de Capacitación	<input type="checkbox"/>
Planes de motivación	<input type="checkbox"/>

4. Su capacidad para resolver problemas en su puesto de trabajo es:

Bueno	<input type="checkbox"/>
Aceptable	<input type="checkbox"/>
Malo	<input type="checkbox"/>

5. ¿En su lugar de trabajo existen las respectivas normas de seguridad y salud ocupacional?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

6. ¿Cuál es su grado de satisfacción con respecto a la comunicación interna entre la entidad y los empleados?

Excelente	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Mala	<input type="checkbox"/>

7. ¿Existe un proceso de capacitación continuo del personal de la Institución?

Si existe	<input type="checkbox"/>
Insuficiente	<input type="checkbox"/>
Esporádica	<input type="checkbox"/>
Focalizada	<input type="checkbox"/>

8. Según su punto de vista ¿Cuál es el ambiente de trabajo en la entidad?

Trabajo tensionado	<input type="checkbox"/>
Ambiente adecuado	<input type="checkbox"/>
Problemas personales	<input type="checkbox"/>

9. ¿Cómo considera su desempeño laboral en la Institución?

Excelente	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Malo	<input type="checkbox"/>
Insuficiente	<input type="checkbox"/>

10. ¿Cree que la municipalidad brinda las mismas oportunidades a todos los empleados?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

11. ¿Usted ha sido protagonista de una evaluación de desempeño en el año anterior?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

Solo para las personas que contestaron SI:

Nada útil	<input type="checkbox"/>
Poco útil	<input type="checkbox"/>
Bastante útil	<input type="checkbox"/>
Muy útil	<input type="checkbox"/>
No estoy seguro	<input type="checkbox"/>

12. ¿Las políticas de personal en el GAD municipal son de su conocimiento?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

13. Con respecto a sus compañeros de trabajo: ¿Le ayudaron y le apoyaron los primeros días cuando inicio su trabajo?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

14. ¿Existen posibilidades de crecimiento profesional en el cargo que desempeña?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

15. ¿Sus ideas son tomadas en cuenta por su jefe o superiores?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**ANEXO 3**

	<b>DIRECCIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>	<b>JEFATURA DE TALENTO HUMANO</b>	<b>JTH-F001</b>	
<p><b>SOLICITUD DE EMPLEO</b></p> <p>"Te invitamos a formar parte del GAD Municipal del cantón Salcedo, es importante que nos proporciones toda la información solicita para validar tú participación"</p>				
<b>1. DATOS PERSONALES</b>				
Nombre de puesto que aplica:				
Nombres y apellidos:				
Provincia de Nacimiento:	Ciudad de Nacimiento:	Fecha de Nacimiento:  (d / m / a)		
Cédula de Identidad:	Estado Civil:	# cargas familiares:		
Ciudad de Residencia:	Dirección domiciliaria  <small>(Sector/Avenida o Calle Principal/ Número de casa/ Avenida o Calle Secundaria)</small>			
Teléfono domicilio:	Celular:	Otro: <b>Correo electrónico:</b>		
Autodeterminación de raza:	Trabaja algún familiar en el GAD Municipal: Mencione su nombre y grado de parentesco:			
<b>Persona con discapacidad</b>				
Es usted una persona con discapacidad:	¿Está a su cargo una persona con discapacidad?, mencione el nombre y el parentesco:			
SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>			
Número de carné de CONADIS	Tipo de discapacidad:	Porcentaje:		
<b>2. EDUCACIÓN FORMAL</b>				
Nivel de Instrucción	Nombre de la Institución Educativa	Especialización	Número de años aprobados	Título Obtenido
Secundaria				
Técnico Superior				
Tecnología				
Título Profesional				
Post- Grado				
Otros				
<b>3. EXPERIENCIA</b>				

Desde	Hasta	Empresa	Tipo de Industria (giro de negocio)	Cargo	Principales funciones desempeñadas	Teléfono de contacto y nombre del Jefe Inmediato
Desde	Hasta	Empresa	Tipo de Industria (giro de negocio)	Cargo	Principales funciones desempeñadas	Teléfono de contacto y nombre del Jefe Inmediato

#### 4. CAPACITACIÓN

Institución	Nombre del Curso	Duración en horas	Fecha	Lugar (país - ciudad)

Todos los datos de esta solicitud son verdaderos y no he ocultado ningún acto o hecho, por lo que asumo cualquier responsabilidad, acepto que esta solicitud sea anulada en caso de comprobar falsedad o inexactitud alguna, y me sujeto a las normas establecidas por el GAD Municipal del cantón Slacedo y otras disposiciones legales vigentes.

Nombre del Aspirante

Firma

Lugar y fecha de presentación

## ANEXO 4



### GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE CANTÓN SALCEDO

### HOJA DE VIDA

FOTOGRAFÍA

#### 1.- DATOS PERSONALES DEL SERVIDOR PÚBLICO:

##### Nombre del Servidor:

\_\_\_\_\_

Apellido Paterno

Apellido Materno

Nombres

##### Lugar de Nacimiento:

##### Fecha de nacimiento:

\_\_\_\_\_

País

Ciudad

##### Nacionalidad o Tiempo de Residencia en el Ecuador:

\_\_\_\_\_

##### Dirección Domiciliaria

\_\_\_\_\_

Provincia

Cantón

Parroquia

\_\_\_\_\_

BARRIO

SECTOR

NÚMERO

REFERENCIA

##### Teléfono(s):

\_\_\_\_\_

Convencionales

Celular o Móvil

##### Cédula de Identidad o

##### Pasaporte:

##### Correo electrónico:

\_\_\_\_\_

Tipo de Sangre: \_\_\_\_\_ Libreta Militar: \_\_\_\_\_

Talla: \_\_\_\_\_ Fecha de ingreso a la Institución: \_\_\_\_\_

**2.- DATOS DE LOS DEPENDIENTES DEL SERVIDOR PÚBLICO:**

**Nombre del (la) Conyugue:**

---

Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombres
------------------	------------------	---------

**Lugar de Nacimiento:**

---

Pais	Ciudad
------	--------

**Nacionalidad o Tiempo de Residencia en el Ecuador:**

---

**Dirección Domiciliaria:**

---

Provincia	Cantón	Parroquia
-----------	--------	-----------

---

Dirección

**Teléfono(s):**

---

Convencionales	Celular o Móvil
----------------	-----------------

**Cédula de Identidad o  
Pasaporte:**

**Correo electrónico:**

---

**2.- DATOS DE LOS DEPENDIENTES DEL SERVIDOR PÚBLICO:**

**Número total de hijos:**

**Nombre de los hijos(as) del servidor:**

---

Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombres
------------------	------------------	---------

---

Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombres
------------------	------------------	---------

---

Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombres
------------------	------------------	---------

---

Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombres
------------------	------------------	---------

Personas con discapacidad:

---

Apellido Paterno

Apellido Materno

Nombres

Número de carnet del CONADIS:

---

Apellido Paterno

Apellido Materno

Nombres

**Establezca su autodefinición étnica (sólo para ciudadanas/os ecuatorianas/os):**

Marque una "x" sobre el grupo étnico al cual Ud. define que pertenece:

Af  cuatoriano

Montubio

Indígena

Mestizo

Blanco

Otros: \_\_\_\_\_

Actualmente, ¿es un migrante ecuatoriano en el exterior?    Sí    No    

En caso de ser positiva su respuesta, en que país se ubica hoy?    \_\_\_\_\_ Total Años:    \_\_\_\_\_

¿Sufre de Alguna enfermedad Catastrófica?    Sí    No     C     \_\_\_\_\_

¿Se encuentra a cargo de una persona con discapacidad severa o enfermedad catastrófica?    Sí    No    

Si se encuentra a cargo de una persona con discapacidad severa o enfermedad catastrófica, señale:

a) Nombre de la persona con enfermedad o discapacidad: \_\_\_\_\_

b) Cédula de Identidad de la persona mencionada: \_\_\_\_\_

c) N° del Certificado del CONADIS de la persona mencionada:

### **3.- INSTRUCCIÓN**

<b>Nivel de Instrucción</b>	<b>Nombre de la Institución Educativa</b>	<b>Título Obtenido</b>	<b>Lugar (País y ciudad)</b>
Primaria			
Secundaria			
Técnico Superior			
Título de Tercer Nivel			
Título de Cuarto Nivel (Posgrado)			
Otros			

### **4.- TRAYECTORIA LABORAL (EXPERIENCIA LABORAL)**

<b>FECHAS DE TRABAJO</b>			<b>Organización/ Empresa; y el país donde laboró</b>	<b>Denominación del Puesto</b>	<b>Responsabilidades /Actividades/Funciones</b>	<b>Razones de salida</b>
<b>DESDE</b> (dd/mm/aaa)	<b>HASTA</b> (dd/mm/aaa)	<b>Nº meses/ años</b>				

**5.- CAPACITACIÓN ( últimos cinco años):**

Nombre del Evento	Nombre de la Institución Capacitadora	Lugar (País y ciudad)	Fecha del Diploma (dd/mm/aaa)	Tipo Diploma:		Duración en horas
				Asistencia	Aprobación	

---

**Firma del Servidor**

**PARA USO EXCLUSIVO DE LA JEFATURA DE TALENTO HUMANO**

**6.- RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, EN LOS TRES ÚLTIMOS PERÍODOS:**

<b>Nº</b>	<b>Período de Evaluación</b>	<b>Institución en la cual se efectuó la evaluación</b>	<b>Evaluación Obtenida (En letras y números)</b>
<b>1º</b>			
<b>2º</b>			
<b>3º</b>			

**OBSERVACIONES:**

---

---

---

\_\_\_\_\_  
**Analista de Talento Humano**

\_\_\_\_\_  
**Jefe de Talento Humano**

Número de hojas que tiene esta Hoja de Vida:






**Total Competencias Técnicas del Puesto : 0%**

**COMPETENCIAS UNIVERSALES # Competencias: 0 Factor: 8%**

**ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :**

DESTREZA	Relevancia	Comportamiento Observable	Frecuencia de Aplicación
APRENDIZAJE CONTINUO			
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL			
RELACIONES HUMANAS			
ACTITUD AL CAMBIO			
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS			
ORIENTACIÓN DE SERVICIO			

**Total Competencias Universales: 0%**

**TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO Factor: 16%**

DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	Frecuencia de Aplicación
TRABAJO EN EQUIPO			
INICIATIVA			

**LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.**

LIDERAZGO			
-----------	--	--	--

**Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo: 0%**

**OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TENGA):**

--

**QUEJAS DEL CIUDADANO (PARA USO DE LAS UARHS) INFORMACION 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

**TOTAL:** 0**RESULTADO DE LA EVALUACIÓN**

FACTORES DE EVALUACIÓN	CALIFICACION ALCANZADA
Indicadores de Gestión del puesto	0,0
Conocimientos	0,0
Competencias técnicas del puesto	0,0
Competencias Universales	0,0
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo	0,0
Evaluación del ciudadano ( - )	0,0

**PROCESO INCORRECTO****PROCESO INCORRECTO****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