

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**SECCION DE POSGRADO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LOS  
SUBSISTEMAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y  
EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE LOS GOBIERNOS  
AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS  
DE LA ZONA SUR DE MANABI.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN**

**AUTOR:**

**SALTOS BURI VIVIANA DEL ROCIO**

**ASESOR:**

**CABREJOS DÍAZ FERMÍN**

**2019\_NOVIEMBRE\_22**

**TRUJILLO – PERÚ**

**2019**

## DEDICATORIA

*A Dios, por darme la vida, por guiarme por el buen camino, por proveerme de fuerza para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se me presentaban, por enseñarme a enfrentar las adversidades sin desfallecer en el intento.*

*A mis padres, porque me sacaron adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, por que estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, y porque el orgullo que sienten ha fomentado el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.*

*A mis hijos Luisao y Kerly por ser lo más grande y valioso que Dios me ha regalado, quienes son fuente de inspiración, fortaleza y la razón que me impulsan para salir adelante.*

*A mi esposo que es el pilar fundamental en mi vida que con su amor, comprensión y confianza me ayudó para que lograra el presente éxito profesional. Gracias por sus palabras de aliento y fé en mí.*

*Viviana Saltos Buri*

## RECONOCIMIENTO

A Dios, por la sabiduría y la fuerza que me brinda todos los días.

A todos quienes hacen la Universidad Privada Antenor Orrego, a la Dra. Lucero Uceda Dávila, Mg. Sc. Directora de este Centro de Estudios de Postgrados por su apoyo y al Dr. Fermín Cabrajos Díaz por las orientaciones y aportación para la ejecución de esta investigación. Gracias a sus sugerencias y críticas constructivas, que potenciaron mi acervo de conocimiento.

A mis amigos, compañeros y otras personas que de una u otra manera me apoyaron en toda la carrera.

***Viviana Saltos Buri***

## RESUMEN EJECUTIVO

La investigación, titulada: “Modelo de gestión organizacional para mejorar los subsistemas de reclutamiento, selección y evaluación del personal de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la Zona Sur de Manabí”, cuyo objetivo fue “Diseñar un modelo de gestión organizacional, para mejorar los subsistemas, ya que es un trabajo de investigación orientado a fomentar un servicio público eficiente y competente, en torno al objetivo de construir un Estado democrático para el Buen Vivir, donde los empleados y trabajadores son el principal recurso de las instituciones, desarrollando especialmente las competencias de selección, reclutamiento, contratación, capacitación y evaluación de desempeño a quienes postulan para trabajar en los GAD’s; para esto la metodología utilizada fue de tipo cuasi-experimental, mismo que permitió la aplicación de instrumentos de encuesta y entrevista; con lo cual se logró obtener valiosas conclusiones, entre las cuales se destaca que un nuevo modelo de gestión organizacional viabilizará un mayor rendimiento del talento humano; en los GAD’s no está claramente definida la asignación de puestos de trabajo. Para tal efecto se desarrolló una propuesta de fortalecimiento a la organización administrativa orientada a mejorar el rendimiento del talento humano, la misma que se concretó en el diseño de un modelo de gestión administrativa, que se presenta al final del presente documento.

**Palabras claves: Gestión organizacional. Rendimiento del talento humano. Acciones. Estrategias. Asignación de funciones.**

## **ABSTRACT**

This research, entitled "Model of organizational management to improve subsystems recruitment, selection and evaluation of staff of the autonomous governments of the South Zone of Manabi" whose objective was "to design a model of organizational management, to improve subsystems, as it is a research project aimed at promoting an efficient and competent public service, around the goal of building a democratic State for Good Living, where employees and workers are the main resource of the institutions, especially developing the skills selection, recruitment, hiring, training and performance evaluation to run for work in the GAD's; for that the methodology used was quasi-experimental type, enabling the implementation of survey instruments and interview; whereby he could obtain valuable conclusions, among which stands out a new organizational management model will enable increased performance of human talent; that in the GAD it's not clearly defined the allocation of seats. Product of this was possible to develop a proposal for strengthening the administrative organization aimed at improving the performance of human talent, the same that took shape in the design of a management model of strategic and presented at the end of this document actions.

**Keywords: Organizational management. Human talent performance.**

**Actions. Strategies. Role assignment.**

## INDICE GENERAL

### CONTENIDO

<b>PORTADA .....</b>	<b>I</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>II</b>
<b>RECONOCIMIENTO .....</b>	<b>III</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>IV</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>V</b>
<b>INDICE GENERAL .....</b>	<b>VI</b>
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>2</b>
1.1 Antecedentes de la Investigación .....	2
1.2. Planteamiento del problema.....	4
1.3. Justificación de la investigación .....	6
1.4. Objetivos.....	7
1.4.1. Objetivo general .....	7
1.4.2. Objetivo Específicos .....	7
1.5. Hipótesis.....	8
1.5.1. Hipótesis general .....	8
1.5.2. Hipótesis específicas .....	8
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>10</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>11</b>
2.1. Marco conceptual.....	17
2.2. Bases teóricas de las variables.....	19
2.2.1. La Gestión Organizacional.....	20
2.2.1.1 La Administración en la Gestión organizacional.....	23
2.2.1.2 Administración de personal en la gestión organizacional.....	25
2.2.1.3 Políticas organizacionales en la administración del personal .....	26
2.2.1.4 Gestión organizacional del Talento Humano .....	27

2.2.1.5	La Cultura organizacional.....	28
2.2.1.6	Globalización y gestión organizacional .....	29
2.2.2.	<b>TALENTO HUMANO</b> .....	29
2.2.2.1	La Gestión del Talento Humano .....	30
2.2.2.2	Objetivos de la Planeación de Talento Humano .....	31
2.2.2.3	La Planeación de Talento Humano .....	31
2.2.2.4	Importancia de la Planeación de Talento Humano .....	32
2.2.2.5	Fases de la Planeación de Talento Humano .....	33
2.2.2.6	Pasos del Proceso de Planeación de Talento Humano.....	36
2.2.2.7	El proceso de la gestión de talento humano .....	37
2.2.2.8	Proceso de Selección de Talento Humano.....	38
2.2.3	<b>RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y EVALUACIÓN</b> .....	39
2.2.3.1	<b>Proceso de reclutamiento</b> .....	40
2.2.3.2	<b>Las estrategias del proceso de reclutamiento son básicamente dos:</b> .....	41
2.2.3.3	<b>Fases de selección</b> .....	42
2.2.3.4	<b>Las etapas de la selección de personal</b> .....	43
2.2.4	<b>Modelos de gestión organizacional para Talento Humano</b> .....	44
2.2.4.1	<b>Subsistema organizativo</b> .....	47
2.2.4.2	<b>Contratación en el Sector Público</b> .....	48
2.2.4.3	<b>Pruebas de conocimiento o de capacidad</b> . ¡Error! Marcador no definido.	
2.2.4.4	<b>Diseño de pruebas</b> .....	48
2.2.4.5	<b>Ítems para el diseño de pruebas</b> .....	49
2.2.4.6	<b>Tipos de Pruebas</b> .....	50
2.2.4.7	<b>Régimen Laboral</b> .....	58
2.2.4.8	<b>Contratación</b> .....	62
2.2.4.8.1	<b>Pasos a seguir en el proceso de contratación de personal</b> .....	63
2.2.4.8.2	<b>Descripción del puesto de trabajo</b> .....	63
<b>CAPITULO III</b> .....		<b>65</b>
<b>3. MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS</b> .....		<b>66</b>
3.1	<b>Tipo de investigación</b> .....	66
3.2	<b>Métodos</b> .....	66

3.3	Técnicas .....	66
3.4	Población y Muestra .....	67
3.5	Proceso de recopilación de la información.....	68
3.6	Procesamiento de la información .....	69
<b>CAPITULO IV .....</b>		<b>70</b>
<b>4. RESULTADOS .....</b>		<b>71</b>
4.1.	Resultados de la encuesta realizada a los funcionarios de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la Zona Sur de Manabí. ....	71
<b>CAPITULO V .....</b>		<b>87</b>
<b>5. DISCUSIÓN .....</b>		<b>88</b>
<b>CAPITULO VI .....</b>		<b>92</b>
<b>6. Propuesta : “Acciones estratégicas para el reclutamiento y selección del personal de instituciones públicas.” .....</b>		<b>93</b>
6.1	Caracterización de la propuesta .....	93
6.2	. Situación actual .....	95
6.3	. Esquema gráfico de la propuesta .....	98
6.4	. Actualización.....	99
6.5	.Socialización .....	99
6.6	. Acciones Estratégicas y Tácticas .....	99
6.7	Descripción de Estrategias en los Procesos.....	100
<b>CONCLUSIONES .....</b>		<b>113</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>		<b>115</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>		<b>116</b>
<b>ANEXOS.....</b>		<b>121</b>



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	<i><b>Pág.</b></i>
Gráfico 4.1. Años Servicios.....	71
Gráfico 4.2. Selección del personal de GAD.....	72
Gráfico 4.3. Proceso de Reclutamiento .....	73
Gráfico 4.4. Rotación del personal.....	74
Gráfico 4. 5. Medios de comunicación .....	75
Gráfico 4.6. Personal calificado .....	76
Gráfico 4.7. Características para el puesto de trabajo .....	77
Gráfico 4.8. Pruebas para el cargo .....	78
Gráfico 4.9. Funciones del cargo .....	79
Gráfico 4.10. Planificación para reclutamiento y selección .....	80
Gráfico 4.11. objetivos de la gestion administrativa .....	81
Gráfico 4. 13. Mejora a la Estructura Organizacional.....	83
Gráfico 4. 14. Idoneidad en la clasificación de puestos .....	84

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla</b>	<b>Pág.</b>
Tabla IV. 1. Años de servicios.....	71
Tabla IV. 2. Selección del personal de GAD .....	72
Tabla IV. 3. Proceso de Reclutamiento y selección .....	73
Tabla IV. 4.4. Rotación del personal .....	74
Tabla IV. 5. Medio de comunicación .....	75
Tabla IV. 6. Personal calificado.....	76
Tabla IV. 7. Características para el puesto de trabajo .....	77
Tabla IV. 8. Pruebas para el cargo .....	78
Tabla IV. 9. Funciones del cargo .....	79
Tabla IV. 10. Planificación para reclutamiento y selección .....	80
Tabla IV. 11. objetivos de la gestion administrativa .....	81
Tabla IV. 12. Valoración de la estructura organizacional de los GAD's .....	82
Tabla IV. 13. Mejora a la Estructura Organizacional .....	83
Tabla IV. 14. Idoneidad en la clasificación de puestos .....	84

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 6.1 Jefatura de talento humano .....	91
Ilustración 6.3 Estrategias en los procesos.....	101
Ilustración 6.2 Estrategias en los procesos.....	101
Ilustración 6.4 proceso de selección de personal .....	102
Ilustración 6.5 Proceso de selección de personal .....	103
Ilustración 6.6 Proceso de Contratación .....	104
Ilustración 6.7 Proceso de Inducción .....	105
Ilustración 6.8 Proceso de Capacitación y desarrollo .....	106
Ilustración 6.9 Proceso de Evaluación de desempeño .....	107

## **CAPITULO I**

### **INTRODUCCIÓN**

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Antecedentes de la Investigación

Considerando el actual entorno empresarial por el que atraviesa el Ecuador y las perspectivas a futuro, los funcionarios públicos están tomando consciencia de que aquellos factores críticos de éxito del pasado deben ser rediseñados para adaptarse al presente y futuro, garantizando la proyección de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la Zona Sur de Manabí.

Conscientes de la necesidad socio administrativa de desarrollar nuevas orientaciones estratégicas tendientes a potenciar la participación de la institución en el mercado, y reconociendo que el recurso humano es de vital importancia, existe la tendencia en los ejecutivos de adoptar Modelos de Administración de Recursos humanos, que les ayude a desarrollar competencias laborales, que integren estrategias competitivas y desarrollen tendencias globales, en base a los requerimientos de su gente.

Aportes teóricos destacan (Gubman, 2000), que encontrar talento humano será difícil y costoso en todo el mundo durante los próximos años. La fuerza laboral no se está contrayendo, pero tampoco está produciendo talento. Igualmente señala que si el talento es escaso y valioso, las organizaciones ganan cuando son más inteligentes que su competencia, creando un atractivo entorno de trabajo, escogiendo la gente correcta y obteniendo lo mejor de ella; esto quiere decir que la ventaja competitiva le pertenece a las organizaciones que saben cómo reclutar, seleccionar y evaluar el talento humano.

En las organizaciones (los gerentes) notaron que el ser humano es el eje neurálgico del sistema empresarial porque estos ponen en prácticas sus conocimientos y habilidades intelectuales en el ámbito laboral. Para (Chiavenato, Idalberto, 2013) los seres humanos son un factor fundamental en el desarrollo organizacional; ya que son capaces de fortalecer la organización, del mismo modo llevarla al éxito con esfuerzo y dedicación

poniendo en práctica valores; dicho de esta manera actualmente las grandes empresas u organizaciones tratan al empleado como parte imprescindible de ellas.

El Modelo de Administración de Recursos humanos basado en Competencias, tiene como objetivo administrar todos los procesos de recursos humanos con una visión global de la organización y alineando los aportes individuales con las estrategias organizacionales basándose en un estándar adaptado a los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la Zona Sur de Manabí. Sería interesante observar en nuestros Gobiernos Autónomos Descentralizados cómo sería el desempeño de los trabajadores en relación a la propuesta realizada.

Es considerada una herramienta para el manejo de una gestión integral que permite generar una cultura organizacional de alto rendimiento, identificar los factores claves de éxito en cada una de las posiciones de la organización, que busca asegurar la ejecución exitosa de los objetivos del plan estratégico. Potencializa el desempeño de su personal, gestionando el talento de las personas y su capacidad de obtener resultados superiores y consistentes

El modelo propuesto en la presente investigación busca identificar y desarrollar las competencias personales y profesionales de los colaboradores de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la Zona Sur de Manabí, con el fin de alinear a su gente con los objetivos organizacionales, buscando que sean agentes de cambio dentro de la nueva visión organizacional.

Modelo que tiene un enfoque con los sistemas de gestión de recursos humanos. Los cuales incluyen, entre algunas de sus aplicaciones, la selección del personal, la gestión de los procesos de evaluación de desempeño y la capacitación del personal basado en competencias

establecidas con los ejecutivos de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la Zona Sur de Manabí.

## **1.2. Planteamiento del problema**

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados ( GADs) de la Zona Sur de Manabí, tienen personería jurídica de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera, comprometida con entregar a los ciudadanos y las ciudadanas servicios de calidad y calidez con recursos humanos responsables, competitivos e innovadores, empeñados en servir con responsabilidad y puntualidad para generar productividad y bienestar a la comunidad, proporcionando servicios públicos, para dar satisfacción en forma regular y continua a cierta categoría de necesidades de interés general. (PEDI 2010-2015).

En la actualidad los GADs de la Zona Sur de Manabí cuentan con un orgánico funcional que únicamente indica las funciones de cada departamento, pero no muestra la manera en que éstas deben cumplirse, al no establecer las operaciones o procedimientos de cada una. Tampoco se describen las relaciones interdepartamentales necesarias en la gestión de cada actividad.

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados dependen primordialmente del elemento humano; toda vez que la capacidad intelectual del individuo es la clave primordial para poner en marcha las actividades y evolucionar en el tiempo, el talento humano es un factor indispensable para lograr el éxito de una organización; pues se considera a la persona como el capital principal, para dar movimiento y acción a toda organización (Valencia, 2006).

En la mayoría de las instituciones públicas del Ecuador su estructura organizacional es deficiente, misma que se ve afectada, debido a que el

personal no tiene clara sus funciones, por esta razón no contribuyen a una buena comunicación, ni fluidez en los procesos. (REYES, 2013).

(PILAY, 2014) en su tesis denominada “Estructura Organizacional para la Unidad Administrativa del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena año 2013-2014”, en el país los Gobiernos Autónomos Descentralizados, tiene poca ventaja en la capacidad del talento humano, toda vez que no tiene una visión amplia en que toda inversión es retribuida, puesto que mientras más capacitado se encuentren los empleado, más competitivo serán. (Valencia, 2006).

Los elementos de la gestión del talento humano constituyen el factor más importante en el logro de la innovación, predisposición, capacitación y la adaptabilidad al cambio de los Gobiernos Autónomos Descentralizado del país, todo ello se fundamenta en la planificación de actividades, calidad en el trabajo administrativo, flujo de información, uso de la tecnología, conservación de ambiente y seguridad social, permitiendo tomar decisiones prioritarias y necesarias para un excelente desempeño de trabajo, minimizando los inconvenientes en el departamento del talento humano, así como determinar las funciones específicas, responsabilidades y el perfil requerido (Valencia, 2006).

El talento humano, el propietario del conocimiento y protagonista del éxito de las organizaciones y es por ello que las organizaciones han comenzado a considerarlo como su capital más importante y la correcta administración del mismo como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo la administración de este talento no es una tarea muy sencilla por cuanto cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas son muy diversas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamiento. Toma años reclutar, seleccionar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos.



En la actualidad este cambio de concepto se relaciona con un cambio de poder en el trabajo, por que antes se llegó a considerar a los trabajadores como piezas intercambiables, pero hoy en día los trabajadores son cada vez menos reemplazables, debido que a el conocimiento del trabajo crece, por esto los puestos de trabajo se hacen menos intercambiables, esto sería ventajoso para la organización ya que formar a un nuevo empleado resultaría muy costoso (REYES, 2013).

Por lo antes expuesto, cabe indicar que el desarrollo de esta investigación es beneficiosa para la Ciencia ya que se propondrá un modelo de Gestión que coadyuvara a mejorar los subprocesos de reclutamiento, selección y evaluación del elemento humano de los Gobiernos Autónomos descentralizados.

¿Contribuirá el Modelo de Gestión Organizacional al desarrollo de los Subsistemas de Reclutamiento, Selección y Evaluación del personal de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la Zona Sur de Manabí?

### **1.3. Justificación de la investigación**

En nuestro medio por lo general, no se acostumbra a realizar un proceso de contratación mediante un procedimiento técnico, sino se lo ejecuta por medios de criterios de los mandos altos, esto puede ocasionar que las personas contratadas no cumplan con el perfil requerido para ocupar la plaza de trabajo, por ende esto ocasiona una pérdida de recursos para la organización, ya que se deberá capacitar o contratar a otra persona para llenar estos vacíos.

La presente investigación es relevante, toda vez que los subsistemas de reclutamiento, selección y evaluación del talento humano coadyuvan al desarrollo actitudinal de la empresa y alcanzar un desempeño laboral

acorde a las metas planteadas y con una cultura y clima organizacional favorable.

El beneficio del presente estudio está enfocado para los administradores, en especial al jefe del Talento Humano, Alcaldes y servidores públicos de la institución, toda vez que pretende brindar las herramientas necesarias para ejecutar un proceso exitoso al momento de contratar a un candidato, tomando en cuenta sus intereses, aptitudes y personalidad y colocarlo en un puesto idóneo dentro de la organización.

Finalmente, esta investigación está orientada hacia la elaboración de una herramienta de gestión que tenga como resultado la organización de las relaciones entre las funciones, actividades y recursos del Departamento de Talento Humano de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la Zona Sur de Manabí, que permita lograr su máxima eficiencia dentro de la ejecución de los planes y objetivos propuestos.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo general**

Diseñar un modelo de gestión organizacional, para mejorar los subsistemas de reclutamiento, selección y evaluación del personal de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la Zona Sur de Manabí.

### **1.4.2. Objetivo Específicos**

- a. Identificar el modelo de gestión organizacional para el reclutamiento, selección de puestos de trabajo y evaluación del personal de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la Zona Sur de Manabí.

- b.** Analizar el proceso de gestión organizacional de los subsistemas que utilizan para el reclutamiento, selección y evaluación de personal de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la Zona Sur de Manabí.
  
- c. Diseñar un modelo de gestión organizacional para mejorar los subsistemas de reclutamiento y selección del personal de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la Zona Sur de Manabí.

## **1.5. Hipótesis**

### **1.5.1. Hipótesis general**

Si se diseña un modelo de gestión organizacional, entonces se contribuirá a mejorar los subsistemas para el reclutamiento y selección de puestos de trabajo, así como la evaluación del personal de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la Zona Sur de Manabí.

### **1.5.2. Hipótesis específicas**

- a.** Si se identifica los elementos del Modelo de gestión organizacional para el reclutamiento, selección de puestos de trabajo y evaluación del personal, entonces se logrará la eficiencia y eficacia de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la Zona Sur de Manabí.
  
- b.** Si se determina la situación actual del proceso de los subsistemas que utilizan para el reclutamiento, selección y evaluación de

personal que labora en dicha institución, se obtendrá resultados eficaces para proponer el nuevo modelo de gestión organizacional.

- c.** Si se diseña un modelo de gestión organizacional con eficiencia y eficacia, se logrará mejorar los subsistemas de reclutamiento y selección del personal de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la Zona Sur de Manabí.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

## 2. MARCO TEÓRICO

En la actualidad, para obtener una posición competitiva, los Gobiernos Autónomos Descentralizados necesitan orientarse hacia los niveles de la estructura organizativa, y tener una visión amplia de los puestos de trabajos, para así lograr integrarlos en un todo, las exigencias tecnológicas hoy en día se caracteriza por ser integrales; estos avances contribuyen a mejorar la organización y a hacerla más competitiva. (Merino, 2014).

La gestión de los recursos humanos es considerada por los tratadistas, como una parcela esencial en los modelos de dirección estratégica de las empresas (Alveiro, 2016)

Una clásica perspectiva de trabajo para el estudio de la problemática planteada es la iniciada por Miles y Snow (1984) que analizaron la adaptación de esta gestión a las estrategias organizativas, contraponiendo el sistema de contratación externa de empleados al sistema de desarrollo interior del potencial humano, o también los estudios que buscaban la relación existente entre la gestión de recursos humanos y las características del entorno, tal y como lo plantean, al examinar la influencia de la estabilidad o la complejidad del ambiente para la empresa. En definitiva, se trata de medir el grado de adecuación de las estrategias de recursos humanos al conjunto de las estrategias corporativas de los grupos empresariales (Gómez, Mejía, Balkin, & Candy, 1998).

Otro enfoque de estudio más reciente ha sido el de la aplicación de la Teoría de los Recursos y Capacidades (Barney, 1991). La literatura estratégica reconoce la dificultad para considerar como un verdadero recurso empresarial al factor humano y ello a causa de la no estricta propiedad empresarial de aspectos claves en el factor, tales como sus conocimientos o la aplicación de sus habilidades en la empresa. En este sentido la dirección de recursos humanos tratará de elaborar y poner en marcha estrategias de personal que integren a los empleados de las

compañías con un comportamiento armónico y convergente al uso eficaz del resto de los recursos empresariales (Fuentes, Ordiz M; Avella Camarero, L., 2002).

La colaboración de los recursos humanos entre sí, la comunicación y el trabajo en equipo facilitan capacidades de gestión empresarial que, según, conducen a nuevas ventajas competitivas multiplicando el *capital intelectual* de la empresa (Ulrich & Von Glinow, 1998).

Conviene añadir en este punto las conexiones de este planteamiento, relativo al papel que juega la llamada *cultura empresarial* de la organización (Pümpin & Garcia Echevarria, 1998) Consideran como un mecanismo estratégico para favorecer este compromiso múltiple desde los recursos humanos y las estrategias del negocio así como para favorecer unos menores *costes de coordinación interna* empresarial.

En las últimas décadas la investigación relativa a la dirección estratégica de recursos humanos se ha interesado en la explicación sobre cómo cada organización empresarial puede crear ventajas competitivas con su personal a través de las "mejores prácticas de gestión". Estas suponen una evolución de los modelos tradicionales de dirección hacia la consideración de los recursos humanos como un potencial competitivo de la empresa (Lattman Ch. y Garcia Echevarría, (1992)).

Superando los planteamientos convencionales basados en sistemas de "administración de personal" o en el "estudio de los puestos de trabajo" para entrar en el valor del "conocimiento y de las competencias" que caracterizan a los recursos humanos (Prietula & Simón, 1989).

Las inversiones en "capital humano" (Jones & Wright, 1992) a medio plazo consiguen posiciones competitivas de mayor dificultad en su imitación en el mercado. (Wright & McMahan, 1992) a modo de ejemplo, también apoyándose en la teoría de los recursos y capacidades y en las condiciones

impuestas por, indican que la empresa puede obtener una fuente muy importante de sus ventajas competitivas en los recursos humanos si estos añaden valor en los procesos de trabajo (creatividad, esfuerzo, etc.); algunas de las habilidades personales son singulares en cada individuo y la combinación de capital humano e inversión es difícil de imitar por los competidores (Barney, 1991).

Nos permite reconocer que el "potencial" de los empleados está "frecuentemente infrautilizado " por falta de motivación o de esfuerzos de participación de los mismos en los procesos. Bailey, añade a esta circunstancia que ciertas modalidades de gestión en el área de recursos humanos, favorecen compromiso de las personas al controlar el rendimiento de su trabajo; ello es especialmente importante en las empresas de servicios o en ciertas áreas organizativas, donde los grados de libertad en el trabajo del empleado son mayores (Bailey, 1993 ) y (Huselid, 1995).

Esta investigación encuentra fundamento filosófico en el **Paradigma Crítico - Propositivo** que se encuentra basado en las siguientes fundamentaciones:

- i. **La Fundamentación Epistemológica:** La producción del conocimiento comienza con problemas, mientras que el criterio de justificación del conocimiento depende de los resultados de la práctica guiada por la teoría
- ii. **Fundamentación Axiológica:** Para fomentar el proceso de investigación es importante rescatar valores que se conceptualizan como aquellos elementos que resuelven los problemas prácticos.

Los valores que resuelven los problemas son valorados positivamente, en ideas acciones, en potencia que guía a la acción; es decir dar utilidad al conocimiento para resolver nuevos problemas.



Otro aspecto a considerar y que sirve de fundamento para este trabajo son investigaciones realizadas y similares al objeto de estudio.

Estudio realizado por (Cedeño & Garcia, 2012), sobre el tema: ***“Propuesta de un manual de procedimientos para la administración del talento humano del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Bolívar”***, de la Carrera de Administración Pública de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, investigación que concluye:

- a) El diseño de un Manual de Procedimientos para la administración del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Bolívar; nació por una investigación previa, identificándose que éste no existía y su diseño garantizará la efectividad en sus funciones, conforme a la política del Plan Nacional de Buen Vivir de fomentar un servicio público eficiente y competente, en torno al objetivo de construir un Estado democrático para el Buen Vivir (Merino, 2014).
- b) En el trabajo de investigación se estudió y exploró información bibliográfica citada en normativas vigentes, además de aplicación de técnicas de observación, y entrevistas, necesarias para obtener resultados fundamentados en la realidad.
- c) Todos los documentos recabados han sido considerados como los más importantes para formular procesos ordenados, organizados, pero a la vez flexibles para afrontar los cambios que pueden suscitarse. El uso del presente Manual de Procedimientos, logrará involucrar responsablemente al personal de Talento Humano en la ejecución de tareas asignadas, y servirá como una herramienta de consulta durante sus actividades laborales, por lo que se recomienda hacer de este Manual de Procedimiento un instrumento de apoyo para el funcionamiento y mejora continua de la entidad.

Otra investigación realizada por (Paz, Ruiz, 2011), en su tesis **“Auditoría de gestión al proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, remuneraciones y otros beneficios de los servidores públicos de la escuela politécnica del ejército (ESPE) –matriz, ubicada en Sangolquí, del período comprendido entre el 01 de enero al 31 de octubre de 2010”**, En la que concluye que:

- a) Los procesos evaluados en la UTH no cuentan con políticas internas que regulen a los mismos, por lo que son efectuados de forma mecánica, además no tienen establecidos indicadores de gestión que ayuden a medir como se está cumpliendo el proceso en la Unidad.

De acuerdo con (Figuerola, Gómez, 2012), en su tesis **“Plan de Reclutamiento y Selección de Personal y su incidencia en el cumplimiento de los objetivos en la Empresa ALERT SECURITY DEL ECUADOR CIA. LTDA.”**. Trabajo de Investigación para la Universidad Técnica de Ambato cuyo objetivo es: Elaborar un Plan de Reclutamiento y Selección de Personal que permita disponer de trabajadores calificados para el cumplimiento de los objetivos empresariales. En la que concluye que:

- a) Los subproceso de Reclutamiento y Selección de personal son una herramienta fundamental dentro de la empresa, al realizar este proceso de manera responsable no solo se obtendrá personal calificado sino lograr que la empresa se vuelva más competitiva y alcance su crecimiento empresarial (Figuerola, Gómez, 2012).
- b) Una organización al no contar con los procesos de reclutamiento y selección de personal, mismo que contribuye a reducir el flujo de rotación, presentaría falencias en cuanto a las compensaciones laborales, toda vez que no satisfacen las necesidades del personal a su cargo, debido a la poca información acerca del individuo, por lo

consiguiente se desconocen los indicadores críticos del aspirante (sanchez cabrea, alvaro, 2006).

De acuerdo con la tesis “**El Manual de Reclutamiento y Selección de Personal y su incidencia en el Desarrollo Organizacional en la Empresa Eléctrica Cotopaxi**”. (Tobar Tovar, 2011). Investigación de la Universidad Técnica de Ambato, cuyo objetivo fue: Indagar un Manual de Reclutamiento y Selección de Personal a través de disposiciones de la moderna gestión de Recursos Humanos, para mejorar el Desarrollo Organizacional existente en ELEPCO S.A., en base a esta investigación Tobar concluye:

- a) Al no disponer del Manual, no está en capacidad de diseñar los perfiles de puestos y los contenidos cualitativos del desempeño del personal y su nivel de la prestación de servicios se ve afectado.
- b) Se concluye que la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A. debe tomar en cuenta como punto principal el Manual de Reclutamiento y Selección de Personal ya que la mayor parte de trabajadores han ingresado a la empresa en forma esporádica y esto afecta al Desarrollo Organizacional por ende al buen servicio que debería brindar ELEPCO S.A.

En la investigación presentada por (Santana, 2009), “**El proceso de Reclutamiento y Selección de Personal y su Incidencia en la productividad de la empresa Charlestong Megafashion en la Ciudad de Ambato**”, de la Escuela de Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato. La misma que concluye:

- a) La empresa no cuenta dentro de su estructura con la unidad de Talento Humano, razón por la cual, todas las actividades referentes al manejo de personal no se hace de una manera técnica.

- b) Existe centralización de actividades y toma decisiones en la gerencia, lo que ocasiona demora en los trámites y el consiguiente malestar del personal.
- c) En la empresa no se ha realizado Procesos de Reclutamiento y Selección de Personal, razón por la cual, el rendimiento y productividad no está en el nivel esperado.

Desde este punto de vista la problemática presentada en los Gobiernos Autónomos descentralizados de la Zona Sur de Manabí es básicamente el establecimiento de un eficiente sistema de reclutamiento y selección de personal que permita generar las herramientas y técnicas idóneas para elegir personal acorde a los requerimientos organizacionales.

## **2.1. Marco conceptual**

El talento humano, la gestión del recurso humano se ha convertido en pilar estratégico de la gestión empresarial moderna. Cada día las empresas constituyen una ventaja competitiva para la organización y es por ello que la inversión en proceso de selección, formación, compensación, evaluación ha crecido en los últimos años. (Soto & Dolan, 2004).

No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos.

**Gestión Organizacional**, la esencia de la estrategia es que todos los empleados trabajen en la misma dirección. Para que sea efectiva, debe

comunicarse. Antes se tendía a mantener en secreto pero esto es un error. Enseñan la estrategia hablan de lo que representan la empresa y ayudan a los empleados, proveedores y otros a relacionar sus acciones con la misma. (Colmenarejo, 2003).

**Reclutamiento:** Es el conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. (Chiavenato, 2006). (Mondy y Noe , 1996) Definen esta actividad como el proceso de atraer individuos de manera oportuna y en número suficiente y con los atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización.

**Selección:** Es el proceso de elegir al individuo más capacitado para un puesto específico. (Mondy, 1997). Para el efecto es necesario iniciar con la recolección de la información, la misma que se puede basar en la descripción y análisis del cargo (Inventario de aspectos relacionados con el cargo y características que debe cumplir la persona), el requerimiento de personal (información proporcionada en el documento de requisición de personal por el jefe inmediato), aplicación de incidentes críticos (identifica las características deseables y las no deseables) o un análisis del cargo en el mercado (cuando se trata de un nuevo cargo se busca información en otras organizaciones)

**Evaluación del desempeño:** “Es un sistema formal de revisión y evaluación periódica del desempeño de un individuo o de un equipo de trabajo” (Mondy, 1997). Al evaluar el desempeño, la organización obtiene información para la toma de decisiones, porque si el desempeño es inferior a lo esperado, deben realizarse acciones correctivas; y si el desempeño es satisfactorio, éste debe ser alentado.

**Efectividad** “El grado en el cual se logran los requerimientos de resultados en el trabajo”. (García, 1997).

**Eficiencia:** “En un sentido amplio, consiste en reconocer e interpretar las condiciones dentro de las cuales opera la organización y establecer lo que es correcto hacer para adecuar su actuación a las condiciones del entorno. Es la capacidad para definir las premisas de la acción administrativa en función de la situación”. (Pacheco, Castañeda, & Caicedo, 2004)

**Administración:** Según, (Newman, 2004) se define como el conjunto sistemático de reglas, normas, políticas y técnicas, que permiten una efectiva, eficiente y económica utilización de los recursos disponibles de una entidad con el fin de alcanzar sus objetivos, metas y visión de la empresa, mediante los mecanismos de planificación, organización, dirección, coordinación y control, como elementos básicos de todo proceso administrativo.

## **2.2. Bases teóricas de las variables**

Siendo una de las ventajas, contar con los conocimientos teóricos indispensables para el desarrollo de esta investigación, se pretende demostrar la importancia que tiene el estudio sobre la Gestión Organizacional para mejorar los subsistemas de reclutamiento, selección y evaluación para la contratación de personal, para mejorar la realidad organizacional y de desempeño de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la Zona Sur de Manabí.

En esta investigación se hace énfasis en la Gestión Organizacional y en lo relacionado al Talento Humano. Así, el proceso de reclutamiento y selección consiste en una serie de pasos lógicos a través de los cuales se atraen candidatos a ocupar un puesto y se eligen las personas idóneas para ocupar una vacante. Por medio de la selección de personal la Institución puede saber quiénes de los solicitantes que se presenten son los que tienen mayor posibilidad de ser contratados para que realicen eficazmente el trabajo que se les asigne. Este proceso implica igualar las habilidades,

intereses, aptitudes y personalidad del solicitante con las especificaciones del puesto.

La elaboración de una Propuesta de la gestión Organizacional de Reclutamiento y selección de personal los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la Zona Sur de Manabí, pretende mejorar la eficiencia en administración de personal, con la finalidad de suministrar una herramienta que permita mejorar el desempeño de los empleados que laboran en estas importantísimas Instituciones.

### **2.2.1. La Gestión Organizacional**

Se constituyó en un proceso eficiente que contribuye a la toma de decisiones, en cuanto a la estructura y diseños organizacionales, asociándose directamente a las líneas de autoridad en los diferentes entes organizativos. (Cabrera, 2006).

Definimos la gestión organizacional como proceso porque todos los encargados de ella, prescindiendo de sus habilidades y actitudes, realizaron ciertas actividades interrelacionadas con el fin de lograr los fines y objetivos organizacionales deseados para estas organizaciones. Esto se hizo bien sea en función de los objetivos estratégicos (visión) y/o de los objetivos tácticos (misión), o buscando cumplir los propósitos cooperativos (Cabrera, 2006).

(TamayoSalamanca, 2014) El modelo integral de productividad una visión estratégica”. En el texto, se afirma que el control pormenorizado de cada uno de los factores productivos puede ser estudiado desde una visión predictiva, lo que implica que desde la visión de la productividad, todos entregables y/o productos finales pueden ser estandarizados siempre que se tengan en cuenta los procesos productivos, las condiciones de trabajo, y, los tiempos y espacios de producción.

Con los crecimientos y desarrollos de estas organizaciones cooperativas y su posterior especialización en lo financiero, ellas (las OFCC) se convirtieron en un espacio donde se desempeñaron cuerpos de empleados especializados, generalmente de alta preparación que representaron diferentes intereses con interrelaciones, influencias y relaciones de poder disímiles en la estructura organizacional. De éste modo, la gestión organizacional fue adquiriendo también características propias de las entidades. Consciente o inconscientemente se fue reflejando más claramente a partir de los años 90. Los asociados sin embargo tuvieron la opción de reservarse el derecho (a través de las asambleas generales) a definir las grandes decisiones, dejando en manos de las gerencias generales la marcha de los asuntos corrientes (Sanchez Cabrea, Allvaro, 2006).

Toda organización tiene definidos unos objetivos, los cuales se encuentran plasmados y desarrollados mediante la planeación estratégica, sin embargo el logro de éstos no se obtiene si la empresa no define unos lineamientos organizacionales con respecto a la diferenciación de su personal y define una identidad propia de la empresa. Es importante que las empresas definan el modelo de gestión por competencias, con el fin de crear una cultura enmarcada en el desarrollo técnico, personal y organizacional (Ana, 2009).

En esta lógica, lo que primó primero fue una gestión económica marcada y caracterizada por las decisiones de los consejos de administración y sus equipos que incidieron en la construcción de estructuras y diseños simples. Con los fortalecimientos como organizaciones aparecieron nuevos actores en la conducción global, y con ello una gestión de la administración orientada desde las gerencias generales que marcó pautas en estructuraciones y diseños un poco más complejos en las estructuras organizacionales. Y por último, y en plenos procesos de expansión (en algunos casos de consolidación) y ya con una estructura de administración viable, se notó una tendencia a priorizar la gestión financiera



como un todo. Lo anterior influyó también de una manera directa en la transformación de la estructura organizacional de cara a las nuevas condiciones de internacionalización de la economía.

La efectividad de la gestión organizacional en alcanzar los evidentes niveles de crecimiento aunado con algunos logros en el desarrollo organizacional, no dependió del éxito de un proceso de gestión en particular, llámese gestión económica, de administración o gestión financiera. Dependió esto sí, del ejercicio de una coordinación balanceada entre estos procesos y la adecuada realización de sus actividades.

Con este comentario puntual podemos decir que la gestión económica en las OFCC ha estado en función de garantizar algunos objetivos estratégicos o de visión de estas empresas de carácter social. La gestión financiera estuvo en función de los objetivos tácticos o de misión garantizando la obtención y colocación de fondos de capital a sus asociados y terceros ahorradores y/o inversionistas. La gestión de la administración en cierto modo garantizó el ordenamiento para que la operación financiera y el proceso de la gestión económica no se detuvieran.

En palabras sencillas, la gestión económica y la gestión financiera se han valido de la gestión de la administración para tratar de lograr los fines y objetivos de éstas organizaciones. En lo concerniente a los propósitos cooperativos, ésta fue tarea de la gestión organizacional como tal. Aunque no se descarta que el cumplimiento en la asociación (crear lazos y relaciones de alta confianza) recae en los aportes de la gestión económica. En el cumplimiento del propósito cooperativo en lo empresarial o de negocio (corregir el desequilibrio del poder del mercado), sin duda la gestión financiera es vital (Ardaya, 2007).

Dentro de la gestión organizacional todas las decisiones tuvieron sus repercusiones para bien o para mal. En este sentido la decisión desde lo administrativo de abordar, por ejemplo, cambios de diseño en una estructura

organizacional, necesariamente influyeron en la gestión financiera, no solamente por los efectos operativos en sus áreas específicas, sino por la repercusión financiera en términos de costos y gastos. Mal haría un gerente general que convencido del éxito de una nueva agencia, sucursal u oficina tomara la decisión de abrirla sin considerar, además del efecto sobre la gestión económica, las posibilidades financieras que la cooperativa pueda tener para llevar a cabo la inversión que exigiría tal decisión.

### **2.2.1.1 La Administración en la Gestión organizacional**

Según (Robbins & De Cenzo, 2009, pág. 6) el término administración se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas con eficiencia y eficacia, mediante otras personas junto con ellas.

(Oñoro, 2007, pág. 56) Sostiene que la administración es la conducción racional de las actividades de una organización, con o sin ánimo de lucro e implica la planeación, la dirección y el control de todas las actividades.

Por lo tanto, la administración es imprescindible para la existencia, supervivencia y éxito de las organizaciones en la administración las situaciones son muy diversificadas. No existen dos organizaciones iguales, así como no existen dos personas idénticas.

Cada una tiene sus objetivos, su campo de actividad, sus directivos y su personal, sus problemas internos y externos, su mercado, su situación financiera, su tecnología, sus recursos básicos, su ideología, su política de negocios y un sin número de otros factores que la diferencian de las demás.

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito

de lograr los objetivos o metas de la organización de manera, eficiente y eficaz.

Las siguientes definiciones se subdividen en cinco partes fundamentales que se explican a continuación:

#### **a. Proceso de Administración**

**Planificar:** Consiste básicamente en elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización, después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros en pocas palabras, es decir con anticipación lo que se quiere lograra en el futuro y el cómo se lo va a lograr.

**Organizar:** Consiste en determinar que tareas hay que hacer quien lo hace, como se agrupan, quien rinde cuentas a quien y donde se toma las decisiones.

**Dirección:** Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales: por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.

**Control:** Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño que base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las notas de las normas y la contribución a la corrección de estas.

**b. Uso de recursos:** Se refiere a la utilización de los distintos tipos de recursos que dispone la organización, humanos, financieros, materiales y de información.

**c. Actividad de trabajo:** son los conjuntos de operaciones o tareas que se realizan en la organización y que al igual que los recursos, son indispensables para el logro de los objetivos establecidos.

### **2.2.1.2 Administración de personal en la gestión organizacional**

Según, (Chruden & Sherman , 2009, pág. 155) “Es una actividad planeada, basada en las necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.”

En cambio (Dessler & Gary , 2009, pág. 58), sostienen que “La administración de personal es un código sobre formas de organizar y tratar los individuos en el trabajo, de manera que cada uno de ellos pueda llegar a la mayor realización posible de sus habilidades intrínsecas, alcanzando así una eficiencia máxima de ellos mismos y de su grupo, y dando a la empresa de la que forman parte, una ventaja competitiva determinante, y por ende sus resultados óptimos.”

Para, (Rodríguez & Joaquín, 2009, pág. 146), la administración de personal es el campo de la dirección que se ocupa de planear, organizar y controlar las diversas actividades operativas que consisten en obtener, desarrollar, mantener y utilizar la fuerza de trabajo con la finalidad de que los objetivos e intereses a los cuales el organismo está establecido, se obtengan tan efectiva y económicamente como sea posibles y a la vez los objetivos e intereses de la fuerza de trabajo sean servidos al más alto grado.”

Según (Burgos & David A) “Administración de Personal, es una parte de las Ciencias Administrativas que estudia las relaciones, normas y procedimientos; aptitudes y actitudes entre la organizaciones y los trabajadores para satisfacer las aspiraciones colectivas propendiendo el

desarrollo y bienestar general para de esa forma contribuir a forjar una comunidad que cubra las necesidades de sus miembros”.

### **2.2.1.3 Políticas organizacionales en la administración del personal**

(Fuentes C., 2006, pág. 21). “Se considera como políticas aquellas expresiones escritas de los objetivos o intenciones de la organización a largo plazo y que viene de las creencias, ideas o fundamentos de la más alta autoridad institucional en este sentido las políticas de una organización son expresiones de los valores profundos de la dirección, que orientan el compromiso de los trabajadores.

No se puede establecer un número determinado de políticas para que dinamicen las organizaciones, sin embargo, normalmente en el campo de personal se establecen entre 10 a 15 políticas.

Entre ellas:

- a) Planificación de la mano de obra.
- b) Reclutamiento y selección de personal.
- c) Clasificación y valoración de puestos.
- d) Evaluación y seguimiento.- Capacitación y perfeccionamiento.
- e) Salarios.
- f) Incentivos.
- g) Bienestar Social y Laboral.
- h) Planificación de profesionales.
- i) Preparación para la jubilación.
- j) Promoción y ascensos.
- k) Traslados y cambios.
- l) Desarrollo organizacional.

Se espera que estas políticas sean establecidas por la más alta dirección y que ellas se formen en base a principios ya conocidos. A menudo sucede que hay políticas que no guardan relación con principios institucionales; en la práctica, esta falla cuesta grandes cantidades de dinero, de allí que se haría bien en guardar una distinción y coordinación correcta entre ambos.

Es importante saber que las políticas no pueden constituir verdades irrefutables y mucho menos se pueden igualar con los principios.

#### **2.2.1.4 Gestión organizacional del Talento Humano**

En términos generales, en Ecuador, las prácticas en materia de gestión del talento humano, han sido muy “conservadoras” puesto que no han variado desde la década de los noventa hasta la actualidad.

Como señalan, la falta de congruencia entre los procesos de recursos humanos revela una falta de visión estratégica en el manejo de la gente, muy frecuente en la realidad gerencial venezolana (Monteferrante & Malavé, 2004).

Esta realidad gerencial ecuatoriana, aunque ha hecho esfuerzos por lograr la motivación de los empleados y alcanzar el éxito organizacional, por momentos, parece mostrar, que ambos objetivos no van de la mano y que los mismos son excluyentes. Realmente, no es así, la mejor manera de alcanzar el éxito organizacional es hacerlo a través del talento de quienes la integran (Ana, 2009).

Ante ésta realidad, siempre se debe tener presente que el hombre por naturaleza, es un ser complejo, y esa complejidad constituye parte fundamental de la organización, pues es él quien lleva a cabo los procesos sociales creativos que originan resultados a la organización. En este sentido,

difícilmente realiza actividades que sean impuestas o asume conductas que son exigidas (hablando en el sentido rígido de las palabras). Es por ello que una de las consideraciones importantes que deben hacerse sobre la gestión del talento humano, es el hecho de que resulta más fácil que el hombre realice actividades estando motivado y satisfecho de su trabajo, a que el hombre haga lo que se le impone

### **2.2.1.5 La Cultura organizacional**

Los procesos sociales creativos, deben estar enmarcados por aquello que caracteriza a la organización y la hace única, en el entorno en el cual se desenvuelve. Este marco, es lo que diferencia una organización de otra, de acuerdo con su filosofía de gestión, y está constituido por la cultura organizacional.

Como señalan las organizaciones al igual que las huella digitales, son únicas y singulares, poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación relaciones interpersonales, sistemas de recompensa toma de decisiones y filosofía; la unión de todos estos elementos es lo que constituye la cultura (Ferreira & Disla, 2003),.

La importancia de la misma para las organizaciones, y en la gestión del talento humano bajo el enfoque del MI, radica en la necesidad de tener una cultura organizacional sólida y orientada hacia la generación de prácticas y procesos que contribuyan al éxito organizacional. Bajo la cual, resulte sencillo la aceptación por parte del talento humano de nuevos enfoques. Esto sólo se logra, si el talento humano está identificado con la cultura de su organización.

Señala Ricardo Paz, Director Regional de Recursos Humanos de Microsoft Andino: La orientación al cliente interno y el fortalecimiento del clima organizacional es clave para el éxito” (Revista Gerente 100, 2005)

### **2.2.1.6 Globalización y gestión organizacional**

Para (Biagini & De Bernard, 2017), es un proceso de expansión económica que permite saltar las barreras de los mercados y así convertirlos en un ente más competitivo.

Para (Daniel & Arango , 2016), “Esta competitividad mundial lleva a las organizaciones a pensar en mercados mundiales o globales a fin de disminuir costos y aumentar el mercado para sus productos.”

### **2.2.2. TALENTO HUMANO**

Para; (Dessler, Gary, 2010, pág. 142), “La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve (...) No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.”

Según (Maristany, 2009, pág. 125) “La administración de recursos humanos es la disciplina que estudia las relaciones de las personas en las organizaciones, la relación entre las personas y las organizaciones, las causas y consecuencias de los cambios en ese ámbito, y la relación de ambas con la sociedad.”

En cambio para (Bohlander & George W, 2008, pág. 5). “La administración de recursos humanos es la forma efectiva y necesaria de comprender el comportamiento humano y tener conocimientos sobre los diversos sistemas y prácticas disponibles que puedan ayudar a obtener una fuerza de trabajo diestra y motivada.”



Pero lo más frecuente es llamar así a la función o gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto los profesionales en Recursos Humanos junto a los directivos de la organización.

(Hernández, 2007, pág. 339) (2010) sostiene que “La principal función del área de recursos humanos radica en encontrar, mantener y desarrollar al capital humano de la empresa motivado e integrado por valores morales, hacia la misión, visión estratégica de la misma a través de sistemas competitivos de remuneración económica y de reconocimiento a su desempeño con calidad de vida y dentro del marco legal, vinculando los planes y programas de desarrollo con los de los individuos, de tal forma que se obtengan los máximos resultados para ambas partes”

#### **2.2.2.1 La Gestión del Talento Humano**

Es una disciplina administrativa que tiene por finalidad atraer, emplear y desarrollar el talento de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales y lograr la satisfacción del personal. Implica movilizar la estructura organizacional e integrar el esfuerzo humano coordinado para los propósitos de la organización. (Chiavenato, Idalberto, 2010)

La gestión del talento humano es una parte del gobierno o conducción organizacional, que emplea del mejor modo las competencias y los talentos individuales dentro de la organización.

Esta disciplina basa sus actividades en tres principios fundamentales:

- i. Las personas son individuos, con cualidades y destrezas capaces de administrar los recursos de una organización.

- ii. Las personas son generadoras de los recursos organizacionales, son inteligentes, creativas, que aprenden y que dinamizan los recursos y crean valor para la organización, no son seres inertes, que requieren control y acicate.
- iii. Las personas son socias de la organización; mismas que brindan todo su esfuerzo, dedicación, tiempo, riesgos y valores; estando en condiciones de llevar a la organización hacia la excelencia y el éxito.

### **2.2.2.2 Objetivos de la Planeación de Talento Humano**

Los objetivos básicos de la planeación de recursos humanos son:

- Motivar al factor humano de la empresa.
- Mejorar el clima laboral.
- Contribuir a maximizar el beneficio de la empresa.

### **2.2.2.3 La Planeación de Talento Humano**

La planeación de recursos humanos es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización dentro de ésta y hacia fuera (Caldera, 2005, pág. 6), I.

Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización.

La planeación de Recursos Humanos también denominada planificación de la plantilla o del personal es un proceso que permita „situar el número adecuado de personas calificadas en el puesto adecuado y en el momento adecuado.

Por otra parte también podemos definir a la Planeación de Recursos Humanos como el sistema que permita ajustar la oferta de personal interna (empleados disponibles) y externa (empleados que se buscan o se han de

contratar) a las vacantes que espera tener la organización en un periodo dado.

#### **2.2.2.4 Importancia de la Planeación de Talento Humano**

(Caldera, 2005, pág. 7) Sostiene que la planeación ha sido siempre un proceso esencial de la administración, el creciente énfasis en la planeación de recursos humanos se torna especialmente crítico cuando las organizaciones proyectan realizar funciones, ubicar plantas, recortar personal o clausurar instalaciones de operación.

Hoy en día, casi una tercera parte de la fuerza de trabajo está compuesta por personas que trabajan por horas, trabajadores eventuales y empleados independientes.

- **Retener en Calidad y Cantidad.**

El éxito a largo plazo de una organización depende definitivamente en lograr tener las personas adecuadas en los puestos adecuados y en el momento adecuado. Los objetivos y estrategias definidos por la Planeación de Recursos Humanos sólo tienen sentido cuando se dispone de personas con las capacidades, habilidades y ambición apropiadas para llevar a cabo estas estrategias.

Una mala planificación de los recursos humanos, puede traer a la empresa problemas graves a corto plazo.

- **Prever los Cambios.**

La necesidad de una Planeación de Recursos Humanos se debe principalmente al gran desfase temporal que se presenta entre el reconocimiento de la necesidad descubrir un puesto y el hallazgo de una persona apta para desempeñarlo.

Una PTH eficaz ayuda también a reducir la rotación de personal al mantener a los empleados informados acerca de las oportunidades de carrera dentro de la organización.

### **Misión y elementos de la planeación de recursos humanos**

La misión de la Planeación de Recursos Humanos es la de conseguir y retener la cantidad y calidad de recursos humanos que requiere la organización, teniendo además la capacidad de prever los problemas inherentes a los excesos o déficit potenciales de personal.

Elementos de una Planeación Eficaz de Recursos Humanos .Al planear los recursos humanos, los gerentes siguen un proceso sistemático, o modelo. Los 3 elementos fundamentales del proceso son:

- Pronosticar la demanda de recursos humanos
- Analizar la oferta
- Equilibrar las consideraciones de oferta y demanda.

Una cuidadosa atención a cada factor ayudará a los altos funcionarios y supervisores a satisfacer sus requerimientos de personal.

#### **2.2.2.5 Fases de la Planeación de Talento Humano**

Un sistema de planeación estratégica de Talento Humano, se debe realizar en tres fases que son: diseño o concepción, implementación y evaluación del sistema, donde la persona encargada de la planificación debe organizar, motivar y controlar.

Según, (Elmer H. Burack y Nicolas Mathys); proponen cuatro fases de desarrollo de Gerencia de Recursos Humanos.

**a. Fase de Análisis.**

La fase de análisis parte del conocimiento exhaustivo de la empresa:

- i. Organización general actual.
- ii. Organización, en detalle, de las grandes áreas de actividad.
- iii. Funciones de las unidades que constituyen las áreas de actividad.
- iv. Funciones de las categorías o grupos laborales que integran dichas áreas.
- v. Responsabilidades que corresponde a cada nivel estructural por áreas de actividad.
- vi. Políticas y estrategias generales y específicas.

La materialización esta de fase requiere disponer de la siguiente información:

- a) Organigrama general o básico de la empresa actualizada.
- b) Organigramas de detalle de cada una de las grandes áreas.
- c) Manuales de funciones de las unidades organizativas que constituyen dichas áreas.
- d) Manuales de funciones de las categorías que integran dichas áreas.
- e) Descripción de todos los puestos de trabajo actuales.
- f) Inventario de la totalidad de puestos de trabajo existentes.
- g) Resultados de las valoraciones de los actuales puestos de trabajo.
- h) Resultados de los principales "ratios" relativos a la plantilla.

**b. Fase de Previsión.**

El objetivo de esta fase es conocer la situación y necesidades de la empresa en el futuro, los cambios organizativos que se producirán y los derivados de la propia actividad empresarial o del sector.

El desarrollo de esta fase implica el estudio de los siguientes aspectos:

- a) Conocer los organigramas previstos.
- b) Analizar y describir los puestos de trabajo necesarios en ese futuro.
- c) Valorar dichos puestos.
- d) Cuantificar las necesidades de nuevos puestos. - Preparar las fuentes de reclutamiento internas o externas.
- e) Diseñar los sistemas idóneos de selección de dicho personal.
- f) Establecer los planes de formación y desarrollo de los nuevos puestos.
- g) Preparar las fuentes de reclutamiento internas o externas.
- h) Diseñar los sistemas idóneos de selección de dicho personal.
- i) Establecer los planes de formación y desarrollo de los nuevos puestos.

#### **c. Fase de Programación.**

En esta fase se establecen la metodología y procedimiento para la realización de estudios indicados en el punto anterior, la prevención de las distintas actividades, en temporalización y el equipo que llevará a cabo toda la planeación.

#### **d. Fase de Realización.**

Es la fase en la que se ponen en práctica todas y cada una de las actividades indicadas en las fases anteriores.

#### **e. Fase de Control.**

Es el análisis, en el tiempo, de las desviaciones que se van produciendo a lo largo del desarrollo del plan.

#### **f. Fase de Presentación de Resultados.**

Información referente a los puestos de trabajo. La planeación eficaz de los recursos humanos realiza una adecuada descripción de los puestos de trabajo de la empresa.

**Una descripción de puestos debe contemplar cuatro puntos básicos:**

- i. Descripción genérica del puesto de trabajo.
- ii. Descripción cuantitativa del puesto de trabajo: medios y recursos a utilizar, así como resultados a obtener.
- iii. Situación del puesto de trabajo en la estructura organizativa.
- iv. Situación interna del puesto de trabajo: especificación referente al desempeño laboral.

#### **2.2.2.6 Pasos del Proceso de Planeación de Talento Humano**

La Planeación de Recursos Humanos consta de cuatro pasos:

- a. Determinar la repercusión de los objetivos de la organización en unidades organizativas.
- b. Definir las habilidades, conocimientos y número total de empleados (demanda de recursos humanos) necesarios para alcanzar los objetivos de la organización y de los departamentos.
- c. Determinar las necesidades adicionales (netas) de recursos humanos a la luz de los recursos humanos actuales de la organización.
- d. Desarrollar planes de acción para atender las necesidades previstas de recursos humanos.

### **2.2.2.7 El proceso de la gestión de talento humano**

La administración de los recursos humanos representa una de las áreas importantes en la organización, la misma que está referida a las actividades del hombre como un ser productivo; por lo tanto podemos decir con una buena selección de personal basado en competencias se logrará cubrir los diversos cargos y actividades productivas de la organización.

Por tal razón la administración como eje principal de los recursos humanos, lidera los procesos dentro de la organización ayudando a tomar decisiones sobre el reclutamiento, la selección y conducción de personas, (Chiavenato, Idalberto, 2010), considera que este proceso se lo realiza para mantener o aumentar la eficiencia y eficacia así como el desempeño laboral en cualquier institución.

Por tal motivo, (Chiavenato, Idalberto, 2010) precisa que la gestión de recursos humanos se constituye en una técnica, cuya principal premisa es concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una visión renovada, dinámica, competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico.

En relación a lo antes expuesto, el mismo autor (1993), hace referencia que la administración de recursos humanos está constituida por subsistemas interdependientes, los mismos que son:

- a. Subsistema de alimentación de Recursos Humanos, incluye la investigación de mercado, reclutamiento y selección.
- b. Subsistema de aplicación de recursos humanos, analiza y describe los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño y movimientos del personal.



- c. Subsistema de mantenimiento de recursos humanos, son la remuneración, planes de beneficio social, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles del personal.
- d. Subsistema de desarrollo de recursos humanos, dentro de esta se consideran los entrenamientos y los planes de desarrollo de personal.
- e. Subsistema de control de recursos humanos, incluye el banco de datos, sistema de informaciones de recursos humanos y la auditoria de recursos humanos.

Estos subsistemas forman un proceso a través del cual los recursos humanos logran ser controlados por la organización. Además, son situacionales, porque varían de acuerdo con la situación cambiante y dependen de factores de la empresa. Son extraordinariamente variables y el hecho de que uno de ellos cambie en una dirección no significa que los demás cambien en la misma medida.

Es importante resaltar que los conocimientos y el desarrollo organizacional mediante la modernización de los procesos de gestión de los recursos humanos son indispensables para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio, garantizando el desarrollo de las personas en la organización.

#### **2.2.2.8 Proceso de Selección de Talento Humano**

(Venavides, 2002), expone que la misión de una empresa se traducen en la razón de ser de la entidad en la dirección hacia la cual ha sido enfocada, lo que hace sus valores, sus clientes o usuarios, lo que ofrece, el cómo y el porqué de lo que ofrece.

En relación a la visión de las organizaciones se refiere a la descripción de hacia dónde quiere ir, por tal razón el mencionado autor dice que la referencia a una organización virtual, relacionado a lo que la empresa quiere

ser, como se proyecta hacia el contexto y como puede llegar a desarrollarlo (lo más grande). Es decir, la visión es el marco de referencia de lo que la empresa es y quiere en un futuro ser (Chávez, 2003)

En relación a la política, para (Venavides, 2002) son procesos que surgen de los paradigmas, de los criterios y la racionalidad, proyectando la filosofía, la cultura, los valores y la lectura que los individuos imprimen en las organizaciones que conforman y las orientaciones que focalizan así como la dirección de las funciones, las inversiones y los valores que propenden por el logro de los objetivos propuestos.

Pero según, las políticas son reglas, normas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñan de acuerdo a los objetivos deseados.

### **2.2.3 RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y EVALUACIÓN**

Según, (Robbins, Stephen, 2009, pág. 281). “El reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante.(...) El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.”

Los métodos de reclutamiento son muy variados y en la mayoría de los países no se encuentran sujetos a limitaciones legales, salvo las obvias constricciones que obligan a actuar en forma ética y veraz.

Las descripciones de puesto, analizadas anteriormente, constituyen un instrumento esencial, para los reclutadores; ya que proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

Según, Fernández, R. Manuel, (2011, p. 127) “El Reclutamiento y la Selección son procesos de identificar e interesar a candidatos capacitados

para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados. El proceso de selección se considera independientemente del reclutamiento. Las descripciones de puestos constituyen instrumentos esenciales, proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades de cada vacante.

Según, Wayne, R., Mondy Y Noe, Robert M. (2007, p. 44) “Tradicionalmente la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubre el puesto adecuado.

Pero, ¿qué significa adecuado? Para contestar, esta pregunta cabría considerar las diferencias individuales o sea, tener en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto.

Esto nos lleva a determinar el marco de referencia; es decir, la organización en que se realice la selección de personal, la cual es, pues, la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio y asimismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de organización”

### **2.2.3.1 Proceso de reclutamiento**

Según Yagüez Insa, Mariano, (2007, p. 73). Entendemos por reclutamiento toda la serie de actividades dirigidas a atraer la atención de candidatos cualificados con objeto de ocupar los pastos de una organización.

De hecho el reclutamiento trata de conseguir una cantidad suficiente de candidatos sobre los que posteriormente se realizará el proceso de selección.

Durante esta etapa el calificativo que juega un papel importante es el de cualificado. Además, un reclutamiento eficaz debe permitir dar a conocer la disponibilidad de un determinado puesto de trabajo a aquellas personas cuyas competencias y aptitudes concuerden con aquéllas exigidas por el puesto ofrecido.

Es una etapa de gran importancia en tanto en cuanto sin un buen reclutamiento resulta imposible realizar una buena selección. No obstante, un buen reclutamiento, lógicamente, no garantiza un éxito en la selección. Con carácter general, se afirma que el reclutamiento será tanto más eficaz conforme:

- i. Mejor se conozca la empresa, su historia, su política, su cultura,
- ii. Mejor se conozca las características del puesto a cubrir.
- iii. Mejor se conozca el mercado de trabajo: saber dónde buscar, cómo llegar a los posibles candidatos.

#### **2.2.3.2 Las estrategias del proceso de reclutamiento son básicamente dos:**

**Reclutamiento externo:** los candidatos pertenecen al exterior de la empresa y para contactar con ellos podemos utilizar los anuncios en prensa o página web de la empresa, agencias de colocación, centros de formación, etc.

La principal ventaja del reclutamiento externo descansa en la introducción de nuevas aportaciones a la empresa, nuevos puntos de vista, opiniones, que pueden enriquecer a la empresa.

**Reclutamiento interno:** visualiza la búsqueda de candidatos dentro de la propia empresa.

**Destacan como ventajas:**

- i. Que el trabajador promovido tiene un conocimiento sobre la empresa, normas y costumbres.
- ii. Resulta menos costosa que el reclutamiento externo
- iii. La persona promocionada suele ser aceptada mejor por sus nuevos colaboradores que si llegara de afuera. Aunque esto no siempre es así.

**2.2.3.3 Fases de selección**

Para Yagüez Insa, Mariano, (2007, p. 74). Una vez que contamos con una cartera de candidatos como consecuencia del proceso de reclutamiento podemos iniciar la fase de elección.

La selección de personal se materializa en un conjunto de acciones encaminadas a incorporar aquellos elementos que, se esperan, resulten idóneos para desarrollar el quehacer normal de la empresa.

Los costes derivados de esta fase se esperan que sean compensados gracias a una mayor eficiencia del personal incorporado, más apto para realizar la actividad. Caso de aceptar en nuestra selección haríamos frente a tres tipos de costes.

- i. Costes de selección
- ii. Costes producidos por las ineficiencias durante el tiempo de trabajo
- iii. Costes de despido

Se pueden utilizar diferentes herramientas en el proceso de selección pero cualquiera de ellas debe cumplir dos conceptos básicos:

**Fiabilidad:** hace referencia a la consistencia de la medición ya sea a lo largo del tiempo o entre evaluadores.

**Validez:** Mide hasta qué punto las puntuaciones de una prueba o entrevista se relacionan con el rendimiento real en el puesto de trabajo.

Representa lo bien que una técnica se ha utilizado para valorar a los candidatos.

#### **2.2.3.4 Las etapas de la selección de personal**

##### **Establecimiento del perfil del puesto de trabajo**

Se lleva a cabo un análisis exhaustivo de las tareas encomendadas. Es especialmente importante por cuanto una adecuada identificación de las tareas permitirá una correcta presentación de las cualidades necesarias.

##### **Establecimiento del perfil del candidato idónea**

En esta fase se realiza toda una serie de pruebas con objeto de llegar a establecer una valoración sobre los niveles de aptitudes necesarios en una persona con respecto a ciertas cualidades que se estiman necesarias para desarrollar correctamente las tareas del puesto de trabajo.

##### **Evaluación de los candidatos**

Se trata de plasmar de manera numérica las cualidades que posee un candidato para la realización determinada de tareas. Para ello es necesario:

- i. Proceso de captación de candidatos (reclutamiento)
- ii. Realización de pruebas de aptitud

- iii. Obtención de los resultados expresados a través de medidas y valuaciones

### **Adaptación del candidato al perfil**

Una vez conocido los niveles que el candidato posee determinada cualidad, se procede a su comparación con el perfil ideal establecido. Esto nos permite conocer el grado de adaptación de cada candidato y obtener un grado de preferencia.

#### **2.2.4 Modelos de gestión organizacional para Talento Humano**

Es importante analizar los diferentes modelos de gestión del talento humano, pues no se puede valorar la problemática de la selección de personal fuera del contexto.

(Quintanilla, I, 1991) Muestra un modelo en el que expone los principales elementos y funciones. A partir del entorno y su relación con la organización establece la política de personal, y formula la existencia de 4 funciones entre las que plantea un subsistema de integración y socialización, donde aparecen los distintos aspectos que integran el proceso de selección, y a la vez hace alusión a distintos aspectos socio psicológicos como reflejo de la dinámica de la actividad del hombre.

(Sikula, A, 1994) plantea un modelo compuesto por 8 subsistemas interrelacionados incluyendo el proceso de selección y reclutamiento en el subsistema de integración y valuación.

(Davis, K. y W. Werther , 1991) partiendo del entorno y los principales fundamentos y desafíos, promueven un sistema de gestión de recursos humanos funcional, integrado por 7 subsistemas interrelacionados en el

cumplimiento de los objetivos sociales, organizativos, funcionales y personales y plantean un subsistema de planeación y selección.

### **Entorno**

(Louart, P., 1994) formula un modelo orientado hacia la gestión estratégica de los recursos humanos, en el que establece las bases de la misma; entre ellas señala las bases psicológicas, y explica la dinámica a partir de las exigencias y evolución de los entornos, los objetivos y actividades múltiples a desarrollar, destacando dentro de estas la necesidad de disponer de hombres calificados.

(Puchol L., 1994) muestra un modelo estructural funcional donde plantea la existencia de 6 funciones, ubicando la actividad de provisión y selección de personal en lo que denomina función de empleo.

(Besseyre des Horts, Charles-Henri ) formulan un modelo de Gestión Estratégica de los Recursos Humanos haciendo énfasis en esta tecnología, la cual está presente en casi todos los modelos expuestos.

Chiavenato, I. (1993) plantea 5 subsistemas e incluye el proceso de reclutamiento y selección de personal en el subsistema, que denomina de provisión.

(Harper y Lynch, 1992) formulan un modelo en el que partiendo del plan estratégico se realiza la previsión de necesidades. Plantea la existencia de 14 actividades y dentro de ellas incluye la selección de personal y el "headhunting".

(Tomado de Bustillo, C, 1988) formula un modelo en el cual refleja el proceso de reclutamiento y selección a partir de la estructura, donde se definen las competencias sobre la base del inventario y la descripción de puestos. Es un modelo que hace énfasis en los elementos motivacionales.



Incluimos en la valoración de este análisis el modelo de cambio en la reingeniería y dinámica de los negocios de Morris y Brandon, por el perfil que da esta corriente al personal, aspecto que profundizaremos al abordar los diferentes procedimientos y modelos de selección de personal existentes.

(Hax, A., 1992) elaboró lo que denomina modelo evolutivo de planeamiento y desarrollo de los recursos humanos, en el cual se interrelacionan las necesidades organizacionales y las necesidades individuales. A partir de los procesos de adecuación, expone la dinámica del funcionamiento del sistema y formula un proceso en el que incluye: el análisis y descripción del cargo; el reclutamiento y la selección; la inducción y la socialización y el entrenamiento inicial.

(Beer, M. et al., 1989) en su modelo de gestión de recursos humanos plantea la existencia de 5 subsistemas haciendo referencia a las características de la fuerza de trabajo dentro de los factores de situación, a los actores sociales dentro de los grupos de interés y a la influencia de los empleados en las políticas de recursos humanos. Es quizás el modelo que más se acerca a situar al ser humano concreto en el centro del proceso.

El modelo de la Corporación Andina de Fomento (1991) parte de la competitividad, elaborando estrategias en función de la mejora continua de las que se deriva el objetivo central; para ello plantea que son necesarias tres variables de las que dependen los resultados del funcionamiento del sistema de gestión de recursos humanos: la habilidad, la motivación y la flexibilidad. Estos aspectos aparecen expuestos de forma sistémica, fragmentada, no integrada en el hombre como su portador.

#### **2.2.4.1 Subsistema organizativo**

Es la base del sistema de gestión de recursos humanos y tiene como objetivo garantizar la infraestructura que permita el funcionamiento y la dirección del sistema. En dicho subsistema se parte de la planeación estratégica de la organización y derivado de la misión y los objetivos generales, pertenecen por igual a este subsistema los principales métodos empleados en la organización del trabajo, salarios, estimulación, la seguridad laboral, los sistemas de control y las normativas y regulaciones existentes sobre política laboral (González, Ballivián, 2007).

El subsistema de selección y desarrollo tiene como objetivo básico lograr que la organización cuente con el personal idóneo para alcanzar los metas de la organización. Se incluye en este subsistema el proceso de selección de personal en su sentido amplio, abarcando dentro del mismo las actividades de reclutamiento, selección, incorporación y seguimiento, como vía inicial de proveer a la organización de los recursos humanos necesarios, pero una vez seleccionados e integrados a la organización, estos no permanecen estáticos, sino que deben superarse, formarse, desarrollarse, y además deben existir mecanismos de evaluación y control para regular el desarrollo y el funcionamiento del sistema.

Como se puede apreciar, entre los aspectos de carácter técnico-organizativo y los socio-psicológicos, el proceso de reclutamiento, selección, formación, evaluación y desarrollo de personal, actúa con un carácter de puente, conjugando las características y exigencias de los cargos y ocupaciones con las características del hombre y sus interrelaciones, determinando el clima socio-psicológico en la organización (Ardaya, 2007).

#### **2.2.4.2 Contratación en el Sector Público**

Según, Rodríguez, Valencia, Joaquín, (2009, p. 223) “Aunque las entrevistas son mucho más decisivas a la hora de seleccionar personal, las pruebas de selección y test psicotécnicos constituyen un elemento de información útil, por una parte, para descartar a los candidatos que no reúnen los requisitos del puesto a cubrir y, por otra, para confirmar la información que se obtiene en la entrevista personal.

La finalidad de las pruebas de selección y test psicotécnicos es evaluar el potencial del candidato y averiguar en qué medida la persona candidata se adecua al puesto de trabajo vacante y a un ambiente de trabajo determinado.

Según, Werther, Jr. y Davis, Keith (2010, p. 354) “En algunos procesos de selección se lleva a cabo una fase consistente en la realización de pruebas que tienen como objetivo evaluar a los candidatos respecto a diversos aspectos.

El que estas pruebas se realicen o no depende mucho del puesto de trabajo del que se trate y del tipo de organismo que realice la selección; por ejemplo, la Administración Pública, de manera general, suele realizar algunas de ellas.

Las pruebas pueden ser de distintos tipos, siendo las más habituales las de conocimientos, ejercicios prácticos, profesionales, psicotécnicas, dinámicas de grupo.”

#### **2.2.4.3 Diseño de pruebas**

En la elaboración de pruebas objetivas, hay algunos pasos que deben seguirse:

- a. Buscar la colaboración de personas especialistas en la materia o de expertos en técnicas de selección.
- b. Definir el objetivo de la prueba y su nivel de dificultad.
- c. Analizar las áreas que deben examinarse.
- d. Proceder a la discriminación minuciosa de los temas que deben examinarse distribuidos por el número de ítems de la prueba, en función del tiempo disponible y de la importancia de la misma.
- e. Proceder a la elaboración de los ítems en forma de test.
- f. Clasificar los ítems en cuanto al nivel de dificultad.
- g. Construir cierto número de ítems. Se debe elaborar el doble de lo necesario para, si es posible, tener la ventaja de construir dos pruebas paralelas.
- h. Dar dimensiones precisas a las pruebas.
- i. Elaborar las normas de aplicación. Todo examen debe estar acompañado de instrucciones claras y precisas para el candidato y de una guía de aplicación para el examinador.

#### **2.2.4.4 Ítems para el diseño de pruebas**

En la construcción de una prueba pueden escogerse varios parámetros:

1. **Alternativas sencillas:** esta presenta sólo dos alternativas de respuesta y, por consiguiente, el 50% de probabilidad de acertar es al azar. No es tan aconsejable debido a que estimula la adivinación, en la cual es difícil de organizar una frase como absolutamente verdadera o falsa.

2. **De completación:** sirve para verificar conocimientos que deben ser memorizados con exactitud.
3. **Evocación (preguntas):** no son preguntas rígidas, permiten gran variación y se adaptan a casi todos los tipos de conocimientos.
4. **Apareamiento (Asociaciones):** sirve para medir la capacidad que el candidato tiene para reconocer y asociar nombres y conocimientos relacionados con otros. Los temas para el apareamiento deben ser cortos y estar resumidos en pocas palabras o símbolos.
5. **Ordenación:** consiste en pedirle al candidato que ordene cronológicamente una serie de datos. Tiene la ventaja de evitar la memorización tediosa de fechas cronológicas, toda vez que la cantidad de conocimiento que puede evaluarse es muy pequeña.
6. **Elección múltiple:** son 3, 4 o 5 alternativas, de las cuales una es correcta y las demás son verosímiles, pero siempre posible. Esta evita la copia entre los candidatos, se colocan las preguntas en distinto orden, hojas no numeradas, no permite graduar la dificultad de los ítems. No deben utilizarse para responder de memoria datos intrascendentes o minucias.

#### **2.2.4.5 Tipos de Pruebas**

##### **a. Pruebas psicométricas**

Las pruebas psicométricas se basan en el análisis de muestras de comportamiento humano, basándose en exámenes bajo condiciones normativas, verificando el comportamiento aptitudinal, así mismo conocer el potencial del individuo en determinada forma de trabajo.

Las pruebas psicométricas se basan en medir la inteligencia, preferencias y tendencias de conducta, analizan cómo y cuánto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos, estas ayudan al aspirante a tener elegibilidad de admisión, transferencia, ascenso, capacitación o retención en la plaza de trabajo.

Aptitud es la potencialidad o predisposición de la persona para desarrollar una habilidad o un comportamiento. La aptitud es innata.

Capacidad es la habilidad de la persona en determinada actividad o comportamiento, y se adquiere a partir del desarrollo de una aptitud mediante el entrenamiento o práctica.

Por consiguiente, una prueba de conocimiento o de capacidad ofrece un diagnóstico objetivo y confiable sobre las habilidades del candidato, en tanto que una prueba de aptitud proporciona un pronóstico futuro de su potencial de desarrollo.

L.L. Thurstone desarrolló la teoría multifactorial, partiendo de la teoría factorial. Según esa teoría, la estructura mental la conforma una cantidad relativamente pequeña de grandes factores, más o menos independientes entre sí, cada uno de los cuales es responsable de una aptitud. THURSTONE definió siete factores y organizó una serie de pruebas para medirlos, que denominó pruebas de habilidades primarias.

Los siete factores son:

1. Factor V o comprensión verbal: principal factor encontrado en pruebas que incluyen lectura, analogías verbales, frases en desorden, vocabulario, etc.
2. Factor W o fluidez verbal (word frequency): se encuentra en pruebas de anagramas, rimas, pruebas en que se escriben palabras que comienzan con la misma letra.
3. Factor N o numérico: se relaciona directamente con la rapidez y exactitud en la realización de cálculos matemáticos sencillos.

4. Factor S o relaciones espaciales (space relations): es la habilidad para visualizar relaciones espaciales en dos o tres dimensiones.
5. Factor M o memoria asociativa: se identifica principalmente mediante pruebas de memoria mecánica y apareamiento; incluye memorización.
6. Factor P o rapidez perceptual: es la habilidad para percibir con rapidez y exactitud detalles visuales, o reconocer con rapidez similitudes y diferencias.
7. Factor Recompensas o raciocinio: Thurstone, postuló en principio la existencia de dos raciocinios (inductivo y deductivo), pero al no encontrar evidencia empírica de la diferenciación entre ambos, propuso un único factor de raciocinio.

Además de los siete factores específicos, Thurstone establecía un factor general, el factor G o inteligencia general, el mismo que radica en habilidades o parámetros cognitivos e inteligencia que posee el ser humano.

## **1. Pruebas de personalidad**

Según, (Chiavenato, Idalberto, 2010, pág. 127). Pretenden analizar los diversos rasgos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos). Se denominan genéricas o psicodiagnósticas cuando revelan los rasgos generales de personalidad en una síntesis global; y específicas, cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como equilibrio emocional, interés, frustraciones, ansiedad, agresividad, nivel de motivación.

## **2. Técnicas de simulación**

Según, (Chiavenato, Idalberto, 2010, pág. 138). Cuando el médico rumano Jacob L. Moreno estableció las bases del psicodrama, quería pasar del tratamiento individual y aislado al tratamiento en grupos.

La dramatización focaliza tanto al individuo como al grupo social, y su objetivo es reconstruir, encima de un tablado en momento presente, el acontecimiento más cercano a la realidad que se pretende estudiar y analizar. El psicodrama se basa en la teoría general de los papeles impulsada por Moreno.

Al realizar la dramatización, cada persona representa los papeles más característicos en forma de comportamiento, bien sea de manera aislada o en interacción con otras personas. Establece vínculos que son los habituales o intenta establecer nuevos vínculos.

Según, (Fernandez, 2011, pág. 127) “Definimos entrevista como: La forma de comunicación Interpersonal que tiene por objeto proporcionar la información suficiente acerca de uno o varios candidatos.

La entrevista preliminar tiene como objeto "detectar" de manera gruesa y en el menor mínimo de tiempo posible, como los aspectos ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto: por ejemplo, la apariencia física, facilidad de expresión, etc. A fin de descartar aquellos candidatos que no reúnan las características que requiere el puesto a ocupar.

También en esta entrevista se da la información del horario del puesto a cubrir, así como la remuneración ofrecida, todo esto con el fin de que el candidato tenga la opción de seguir con este proceso de selección.”

Según, (Dessler, Gary, 2010, pág. 312) “La entrevista es un recurso del que se basa la empresa para conocer más datos relevantes sobre el candidato sobre una serie de preguntas que se le hacen a la persona que solicita el puesto.”

Según (BOHLANDER, George W.(2008)Scott A., pág. 402) (2008) “La entrevista constituye, de momento, la principal prueba de cualquier proceso



de selección de personal. Es el momento de conocerte, de saber si eres la persona adecuada que buscan los empleadores.

Tú debes tener la habilidad de comunicárselo de forma eficaz al entrevistador, pues no existe una única forma de entrevistar y cada profesional posee su método a la hora de obtener información útil.”

### **Entrevista de selección**

Para, (Chiavenato, Idalberto, 2010, pág. 147). la entrevista personal es el factor más relevante en la decisión final, respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. Por tanto la entrevista debe ser direccionada con gran habilidad y tacto, para que realmente pueda producir los efectos esperados.

La entrevista es un sistema de comunicación ligado a otros sistemas en función de cinco elementos básicos:

- a. La fuente: el candidato, posee características de personalidad, limitaciones, hábitos, maneras de expresarse, historia, problemas, etc. En este elemento se origina el mensaje.
- b. El transmisor: el instrumento de codificación que transforma el mensaje en palabras, gestos o expresiones. La capacidad verbal y de expresión del candidato y del entrevistador se relaciona con el modo de “codificar” la información para transmitirla.
- c. El canal: en la entrevista hay, por lo menos, dos canales: las palabras y los gestos.
- d. El instrumento para descifrar: los “receptores” de la información (entrevistador y entrevistado) pueden interpretar (“descifrar”) los “mensajes” de manera diferente.
- e. El destino: a quien se pretende transmitir el mensaje. En este caso, para el candidato el destinatario es el entrevistador y viceversa.

En el transcurso de la entrevista, los cinco pasos anteriores operan de manera probabilística y no determinista, ya que puede ocurrir un ruido (interferencia) en uno o en todos.

Entrevistar es probablemente el método que más se utiliza en la selección, no obstante que en este proceso existe demasiada subjetividad.

## **Etapas en la entrevista de selección**

### **1. Preparación de la entrevista**

Las entrevistas de selección, determinadas o no, deben ser preparadas de alguna manera. Aunque el grado de preparación varíe, debe ser suficiente para determinar:

- a)** Los objetivos específicos de la entrevista
- b)** El método para alcanzar el objetivo de la entrevista
- c)** La mayor cantidad posible de información acerca del candidato entrevistado.

En la entrevista de selección es de vital importancia que el entrevistador se informe respecto de los requisitos para ocupar el cargo que se va a proveer y de las características esenciales que debe tener el candidato.

### **2. Ambiente**

El ambiente para una entrevista puede ser de dos tipos:

- a.** Físico: el local de la entrevista debe ser confortable y sólo para ese fin.
- b.** Psicológico: el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial.

Aun antes de iniciar la conversación la entrevista puede presentar trastornos: una sala de espera inadecuada, una antesala excesivamente lujosa, un largo tiempo de espera, son los aspectos que deben evitarse. Una buena entrevista implica considerar varios aspectos, entre los cuales se destacan:

- i. La atmósfera debe ser agradable y la sala limpia, confortable, aislada y sin muchos ruidos
- ii. En ella sólo deben estar el entrevistado y el entrevistador.
- iii. Como la espera es inevitable, debe haber suficientes sillas para que no haya necesidad de esperar de pie. Deben colocarse diarios, revistas y literatura, sobre todo, relacionados con la firma.
- iv. Toda entrevista tiene un propósito que debe ser determinado con anticipación.
- v. El estudio previo de la información relacionada con la función y el candidato ayudará mucho en la entrevista.

### **3. Desarrollo de la entrevista**

Según, (Chiavenato, Idalberto, 2010, pág. 155). Constituye la entrevista propiamente dicha; es la etapa fundamental del proceso, en la que se obtiene la información que ambos componentes, entrevistado y entrevistador, desean. Una entrevista implica dos personas que inician un proceso de relación interpersonal, cuyo nivel de interacción debe ser bastante elevado.

El entrevistador envía estímulos (preguntas) al candidato, con el fin de estudiar las respuestas y reacciones en el comportamiento (retroalimentación), para poder elaborar nuevas preguntas (estímulos), y sucesivamente. Además, como el entrevistador obtiene la información que desea, debe proporcionar la que el aspirante requiera para tomar sus decisiones.

A medida que lee la solicitud de empleo, hace preguntas al candidato y hace anotaciones en el formulario. La entrevista es libre o no dirigida cuando sigue el curso de las preguntas – respuestas - preguntas, es decir, cuando no hay un derrotero preestablecido para cada entrevista.

La entrevista dirigida es muy criticada por algunos porque afirman que restringe y limita bastante el margen de actuación del entrevistador, en tanto que la entrevista libre es criticada porque su coherencia es relativamente baja, ya que el entrevistador puede olvidar u omitir muchos aspectos que si estuviesen en una lista de verificación. Una parte importante de la entrevista consiste en darle información de la Empresa y de la vacante existente.

Las posibilidades de progreso y de ascensos existentes también deben tenerse en cuenta, aunque no es recomendable dar al aspirante una idea equivocada. En la entrevista propiamente dicha, podemos distinguir dos aspectos bastante significativos:

- a) Contenido de la entrevista (aspecto material): es el conjunto de información que el candidato suministra de sí mismo.
- b) Comportamiento del candidato (aspecto formal): es la manera cómo reacciona en una situación. La entrevista es una muestra del modo de pensar, de actuar, etc.

El entrevistador debe abordar los dos aspectos que están estrechamente relacionados

El papel del entrevistador es de importancia capital en la entrevista. Lo que se espera de un buen entrevistador es que tenga habilidad para lograr que los entrevistados se sientan bien, mantenga un buen contacto con ellos y obtenga la información deseada.

Las condiciones indispensables en un entrevistador son: Tener inteligencia normal, carecer de prejuicios y estar dispuestos a la autocrítica.

#### **4. Terminación de la entrevista**

Ciertas personas han comparado la entrevista con una conversación delicada y controlada.

- i. El entrevistador debe hacer una señal clara que indique el final de la entrevista.
- ii. El entrevistado tiene que recibir algún tipo de información referente a lo que debe hacer en el futuro.

#### **5. Evaluación del candidato**

A partir del momento en que el entrevistado se marcha, el entrevistador debe iniciar la tarea de evaluación del candidato, puesto que los detalles están frescos en su memoria. Si no tomó nota, debe registrar los detalles de inmediato.

Si utilizó una hoja de evaluación, debe ser chequeada y completada. Al final deben tomarse ciertas decisiones con relación al candidato: si fue rechazado o aceptado.

### **2.2.4.6 Régimen Laboral**

#### **➤ Historia del Régimen Laboral Público**

El Código del Trabajo, fue expedido por el Jefe Supremo de la República de ese entonces, el General Alberto Enríquez Gallo, el 5 de agosto de 1938, y luego declarado vigente por la Asamblea Constituyente que lo aprobó por unanimidad el 11 de octubre, se publicó en el Registro Oficial del 14 al 17 de noviembre del mismo año.

Históricamente, se conoce que algunas personas notables como los señores, Miguel Ángel Zambrano, realizaron la parte más destacada de la codificación con la cooperación de Juan Luis Oquendo, posteriormente se

integraron una comisión de revisión del Código Laboral, que la integraron a dicha comisión los señores César Cabrera Andrade, Juan Genero Jaramillo y Rafael Vallejo Larrea.

A partir de ahí, se han formulado varios criterios y opiniones con respecto al Código del Trabajo, se dice por algunos entendidos en la materia que el Código

Laboral, no responde a las reales exigencias de los trabajadores, que no es un instrumento legal debidamente y perfectamente acabado, que existe falta de normas de procedimiento, que no permite una aplicación fehaciente en su verdadero sentido y espíritu de la Ley; y de sus Instituciones que se consagran en el Código. Pero el derecho laboral, es un ente jurídico dinámico en proceso de una permanente evolución.

Es por eso que se han realizado algunas reformas como también codificaciones de fondo y de forma, como estas a saber: una primera codificación se realizó el 4 de septiembre de 1961, que contiene veintisiete decretos reformativos y dos resoluciones interpretativas, una segunda codificación data del 7 de junio de 1971, la misma que se apoyó en ocho decretos reformativos, una tercera del 13 de noviembre de 1986, se sustenta en cincuenta decretos reformativos y tres resoluciones de la H. Corte Suprema de Justicia.

Finalmente es necesario resaltar lo que recoge nuestra Carta Magna, consagrando que el Ecuador es un Estado Social Derecho, en su Art. 33, nuestra Constitución establece “Que el trabajo, es un derecho y un deber social. Gozará de la Protección del Estado, el que asegurará al trabajador el respeto a su dignidad, una existencia decorosa y una remuneración justa”

El prestigio y el status social de una entidad pública, dependerán del cumplimiento de las funciones, de la calidad de sus servicios y de la conducta social de los integrantes o servidores públicos. La relación entre la administración pública y sus servidores está regulada por la Ley Orgánica de

Servicio Público. Para efectos de desarrollo armónico administrativo se considera que los servidores públicos son de dos clases funcionarios, y empleados.

El funcionario es aquel que en ejercicio de la potestad pública que la función y la Ley le otorgan, desarrolla labores directivas de la administración, en la satisfacción del interés social.

El Empleado es la persona natural obligada en razón del cargo a un régimen de deberes, funciones y responsabilidades públicas que la Ley y los intereses permanentes de la administración pública le exigen. Los servidores públicos están sujetos a sanciones disciplinarias previstas en la Ley Orgánica de Servicio Público.

Con estos referentes tendríamos entonces, que asumir, que el servicio público, a más de ser un objetivo claro y expreso de la administración, es una forma de llegar a la comunidad para entrelazar sus necesidades básicas, con lo que el Estado tiene que realizar en su favor, pues toda norma que se contraviene con el bien colectivo, se escapa del propio objeto administrativo, puesto que la finalidad es el bien común, es decir de la mayoría, de quienes en forma comunitaria y prioritaria necesitan atención del Estado.

### ➤ **Evolución constitucional del régimen laboral de los servidores públicos**

En términos amplios el servicio público constituye "toda actividad pública que no sea la militar. Desde el punto de vista histórico, lo civil era lo contrario de lo canónico, de lo penal y de lo internacional.

En nuestra legislación el servicio público remota lo mismo que el servicio administrativo público y se refiere al órgano que comprende a los servidores públicos sometidos a La ley Orgánica de Servicio Público.

La Ley Orgánica del Servicio Público, publicada en el Suplemento del RO. Nro. 294, del 6 de octubre del 2010. Los estudiosos señalan que desde 1926 el Ecuador dio un salto cualitativo en cuanto al reconocimiento de los servidores públicos, catalogándolos como integrantes de una clase importante, comprometida con el desarrollo nacional.

El servicio público ecuatoriano comprende a los ciudadanos que ejerzan funciones públicas remuneradas en las instituciones, entidades y organismos del Estado, corporaciones, fundaciones, empresas, compañías y sociedades en las cuales las Entidades del Estado tengan mayoría de acciones o un apoyo total o parcial de capital o bienes de su propiedad de por lo menos en un cincuenta por ciento.

Se señala también como importante para el servicio público, la carrera administrativa y los servidores públicos la promulgación de la Ley Orgánica de Hacienda el 27 de septiembre de 1.928, la que en su Título V trata de "Los Funcionarios y Empleados Públicos" y regula su nombramiento, cauciones, sueldos, viáticos, licencias y responsabilidades.

#### ➤ **Regímenes laborales en el Estado Ecuatoriano**

En nuestro país quién labora en aquellas entidades creadas por el Estado se las denominan comúnmente FUNCIONARIO O SERVIDOR, que es toda persona que desempeña una función permanente o estable, que ejerce funciones de dirección o administración, la misma que por ley, elección, nombramiento o contrato, presta servicios a entidades públicas o semipúblicas, con la finalidad de prestar un servicio y satisfacer una necesidad de carácter general.

Nuestra Carta Magna en su artículo 227 señala "La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación".



Nuestro Régimen Laboral se encuentra regido principalmente por el Código de Trabajo, la Ley Orgánica de Servicio Público y su Reglamento, que son las normas que rigen la relación laboral en el Ecuador, consideradas como las dos grandes fuentes que derechos y obligaciones para los empleadores y trabajadores.

El Ministerio de Relaciones Laborales entre otras obligaciones debe velar por el cumplimiento de los derechos y obligaciones del empleador como trabajador, obligación legal que la puede ejercer por medio de su capacidad sancionadora, es decir en caso de verificación de incumplimientos está facultado para multar al infractor de los derechos sea el empleador o trabajador.

#### **2.2.4.7 Contratación**

Según James A. Stoner ,R. Edward Freeman “La contratación de personal es el procedimiento que se lleva a cabo en una empresa para formalizar la relación laboral con un empleado que recién ingreso a la misma; y se refiere a la integración de un expediente documental de los datos personales y profesionales que una persona proporcione a la empresa y el acto de formalización mediante la firma de un contrato donde se aceptan las obligaciones y responsabilidades de la empresa y el nuevo empleado, se menciona los días de trabaja, de descanso, el salario que obtendrá, los trabajos que deberá realizar entre otras condiciones.” (2010, p. 508)

Según Werther, Jr. y Davis, Keith (2010, p. 623) esta etapa de contratación es precedida por el reclutamiento y selección que es cuando se captan candidatos que acuden en busca de empleo y de ellos se van seleccionando los mejores según aptitudes y de ahí se elige al que habrá de ser contratado, en la actualidad las técnicas de selección del personal tienen que ser más subjetivas y más afinadas: determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan

allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicometrías y los exámenes médicos, etc.

Una persona contratada adecuadamente es por lo general la que tiene experiencia, actitud y capacitación profesional para cada puesto en particular; también es un empleado honesto con conducta ética.

#### **2.2.4.7.1 Pasos a seguir en el proceso de contratación de personal**

El proceso de contratación de personal se compone de una serie de pasos claramente definidos:

- a. Determinación de las necesidades de personal.
- b. Especificaciones personales.
- c. Anuncio o publicidad.
- d. Selección.
- e. Iniciación.
- f. Control, evaluación y validación.

Debe subrayarse que no se pueden tomar decisiones ni llevar a cabo adecuadamente el proceso de contratación de personal si no se siguen adecuadamente todos y cada uno de los pasos señalados.

#### **2.2.4.7.2 Descripción del puesto de trabajo**

Para (Cohen, Gerald J. , 2009, pág. 48) se trata de una descripción por escrito de las tareas y decisiones constitutivas de una determinada función. Debe incluir también la autoridad que conlleva en función, así como la situación que ésta dentro de la estructura organizativa, definiendo las relaciones con los superiores, otros departamentos operativos o especializados y grupos externos, como proveedores y clientes. El área de

autonomía y el grado de supervisión a que está sometido el puesto de trabajo han de quedar también reflejados en la descripción.

Por otra parte, también debe definirse la esfera de las operaciones de los subordinados y de sus decisiones. A menudo se describe todo lo anterior con detalle, aunque es preferible destacar las actividades claves. La tendencia es a concentrarse más en la definición de los límites de la discrecionalidad, pues esto permite un mayor margen de maniobra para la iniciativa individual en lo concerniente a cómo desempeñar el trabajo.

## **CAPITULO III**

### **MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS**

### **3. MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS**

#### **3.1 Tipo de investigación**

En el presente trabajo se aplicó una investigación cuasi-experimental, mediante el cual se estableció una relación entre las variables a partir del análisis tanto de la información de tipo bibliográfica como de la información de campo, obtenida por medio de instrumentos aplicados a las fuentes primarias de información, es decir, de los empleados de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la Zona Sur de Manabí.

#### **3.2 Métodos**

*Inductivo - Deductivo.*- Se aplicó el inductivo - deductivo, donde se realizó una investigación desde lo general a lo particular, sobre el rendimiento del talento humano del personal de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la Zona Sur de Manabí como un todo, e identificando los motivos por los cuales este rendimiento aumenta o disminuye y si está relacionado o no con la gestión organizacional de la institución; entendido este último aspecto como las partes estudiada para el análisis de lo general a lo particular y viceversa.

*Analítico – Sintético,* estos métodos se consideraron en todo el desarrollo de la investigación, para profundizar los resultados de los datos obtenidos mediante el trabajo de campo, es decir analizando cada aspecto recabado en la información primaria obtenida en el proceso, que fueron sintetizados mediante tablas y analizadas en cada uno de los aspectos relacionado con la gestión organizacional.

#### **3.3 Técnicas**

*Entrevistas:* Aplicadas a un experto en Talento Humano en Gestión Administrativa.

*Encuestas:* Aplicadas a los empleados de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la Zona Sur de Manabí.

### **3.4 Población y Muestra**

La población o Universo de la investigación fueron los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la Zona Sur de Manabí, Cuya población total es de 500 empleados

#### ***Tipo de Muestra.***

La muestra será Probabilística, en razón de que las personas encuestadas son seleccionadas y reguladas porque todos forman parte del problema o solución.

#### ***Tamaño de la Muestra***

*Formula:*

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

**n** = muestra.

**N** = Poblacion o universo.

**P** = Probabilidad de ocurrencia.

**Q** = Probabilidad de no ocurrencia.

**Z** = Nivel de confianza.

**e** = Nivel de significancia.

**N** = 500 personas

**P** = 0.5

**Q** = 0.5

**Z** = 1.96

**e** = 0.05

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(500)}{(1.96)^2(0.5)(0.5) + (500)(0.05)^2}$$

$$n = \frac{(3.84) (0.5)(0.5)(500)}{(3.84) (0.5)(0.5) + (500)(0.0025)}$$

$$n = \frac{480}{0.96 + 1,25}$$

$$n = \frac{480}{2,21}$$

$$n = 217$$

$n = 217$  personal de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Zona Sur de Manabí

La muestra que se tomó para poder obtener los resultados favorables a la presente investigación fue: 217

### **3.5 Proceso de recopilación de la información**

La recopilación de la información primaria se originó de las encuestas aplicadas a los empleados de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la Zona Sur de Manabí. También fue preciso el análisis del criterio de un experto en Talento Humano para la recolección, selección y evaluación del personal mediante una entrevista, la misma que tuvo en su estructura los diferentes aspectos de cada categoría y variable a considerarse en la investigación.

Mientras que la información de carácter secundario se tomó de la investigación bibliográfica realizada en medios informáticos relacionada principalmente con el rendimiento del talento humano así como de la manera de realizar la gestión organizacional y su evolución.

### **3.6 Procesamiento de la información**

El procesamiento de la información se realizó mediante la utilización de tablas y gráficos estadísticos, que fueron analizadas de forma específica en cada uno de sus componentes.



## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS**

## 4. RESULTADOS

### 4.1. Resultados de la encuesta realizada a los funcionarios de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la Zona Sur de Manabí.

#### 1.- Cuántos años tiene trabajando en el Gobierno Autónomo Descentralizado

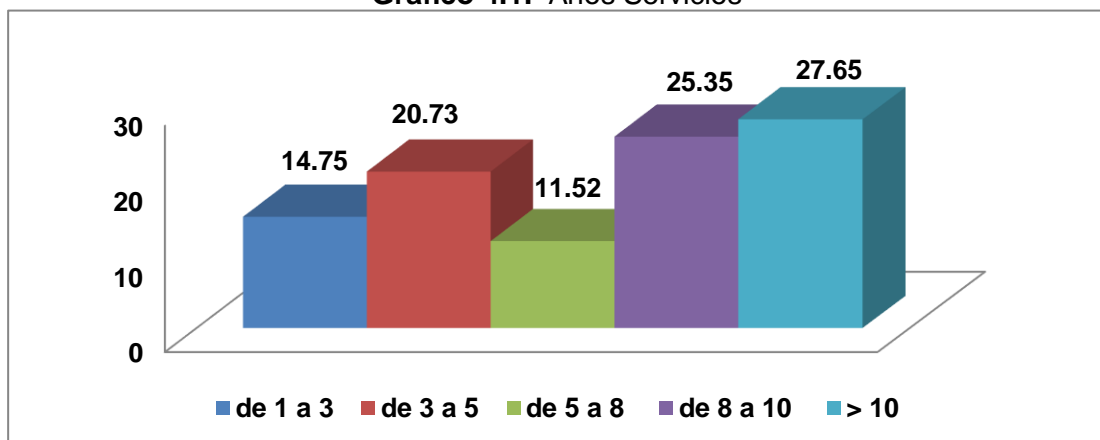
Tabla IV. 1. Años de servicios

Opción	f	%
1 - 3	32	14,75
3 - 5	45	20,73
5 - 8	25	11,52
8 - 10	55	25,35
> 10	60	27,65
<b>Total</b>	<b>217</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Funcionarios de los Gobiernos Autónomos de la Zona Sur de Manabí

Elaboración: Ing. Viviana Saltos

Grafico 4.1. Años Servicios



#### Análisis e Interpretación

El mayor porcentaje, 27,65% de los empleados de las empresas en estudio tienen trabajando más de 10 años, mientras un 25,35% está entre 8 a 10 años, seguido de un 20,73% de los empleados que tienen trabajado de 3 a 5 años. Sin embargo también hay un 14,75% de los empleados que tienen de 1 a 3 años y un 11,52% está entre 5 a 8 años. Lo que es índice de estabilidad laboral en los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la Zona Sur de Manabí.

2.- ¿Cree usted que en el Gobierno Autónomo Descentralizado se establece un eficiente manejo en la selección del Talento Humano?

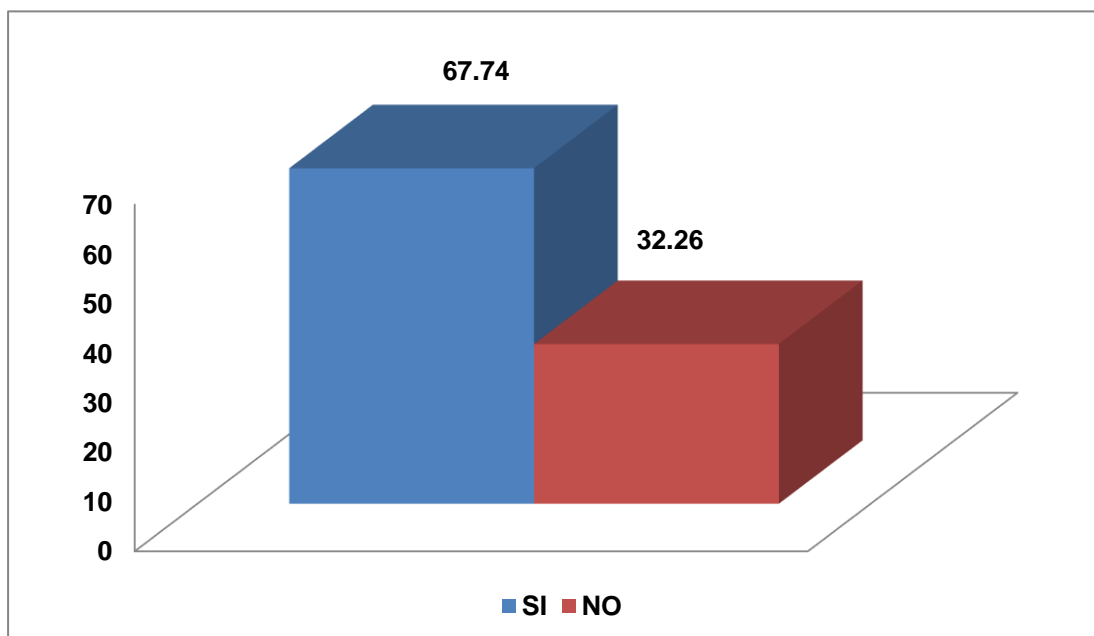
Tabla IV. 2. Selección del personal de GAD

Opción	f	%
Si	147	67,74
No	70	32,26
Total	217	100,00

Fuente: Funcionarios de los Gobiernos Autónomos de la Zona Sur de Manabí

Elaboración: Ing. Viviana Saltos

Gráfico 4.2. Selección del personal de GAD



### Análisis e Interpretación

La información determina que el 67.74% de las personas encuestadas manifiestan que existe un buen manejo de la selección del recurso humano, pero se han detectado falencias que denotan una frecuente rotación de personal y mal ambiente de trabajo, de esta manera se evidencia que la actitud que mantienen los empleados sobre su trabajo, su grado de satisfacción, la implicación y su grado de compromiso con la organización no es el óptimo para el desempeño de sus funciones.

### 3.- ¿Existe en el GAD un proceso de reclutamiento y selección del personal?

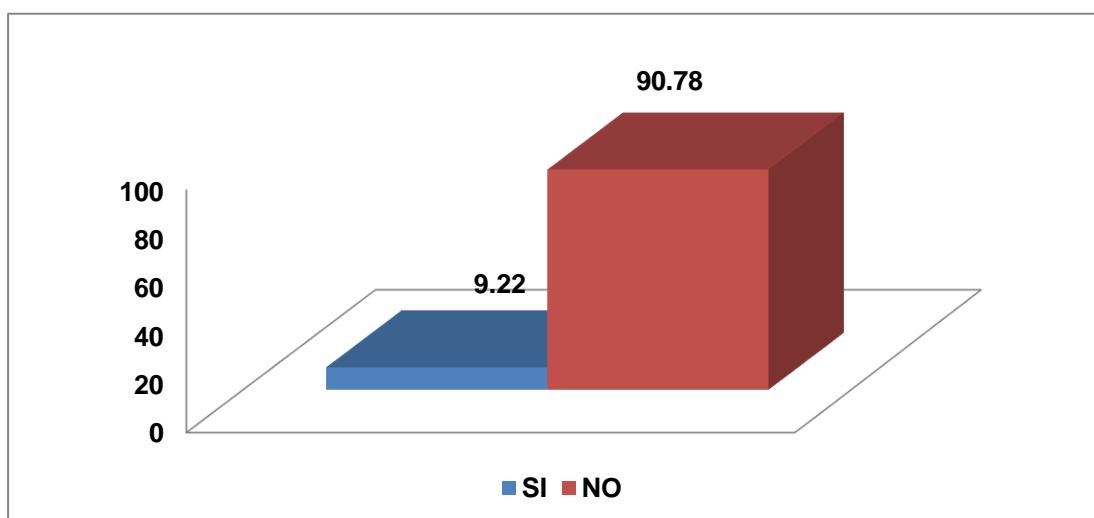
Tabla IV. 3. Proceso de Reclutamiento y selección

Opción	f	%
Si	20	09,22
No	197	90,78
Total	217	100,00

Fuente: Funcionarios de los Gobiernos Autónomos de la Zona Sur de Manabí

Elaboración: Ing. Viviana Saltos

Gráfico 4.3. Proceso de Reclutamiento



#### Análisis e Interpretación

Para un alto número del personal administrativo, que son el 90,78%, ellos indican que no existe un buen manejo en el proceso de reclutamiento y selección del personal, ya que constantemente se evidencia abandono del puesto de trabajo, debido a que no son correctamente calificados cada uno de los factores como un proceso integral de administración del Talento Humano, que implique una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a la búsqueda, selección e incorporación de personal idóneo para cubrir las necesidades del GAD de acuerdo a los requerimientos y especificaciones de los diferentes puestos de trabajo de la organización. Por tanto se debe establecer un proceso integral de reclutamiento y selección de personal enfocado a minimizar la alta rotación que se presenta en los puestos de trabajo.

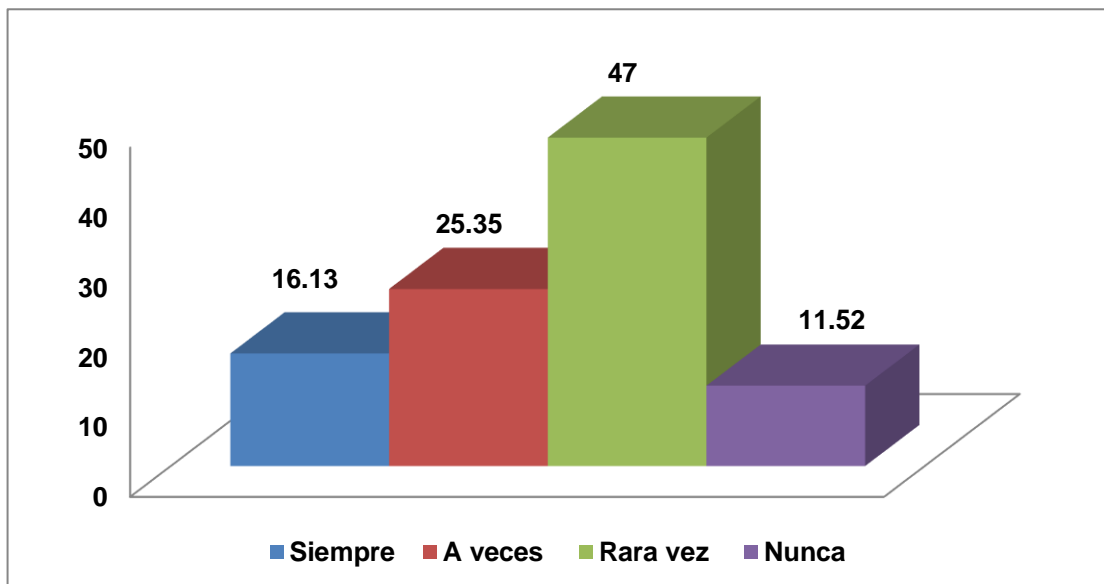
#### 4.- ¿Existe una alta rotación de personal en el Gobierno Autónomo Descentralizado?

Tabla IV. 4.4. Rotación del personal

Opción	f	%
Siempre	35	16,13
A veces	55	25,35
Rara vez	102	47,00
Nunca	25	11,52
Total	217	100,00

Fuente: Funcionarios de los Gobiernos Autónomos de la Zona Sur de Manabí  
Elaboración: Ing. Viviana Saltos

Gráfico 4.4. Rotación del personal



#### Análisis e Interpretación

Del total de los encuestados, el 47% afirma que rara vez existe una alta rotación de personal debido al bajo compromiso de los colaboradores con la institución, el 25,35% a veces, 16,13 siempre y el 11,52% nunca, por tanto es muy frecuente que se genere un alto índice de rotación.

De esta manera la institución debe establecer un alineamiento de recursos orientados a la proyección de un buen ambiente de trabajo y estabilidad laboral.

**5.- ¿Cuál es el medio de comunicación que más se utiliza para reclutar personal?**

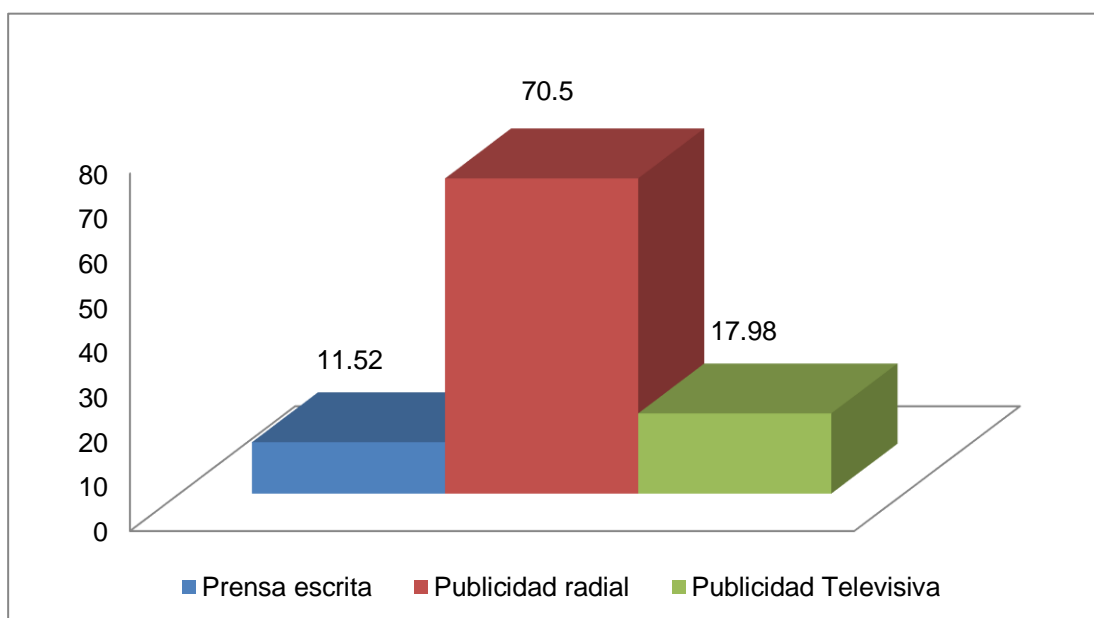
**Tabla IV. 5. Medio de comunicación**

Opción	f	%
Prensa escrita	25	11,52
Publicidad Radial	153	70,50
Publicidad televisiva	39	17,98
Total	217	100,00

**Fuente:** Funcionarios de los Gobiernos Autónomos de la Zona Sur de Manabí

**Elaboración:** Ing. Viviana Saltos

**Gráfico 4. 5. Medios de comunicación**



**Análisis e Interpretación**

En el gráfico N° 5 se puede observar que el 70,50% dio a conocer que el medio de comunicación que más se utiliza para reclutar personal es por medio de la Publicidad radial, mientras un 17,98% manifestó que es por medio de publicidad televisiva, y el 11,52% contestó por medio de la prensa escrita. Es decir es el medio que más utilizan los GAD es la publicidad radial, ya que una fuente con una amplia cobertura que permite establecer un mejor registro de datos de los posibles postulantes al puesto de trabajo.

## 6.- ¿Existe en el Gobierno Autónomo Descentralizado “GAD” personal calificado para ejecutar la selección?

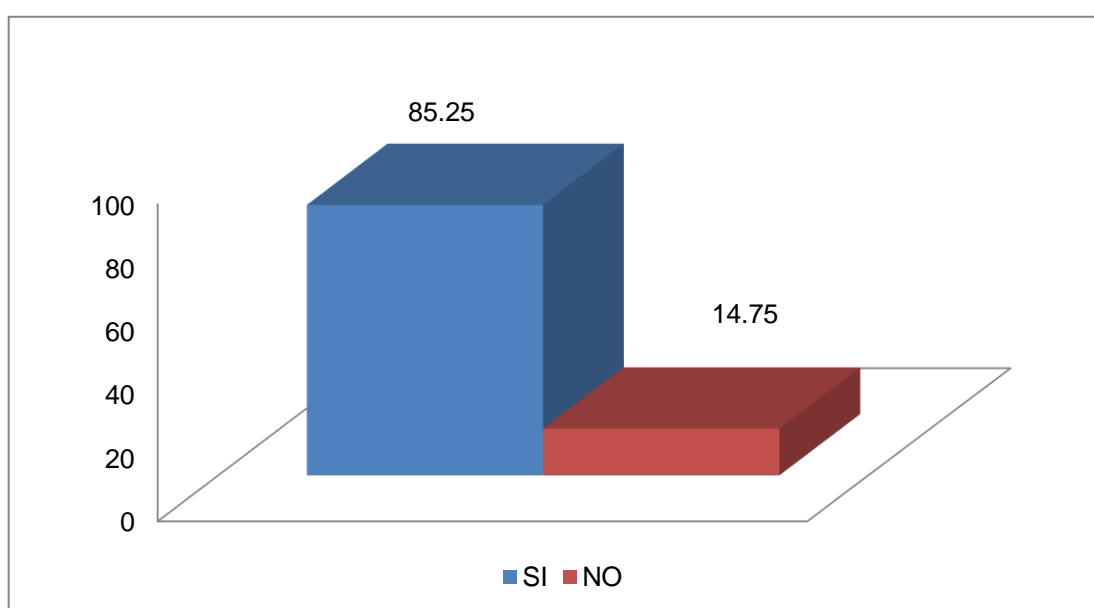
Tabla IV. 6. Personal calificado

Opción	f	%
Si	185	85,25
No	32	14,75
Total	217	100,00

Fuente: Funcionarios de los Gobiernos Autónomos de la Zona Sur de Manabí

Elaboración: Ing. Viviana Saltos

Gráfico 4.6. Personal calificado



### Análisis e Interpretación

El gráfico N°6 muestra el criterio que tienen los empleados de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la Zona Sur de Manabí en estudio. Según la encuesta, el 85,25% de las personas manifiestan que, si existe personal capacitado para la selección, su nivel académico le permite manejar técnicas de trabajo que oriente un proceso de clasificación idóneo a las necesidades de los GAD's, de esta manera se establece la necesidad de generar un manejo de talento humano que promueva no solo una eficiente selección, sino también eficiencia organizacional.

## 7.- ¿Cuáles son las características deseables que el GAD toma en consideración para el puesto de trabajo?

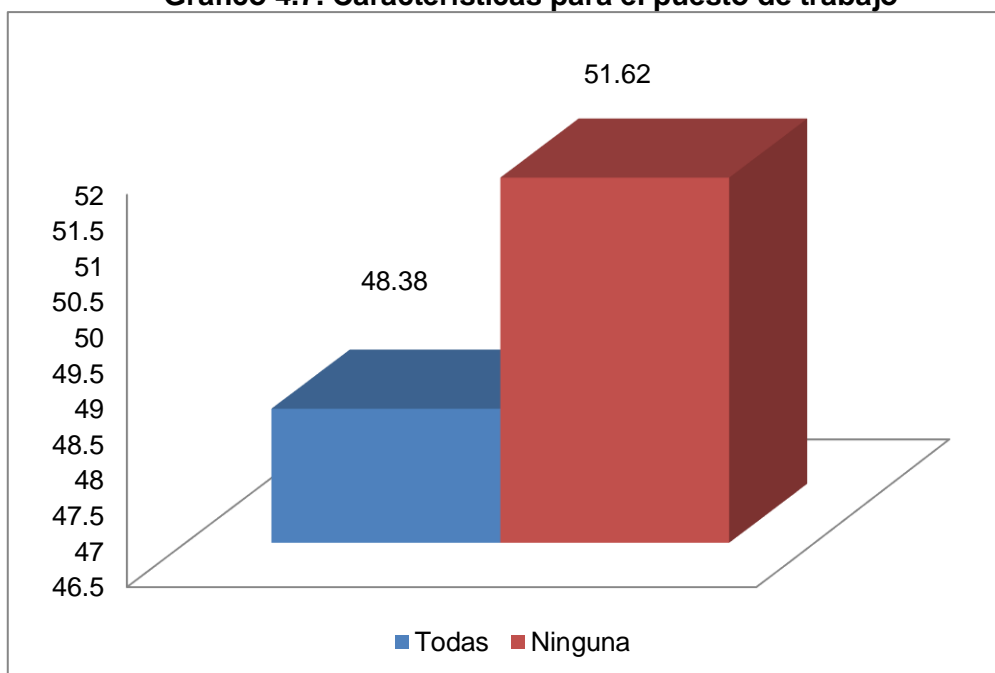
Tabla IV. 7. Características para el puesto de trabajo

Opción	f	%
Facilidad para relacionarse	0	0,00
Facilidad de expresión	0	0,00
Trabajo en equipo	0	0,00
Concentración mental y visual	0	0,00
Todas	105	48,38
Ninguna	112	51,62
TOTAL	217	100,00

Fuente: Funcionarios de los Gobiernos Autónomos de la Zona Sur de Manabí

Elaboración: Ing. Viviana Saltos

Gráfico 4.7. Características para el puesto de trabajo



### Análisis e Interpretación

En el gráfico N°7 se muestra la opinión de los encuestados relacionada a la variable características para el puesto de trabajo donde el 51,62% contestó que el GAD toma en consideración todas las características para el puesto de trabajo, sin embargo el 48,38% expresó que ninguna.



## 8. ¿Las pruebas que se realizaron para la selección del cargo fueron?

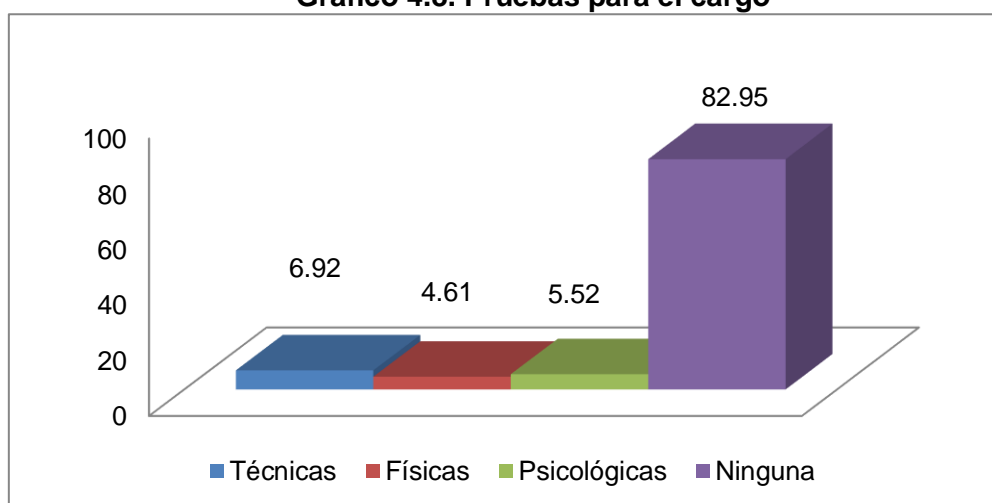
Tabla IV. 8. Pruebas para el cargo

Opción	f	%
Técnicas	15	6,92
Físicas	10	4,61
Psicológicas	12	5,52
Ninguna	180	82,95
TOTAL	217	100,00

Fuente: Funcionarios de los Gobiernos Autónomos de la Zona Sur de Manabí

Elaboración: Ing. Viviana Saltos

Gráfico 4.8. Pruebas para el cargo



### Análisis e Interpretación

La mayoría de los encuestados que son el 82,95% indican que en el proceso de selección del personal no se les realizó ninguna prueba como parte de la selección, ellos se limitaron a entregar la carpeta con información laboral y personal para que se efectuó un proceso de verificación de referencias, por tanto las características y destrezas personales y laborales no fueron evaluadas acorde a un análisis físico e intelectual del postulante.

Se determina entonces, que frente a la falta de personal la empresa efectuó un análisis del candidato poco objetivo, el cual no le permitió ejecutar pruebas técnicas de calificación laboral.

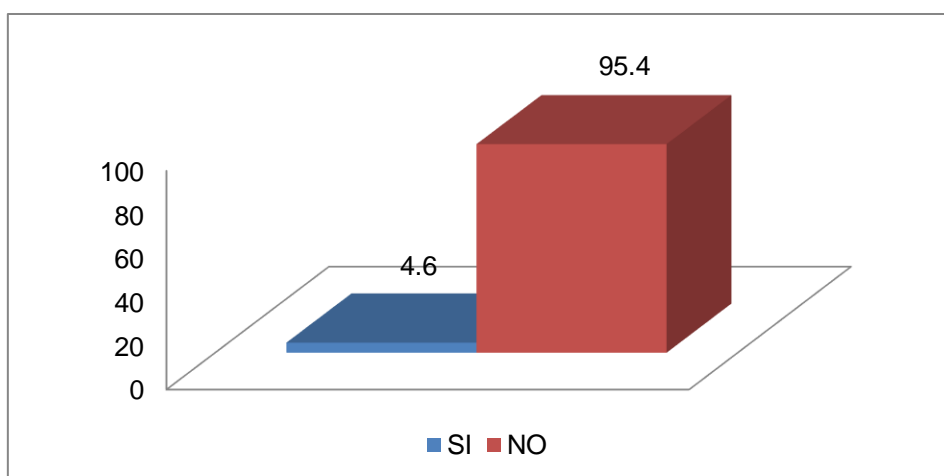
**9. ¿Al momento de ser seleccionado le explicaron las funciones del cargo y la normativa legal vigente?**

**Tabla IV. 9. Funciones del cargo**

Opción	f	%
SI	10	4,60
NO	207	95,40
<b>TOTAL</b>	<b>217</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Funcionarios de los Gobiernos Autónomos de la Zona Sur de Manabí  
Elaboración: Ing. Viviana Saltos

**Gráfico 4.9. Funciones del cargo**



**Análisis e Interpretación**

Para la mayoría de encuestados, que son el 95,40%, no recibieron información referente a las funciones del cargo y la normativa legal vigente en cada uno de sus aspectos, lo cual generó desconocimiento de cada una de las políticas internas, beneficios y obligaciones generando esto, niveles de desconfianza en el personal ya que no cuentan con información necesaria y esto, en algunas ocasiones afecta a su desempeño laboral y por ende al servicio al cliente.

Se evidencia que la información básica del puesto de trabajo es entregada al momento de la ejecución del mismo, por tanto se presenta desconocimiento del rol en forma integral, limitando esto el nivel competitivo del personal en la institución

**10.- ¿Considera que se debe planificar un eficiente proceso de reclutamiento y selección del personal?**

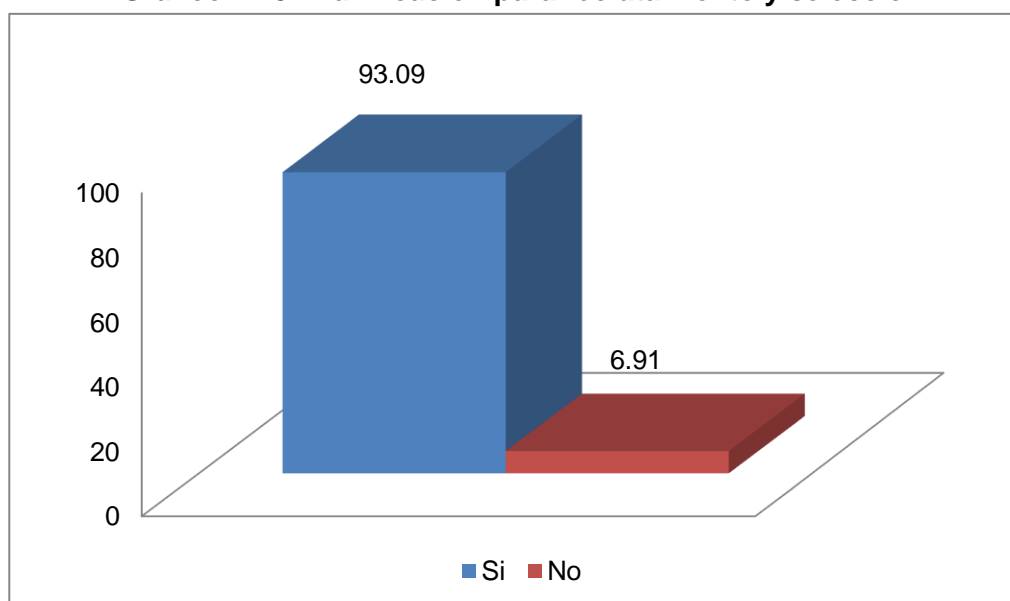
**Tabla IV. 10. Planificación para reclutamiento y selección**

Opción	f	%
Si	202	93,09
No	15	6,91
TOTAL	217	100,00

**Fuente:** Funcionarios de los Gobiernos Autónomos de la Zona Sur de Manabí

**Elaboración:** Ing. Viviana Saltos

**Gráfico 4.10. Planificación para reclutamiento y selección**



**Análisis e Interpretación**

Del total del personal encuestado, el 93,09% manifiesta estar de acuerdo en que si se debería efectuar una planificación del talento humano, el 6,91% que no. Esto implica que se debe de integrar un eficiente proceso de reclutamiento y selección del personal, debido a que eso mejorara el comportamiento de la empresa en el mercado y por ende se podrá establecer parámetros direccionales de manejo y control del capital humano que promuevan una gestión administrativa integral para poder generar eficiencia empresarial en el mercado.

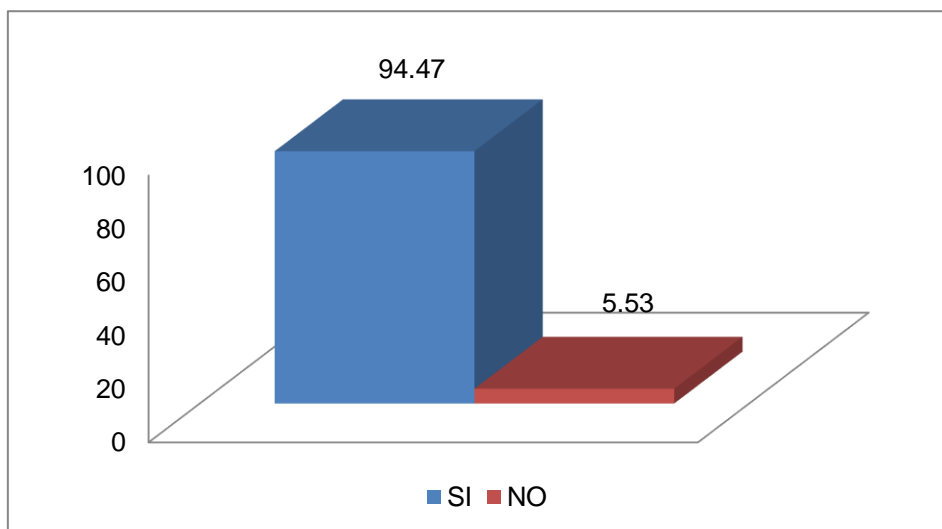
11.- ¿Considera que para lograr los objetivos de la gestión administrativa se debe establecer un proceso integral del manejo del recurso humano?

**Tabla IV. 11. Objetivos de la gestión administrativa**

Opción	f	%
SI	205	94,47
NO	12	5,53
<b>TOTAL</b>	<b>217</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Funcionarios de los Gobiernos Autónomos de la Zona Sur de Manabí  
Elaboración: Ing. Viviana Saltos

**Gráfico 11. Objetivos de la gestión administrativa**



### **Análisis e Interpretación**

El gráfico N° 11, muestra el criterio que tienen acerca de los objetivos de la gestión administrativa en el proceso integral del manejo del recurso humano. Para la mayor parte de los encuestados, representados por el 94,47%, que si es necesario establecer un proceso de manejo del talento humano, que este basado en técnicas y procedimientos eficientes que permitan lograr los objetivos y así poder generar sostenibilidad en el entorno, ya que a través de una gestión del talento humano la institución delinearía aspectos internos enfocados a un compromiso con el personal el mismo que permitirá acceder a un alto desarrollo organizacional.

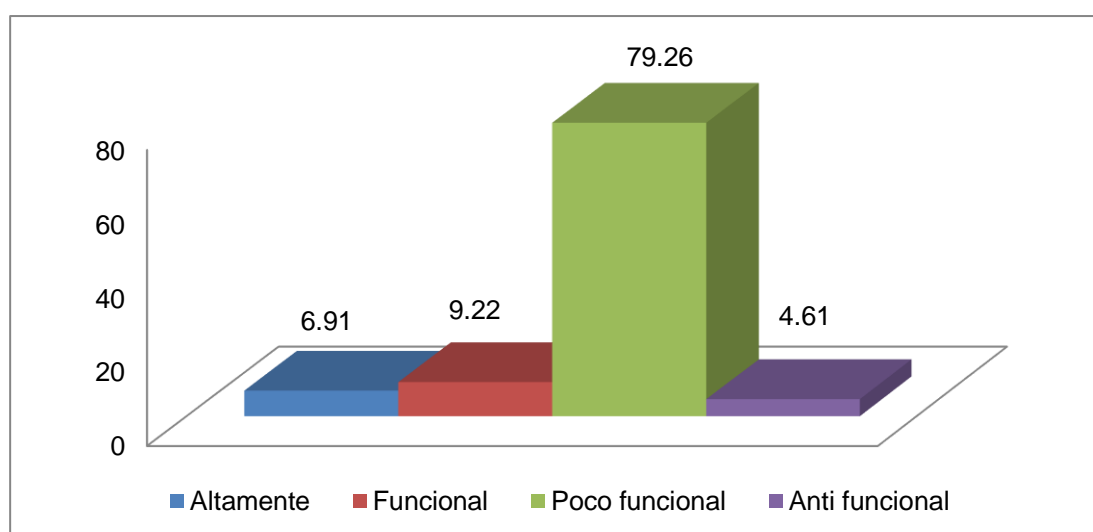
## 12.- ¿Cómo calificaría la estructura organizacional del GAD?

Tabla IV. 12. Valoración de la estructura organizacional de los GAD's

Opción	f	%
Muy funcional	15	6,91
Funcional	20	9,22
Poco Funcional	172	79,26
Anti funcional	10	4,61
TOTAL	217	100,00

Fuente: Funcionarios de los Gobiernos Autónomos de la Zona Sur de Manabí  
Elaboración: Ing. Viviana Saltos

Gráfico 4.12. Valoración de la estructura organizacional de los GAD's



### Análisis e Interpretación

Según la encuesta realizada, el 6,91% de los trabajadores de los GAD's consideran que la estructura organizacional de la misma es muy funcional, el 9,22% de empleados manifiestan que es funcional, mientras que el 79,26% de los empleados consideran que es poco funcional y el 4,61% cree que es anti funcional.

Hay que tomar en cuenta que la estructura organizacional de los GAD's influye directamente en la percepción que pueda tener un trabajador de sus condiciones laborales y en su rendimiento profesional y según la percepción que tienen la mayoría de los empleados de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la Zona Sur de Manabí la estructura organizacional es muy pobre.

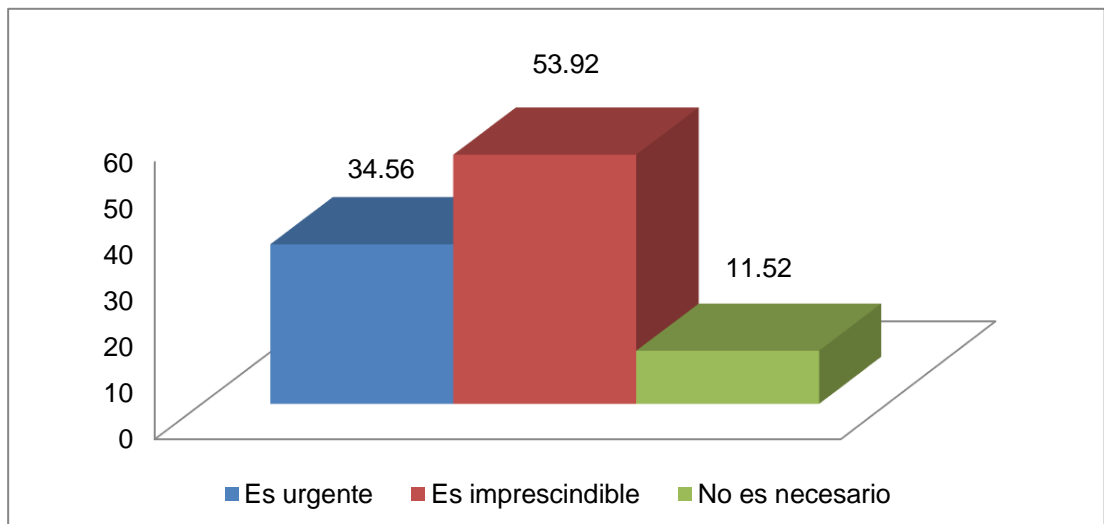
**13.- ¿Cree usted que hace falta la aplicación de mejoras a la estructura organizacional de los GAD's?**

**Tabla IV. 13. Mejora a la Estructura Organizacional**

Opción	f	%
Es urgente	75	34,56
Es imprescindible	117	53,92
No es necesario	25	11,52
TOTAL	217	100,00

Fuente: Funcionarios de los Gobiernos Autónomos de la Zona Sur de Manabí  
Elaboración: Ing. Viviana Saltos

**Gráfico 4.13. Mejora a la Estructura Organizacional**



**Análisis e Interpretación**

El 34,56% de los empleados de los GAD's consideran importante una mejora urgente en la gestión organizacional de la institución, el 53,92% responden que la mejora es imprescindible y el 11,52% creen que no es necesario. La mayoría de los empleados seguido de un porcentaje parecido consideran de gran importancia hacer mejoras en la gestión organizacional de las instituciones que deben ser direccionadas primordialmente al fortalecimiento de la calidad de los servicios a la sociedad

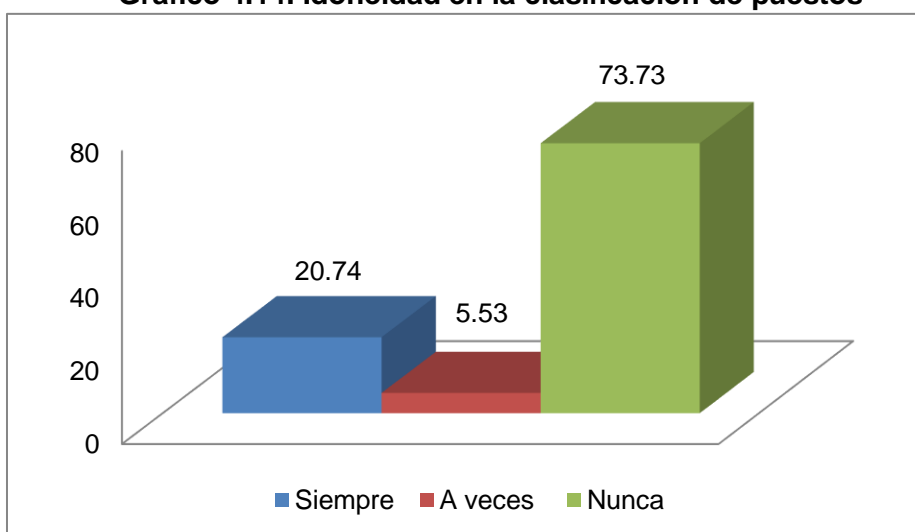
**14.- ¿Cree usted que existe una adecuada clasificación de los puestos en el GAD, de acuerdo a la estructura organizacional?**

**Tabla IV. 14. Idoneidad en la clasificación de puestos**

Opción	f	%
Siempre	45	20,74
A veces	12	05,53
Nunca.	160	73,73
TOTAL	217	100,00

Fuente: Funcionarios de los Gobiernos Autónomos de la Zona Sur de Manabí  
Elaboración: Ing. Viviana Saltos

**Gráfico 4.14. Idoneidad en la clasificación de puestos**



**Análisis e Interpretación**

En cuanto a la clasificación de puestos el 20,74% de los empleados creen que siempre, el 5,53% manifiesta que a veces, y el 73,73% consideran que nunca. El porcentaje más elevado de empleados considera que nunca ha existido un adecuado sistema de clasificación de puestos, por medio del cual se analizan, evalúan y ordenan en forma sistemática los diferentes tipos de tareas que se realizan en la institución, no se está considerando factores tales como: deberes y obligaciones, naturaleza de éstos, grado de dificultad, preparación académica, conocimientos, experiencia, habilidades y destrezas que deben poseer los candidatos a empleo, entre otros aspectos.

**a. Resultado de la entrevista realizada a un experto en Talento Humano en Gestión Administrativa.**

**1. ¿Los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la zona Sur de Manabí han desarrollado algún tipo de política de inclusión de talento humano que se deba seguir? ¿En qué consiste?**

R/. Nos enfocamos en dar oportunidad de trabajo al recurso local perteneciente a las áreas de influencia de nuestro proyecto.

**2. ¿Ustedes tienen políticas de inclusión de talento humano particulares dentro de los Gobiernos Autónomos Descentralizados?**

R/. Tenemos políticas de no discriminación por ningún aspecto (genero, raza, religión, etc.). En términos de inclusión, podríamos hablar que nuestro reto es fomentar el empleo en la región, por lo que la primera opción de trabajo y en igualdad de condiciones, es siempre para los profesionales de la Zona Sur de Manabí.

**3. En los cargos de determinadas especialidades, ¿cuáles son los principales atributos laborales y personales que los Gobiernos Autónomos Descentralizados buscan en los profesionales que contratan?**

R/. En general buscamos profesionales comprometidos, orientados a resultados, con disponibilidad para trabajar en equipo; estamos convencidos de que la colaboración es la base para lograr resultados. Además le apostamos a desarrollar la competencia del liderazgo en todo el talento de nuestra institución. En el campo laboral, la experiencia es un elemento determinante a la hora de reclutar posiciones críticas.



**4.- ¿Considera necesario que se realice un plan de capacitación para el talento humano y cuáles serían las temáticas en el mismo?**

R/ Esta es una necesidad de suma urgencia, debido a que todo el personal sea capacitado especialmente en áreas complementarias como contabilidad, atención al cliente, funciones definidas en base al puesto o cargo que desempeña, entre otros de importancia.

**5.- ¿Considera usted que la aplicación de un nuevo modelo de gestión mejoraría el Desempeño Laboral del talento humano de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la zona Sur de Manabí, y por qué?**

R/ El modelo de gestión es la guía a seguir, para el desarrollo institucional en especial del talento humano y es preciso que sea aplicado un nuevo modelo debido a que en realidad los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la Zona Sur de Manabí en su gran mayoría no cuenta con un modelo de gestión establecido y esta es la razón fundamental por la cual la implantación de este modelo porque fortalecerá el rendimiento del talento humano en estas instituciones.

**6.- ¿Cree usted que es importante implementar un Plan de Reclutamiento y Selección del Personal como una solución para mejorar el Desempeño Laboral del talento humano de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la zona Sur de Manabí, y por qué?**

R/ La aplicación de un sistema de Reclutamiento y Selección del Personal es una muy buena solución y más aún si se implanta la capacitación continua a fin de que los empleados se dediquen con mayor responsabilidad a las labores de su puesto de trabajo.

## **CAPITULO V**

### **DISCUSIÓN**

## 5. DISCUSIÓN

Mediante la aplicación de los instrumentos ha sido posible determinar ciertos aspectos específicos de la investigación, como es el caso de la hipótesis:

- ***Si se diseña un modelo de gestión organizacional, entonces se contribuirá a mejorar los subsistemas para el reclutamiento y selección de puestos de trabajo, así como la evaluación del personal de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la Zona Sur de Manabí.***

Esta hipótesis es comprobada mediante la aplicación de la encuesta en cada una de las preguntas que fue dirigida a los empleados de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la zona Sur de Manabí y a través de la entrevista que se realizó a un experto en Talento Humano en Gestión Administrativa.

En relación a las hipótesis específicas se obtuvieron los siguientes resultados.

- a. ***Si se identifica claramente como es la gestión organizacional para el reclutamiento, selección de puestos de trabajo y evaluación del personal, entonces se logrará la eficiencia y eficacia de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la Zona Sur de Manabí.***

Esta hipótesis fue comprobada mediante la aplicación de varias preguntas en la encuesta entre ellas las siguientes:

En la pregunta # 2, se consultó a los empleados si se establece un eficiente manejo en la selección del Talento Humano; la mayoría de los empleados indicaron en la alternativa que si en un 67,74% seguido de un 32,26% que

no. Por lo tanto es visto que los empleados consideran en su mayoría que la selección o asignación de funciones puede mejorar.

Mientras que en la pregunta # 11, se indago si para lograr los objetivos de la gestión organizacional se debe establecer un proceso integral del manejo del recurso humano; ante lo cual la gran mayoría que corresponde al 94,47% de los empleados indicaron que se establece un proceso integral para dar cumplimiento a los objetivos propuesto en la institución y dar cumplimiento su gestión organizacional.

Otro aspecto relacionado a la asignación de funciones está contenida en la pregunta # 7 en la que se consulta sobre las características deseables que el GAD toma en consideración para el puesto de trabajo; a lo que el personal en un 51,621% indico que ninguna característica se toma en cuenta para designar un puesto de trabajo, es decir, hasta el personal administrativo en ocasiones desconoce de sus funciones.

En la pregunta # 10, se cuestiona en relación a que si se debe planificar un eficiente proceso de reclutamiento y selección del personal, la mayoría de los empleados en un 93, 09%, manifestaron que se debe planificar para llevar un buen proceso en el reclutamiento y selección del personal de la GAD's, es decir no existen una planificación para clasificar de manera adecuada los puestos o cargos del personal.

Es decir, faltan elementos para que exista una adecuada asignación de puestos que propicie la eficacia en las funciones desempeñadas por los empleados de los GAD's.

**b. Si se determina la situación actual del proceso de los subsistemas que utilizan para el reclutamiento, selección y evaluación de personal que labora en dicha institución, se obtendrá resultados**

***eficaces para proponer el nuevo modelo de gestión organizacional.***

En relación a lo correspondiente a la situación actual del proceso de los subsistemas que utilizan para el reclutamiento, selección y evaluación de personal, se encuesta en la pregunta # 3 en la cual, se consultó si existe en el GAD's un proceso de reclutamiento y selección del personal en la que la mayoría de los empleados señalo que no se tiene ningún instrumento que valore la selección del talento humano en las instituciones municipales.

Mientras que en la pregunta # 7, se indago sobre las características deseables que el GAD toma en consideración para el puesto de trabajo; ante lo cual los consultados indicaron que siempre es necesario que se consideren las capacidades de las características que debe tener el empleado y para ello todos deben estar capacitados. Por ello es necesario que se trabaje en una buena estructura organizativa donde se considere el desarrollo de las habilidades y destrezas del talento humano en el GAD's.

***c. Si se diseña el modelo de gestión organizacional con eficiencia y eficacia, se logrará mejorar los subsistemas de reclutamiento y selección del personal de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la Zona Sur de Manabí.***

Al respecto de esta hipótesis en la pregunta #12 se consultó a los empleados en relación a la estructura organizacional del GAD's, en un 79,26% indicaron que ellos lo califican como poco funcional, porque no se considera la estructura del organigrama y ver que funciones tiene cada uno de los procesos, para el buen funcionamiento de los GAD's, relacionado con un modelo un modelo de gestión acorde a las necesidades del entorno, en base al reclutamiento y selección del personal.

Mientras que en la pregunta #20 se indago sobre la calidad del proceso de evaluación del desempeño a lo cual la mayoría de ellos siendo un 41,67% de

los encuestados, lo que hace sentir la necesidad de trabajar en pro de la evaluación de los empleados.

En la pregunta # 13, se consultó a los empleados en relación a que sí hace falta la aplicación de mejoras a la estructura organizacional de los GAD's, en un 53,9% están de acuerdo que es imprescindible hacer mejorar en las estructuras organizacionales.

Por otra parte en la pregunta # 14, se consultó si **existe una adecuada clasificación de los puestos en el GAD, de acuerdo a la estructura organizacional**; el 73,73% de ellos indico que nunca.

Así y considerándolo desde varias aristas es imprescindible la incorporación de un Modelo de Gestión para los subsistemas de reclutamiento y selección del personal de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la Zona Sur de Manabí.

## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA**

## **6. Propuesta : “Acciones estratégicas para el reclutamiento y selección del personal de instituciones públicas.”**

Sistema de gestión del Talento humano, orientado al mejoramiento del rendimiento de los subsistemas de reclutamiento y selección del personal de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la Zona Sur de Manabí

### **6.1 Caracterización de la propuesta**

La presente Propuesta de Acciones Estratégicas tiene como objetivo servir como instrumento de apoyo en el funcionamiento departamental, al presentar un compendio ordenado, secuencial y detallado de las operaciones realizadas en el Subproceso de Talento Humano de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la Zona Sur de Manabí ( GAD's).

Contempla la descripción de procedimientos relativos a la administración del talento, que comprende la selección, contratación, inducción, capacitación y evaluación de las personas, con sus respectivos objetivos, las normas, estrategias y políticas de operación que rigen su ejecución.

Esta propuesta también se fundamenta básicamente en el diagnóstico realizado en la tesis; en la cual, se logra establecer que la principal debilidad que tiene es la carencia de una planificación de Gestión del Talento Humano. Para lo cual se propone a continuación los siguientes elementos, que se integran de una manera sincronizada, a fin de construir un Sistema Integrado de Gestión de Talento Humano y de esta manera promover un mejor desenvolvimiento de los de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la Zona Sur de Manabí ( GAD's).

**Subsistema de Planificación del Talento humano.** Se enfoca en determinar los fines de la gestión del talento humano de la de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la Zona Sur de Manabí ( GAD's), en base a



un diagnóstico situacional actual, que permitió visualizar los aspectos positivos y negativos tanto internos como externos a la organización. A partir de los cuales se hace diagnóstico, proyecciones de planificación del talento humano.

**Subsistema de Descripción Clasificación y Valoración de Puestos.** La descripción de puestos busca identificar, enunciar y registrar las tareas de un cargo en las diferentes áreas estratégicas y operativas de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la Zona Sur de Manabí ( GAD's); la valoración de puestos pretende realizar un análisis objetivo y comparativo del contenido de los puestos o cargos.

**Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal.** El reclutamiento y la selección se encuentran ligadas, son fases de una sola cadena de procesos técnicos mediante el cual se define y selecciona al aspirante idóneo para ocupar un puesto de trabajo vacante en los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la Zona Sur de Manabí ( GAD's). Buscando siempre la calidad, eficiencia y eficacia en su desempeño.

**Subsistema de Formación, Capacitación Desarrollo Profesional.** Establece un proceso fundamentalmente programado, técnico, continuo de inversión institucional encaminado a reforzar e incrementar la formación y competencias de los trabajadores de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la Zona Sur de Manabí ( GAD's), con la finalidad de incrementar la eficiencia y eficacia de los procesos.

Subsistema de evaluación del desempeño. Se busca mejorar los resultados del talento humano de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la Zona Sur de Manabí ( GAD's), en base a una evaluación de carácter formativa y sumativa de ninguna manera restrictiva; que permita identificar fortalezas y debilidades en el talento humano de la institución. En consecuencia, los resultados obtenidos son la base del

planteamiento de mejoras en la búsqueda del desarrollo personal de los colaboradores.

Bajo estas circunstancias se plantea el siguiente Sistema Integrado de Gestión de Talento Humano que permita mejorar el desempeño laboral en FDC

## **6.2. Situación actual**

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la Zona Sur de Manabí (GAD's), tiene una estructura funcional, con niveles ejecutivos, asesor, de apoyo y operativo, cuyo fin es la atención a la comunidad.

De acuerdo a esta estructura orgánica funcional, se desprende el manual de funciones que tiene cada Gobiernos Autónomos Descentralizados de la Zona Sur de Manabí (GAD's), cuyo contenido textual para el Subsistema de Talento Humano, que es parte de la unidad de apoyo denominada Gestión de Desarrollo Administrativo, que entre sus competencias , deberes y atribuciones se mencionan las siguientes:

- a. Proponer y recomendar lineamientos y estrategias de acción del área de recursos humanos.
- b. Garantizar la observación y cumplimiento de los deberes, derechos y obligaciones del personal, establecidos en leyes, reglamentos, así como convenios o contratos suscritos, garantizando la integridad, derechos del trabajador, seguridad, salud y estabilidad de sus servidores.
- c. Planificar y organizar el funcionamiento adecuado de los subsistemas de reclutamiento, selección, contratación, clasificación, evaluación, control y registro de personal de conformidad con los programas de acción procedimientos, leyes, reglamentos y demás disposiciones vigente sobre personal.

- d. Diseñar y seleccionar las metodologías y procedimientos más apropiados para el control y registros de las acciones de personal, mediante la utilización de tarjetas, cuadros y formularios por cada tipo de actividad que se requiera.
- e. Planificar y dirigir la ejecución de eventos de capacitación, estableciendo procedimientos para su seguimiento y evaluación.
- f. Planificar, organizar y desarrollar programas de acción que conlleven a otorgar servicios que proporcionen bienestar, seguridad e higiene del trabajo de todo el personal de la institución.
- g. Programar y coordinar estrategias y procedimientos que permitan al Municipio desarrollar acciones de negociación de contratos colectivos dentro de un clima laboral de cooperación e integración institucional.
- h. Presentar informes de labores, periódicamente, al Alcalde.
- i. Las demás que le fueren asignadas por el Alcalde.

Sin embargo y pese a lo que indica el manual de funciones de estas instituciones, las Unidades de Talento Humano, no han desarrollado planes de reclutamiento, selección, contratación, clasificación, evaluación y control del personal, y lo que se realiza, son acciones de control que llevan a verificar la asistencia a través del biométrico, el uso de los uniformes, los permisos, las vacaciones y las licencias.

Los GAD's en la actualidad tienen el siguiente sistema administrativo de la Unidad de Talento Humano en cada una de estas instituciones:



Ilustración 6.1 Jefatura de talento humano

Fuente: Gobiernos Autónomos Descentralizados Zona Sur de Manabí (GAD's)

El procedimiento actual para la administración del talento humano de la institución, inicia con la recepción de carpetas para llenar los requerimientos de personal que los diferentes departamentos envían a través de los Planes Operativos Anuales.

Los candidatos son llamados para entrevistas previas a la calificación, y con los documentos que sustentan las carpetas se verifica el perfil ideal para el puesto vacante. El candidato que tenga mayor nivel de instrucción y mayor tiempo de experiencia obtiene el mayor puntaje, por lo tanto se hace acreedor de la vacante a llenar.

Se cita al seleccionado, para que el Departamento Jurídico realice el contrato respectivo, y con una capacitación general de normas, políticas y procesos de una semana, se inicia la labor directamente en el puesto de trabajo para el cual participo el funcionario seleccionado.

El control se realiza a través de reloj biométrico con respecto a las entradas, salidas, horas extras, horas de almuerzo, permisos y licencias, además de control de uso de uniforme y estadía en los puestos de trabajo durante la jornada laboral.

La sección de roles realiza mensualmente la gestión previa al pago de sueldos y remuneraciones, descuentos y control de pagos a través del sistema de pagos del Ministerio de Finanzas.

### 6.3. Esquema gráfico de la propuesta

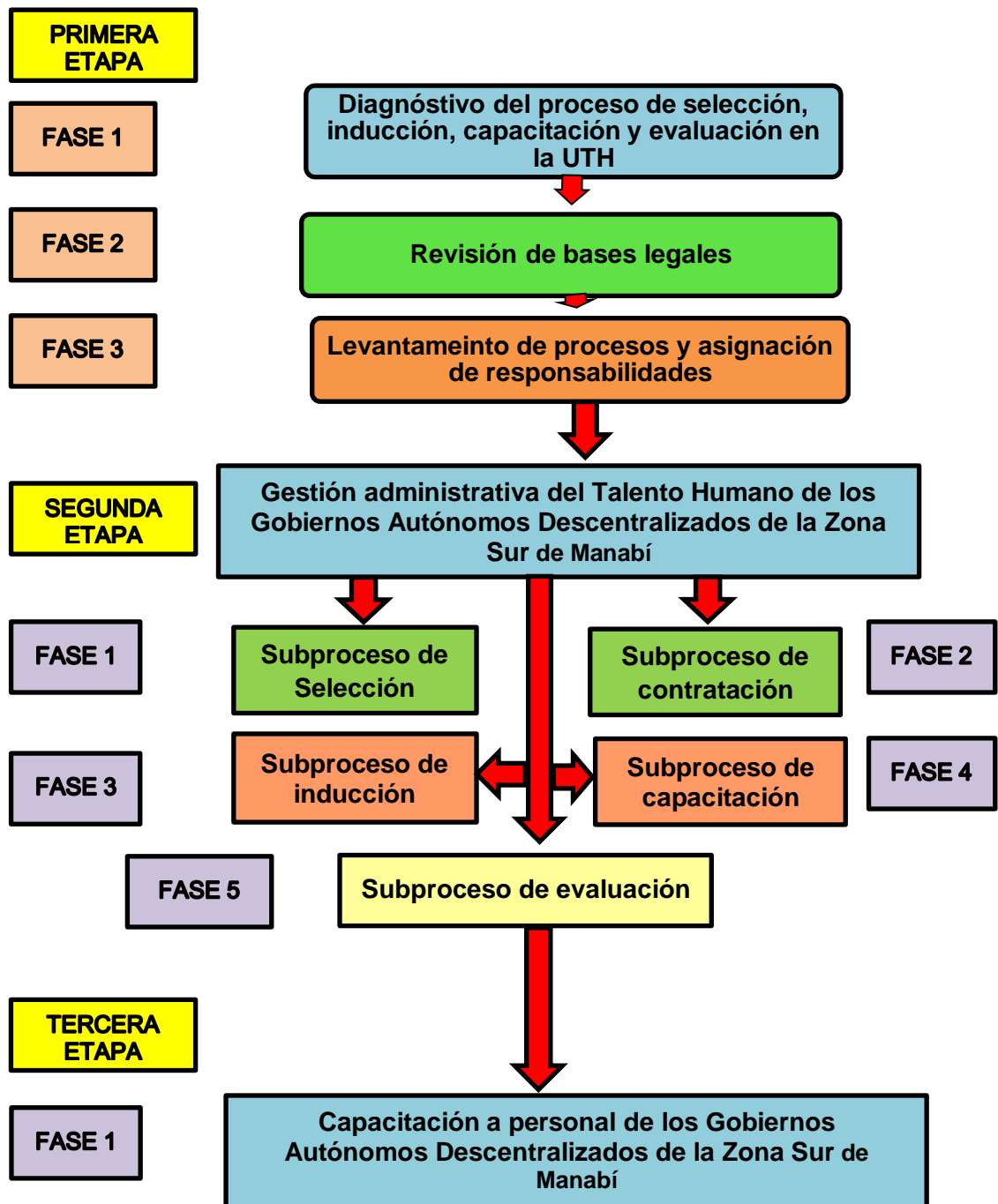


Ilustración 6.2 Esquema gráfico de la Propuesta

P. E. primera etapa - planeación

S.E. segunda etapa - ejecución

T.E. tercera etapa –control y evaluación

#### **6.4. Actualización**

Este documento deberá actualizarse en la medida que se presenten cambios en su contenido, o en la estructura orgánica, base legal o funciones del Subproceso de Talento Humano que incidan en la operación.

#### **6.5. Socialización**

La propuesta de administración del personal en los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la Zona Sur de Manabí, se socializará partir del mes de julio del 2019, con la participación del nivel directivo y funcionarios municipales, en charlas de dos horas diarias a cada grupo dividido por departamentos municipales, con el fin de cada uno de los integrantes de la diferentes gobiernos autónomos conozca la manera de administrar el Talento Humano propuesto. Además el Departamento de Informática trasladará la presente propuesta resumida en la página web de la institución.

#### **6.6. Acciones Estratégicas y Tácticas**

##### **Estrategias**

- Redefinir el enunciado de la visión, para que exprese la capacidad innovadora que necesitan estas instituciones rumbo a convertirse en organizaciones que aprenden a largo plazo.
- Transmitir la visión al personal para actúen en consecuencia.
- Reestructurar el enunciado de los valores para que reflejen claramente la conducta deseada
- Exponer el enfoque filosófico a los integrantes de la institución para que puedan percibir y compartir las normas éticas que rigen la institución.

## **Tácticas**

- Acciones tácticas tendientes a incentivar el compromiso en el personal hacia una gestión más participativa para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Estimular un clima laboral que propicie un buen ambiente laboral que estimule el compromiso del personal hacia la institución.
- Mejorar los sistemas de información para aumentar la conectividad a los usuarios, ya que han adquirido un gran auge las redes sociales.
- Promover acciones para hacer más fluidos los procesos de trabajo donde la capacidad de gestión estratégica se vea reflejada en el manejo interno de la información aplicando la propuesta de la presente investigación.
- Monitorar constantemente el entorno, a fin de captar las oportunidades para mejorar las relaciones con las otras instituciones.
- Proporcionar al personal herramientas necesarias para que logren adaptarse a los cambios.
- Difundir las mejoras que está realizando en la institución para impulsar la motivación al logro en el personal
- Establecer mecanismos para detectar de manera consistente las necesidades de entrenamiento de empleados y directivos consistentes con las necesidades institucionales y comunitarias
- Revisar las actividades que realiza el personal según su cargo, así como sus conocimientos, habilidades y capacidades que requiere reforzarlos mediante entrenamiento.

### **6.7 Descripción de Estrategias en los Procesos.**

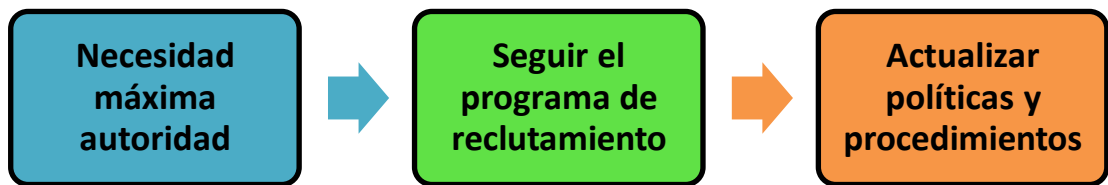
#### **Resumen de procedimientos establecidos para la gestión de recursos humanos.**

Personal que debe cumplir los procedimientos: Talento Humano

Función: Jefe de la Unidad de Talento Humano

Función: Planeación del personal

- Establecer las necesidades de personal para la organización, se deben considerar las necesidades de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la Zona Sur de Manabí por departamentos.
- Establecer programas de reclutamiento, capacitación y desarrollo del personal
- Actualizar políticas existentes, incluirlas al manual de políticas y procedimientos.

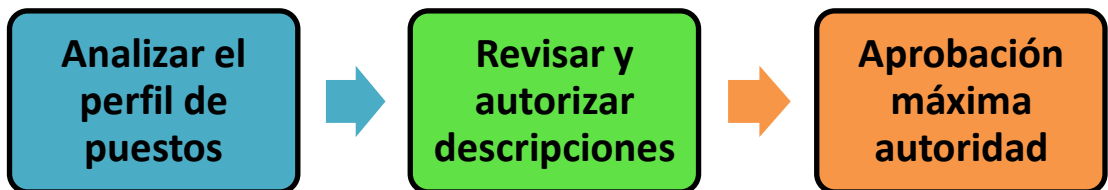


**Sistema administrativo de la Unidad de Talento Humano**

**Ilustración 6.3 Estrategias en los procesos**

**Función: Autorización y análisis de puestos**

- Elaborar la descripción y análisis de puestos, revisar y autorizar estas descripciones, enviar a la máxima autoridad para la selección de Empleados



**Sistema administrativo de la Unidad de Talento Humano**

**Ilustración 6.2 Estrategias en los procesos**

**Resumen de procedimientos establecidos para el proceso de selección de personal.**

**Personal que debe cumplir los procedimientos: Jefe de Talento Humano**



## **Función: Reclutamiento**

- Realizar los requerimientos de personal.
- Revisar el perfil ocupacional del puesto requerido
- Elaborar las bases del concurso
- Convocar a interesados al puesto, a concursos de méritos y oposiciones a través del portal Web del Ministerio de Relaciones Laborales.

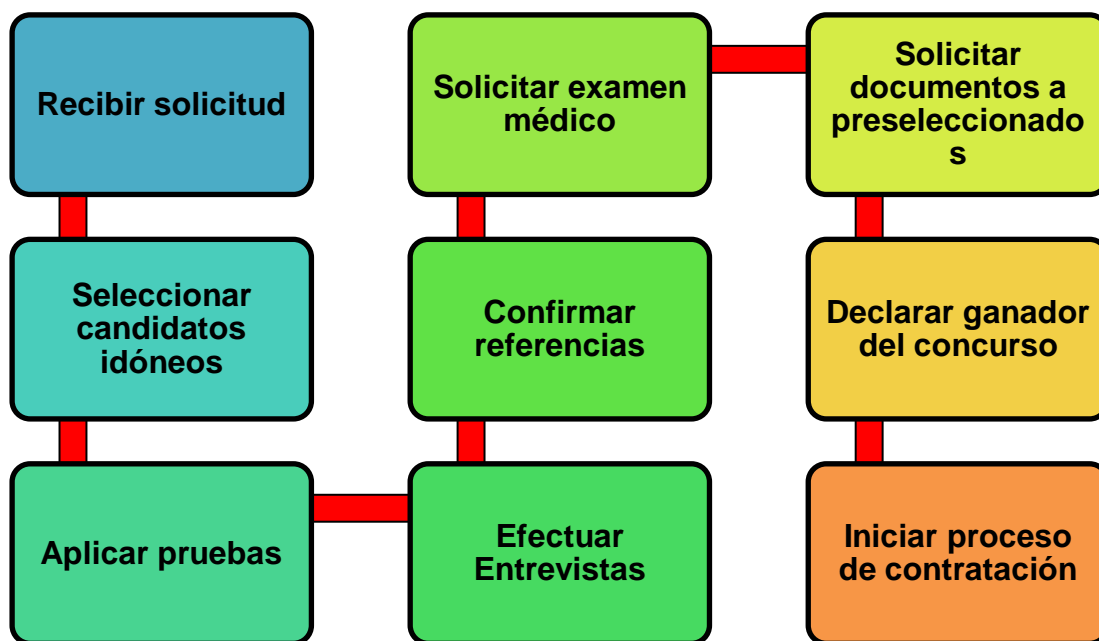


### **Sistema administrativo de la Unidad de Talento Humano**

**Ilustración 6.4 proceso de selección de personal**

- Recibir a interesados en el puesto vacante y requerir que llene solicitud de empleo, solicitar currículum vitae.
- Seleccionar a los candidatos adecuados para el puesto.
- Proceder a realizar pruebas de inteligencia,
- Proceder a realizar pruebas vocacionales, de personalidad
- Proceder a realizar pruebas específicas de conocimiento a los candidatos al puesto.
- Efectuar entrevista previa de preselección de los candidatos que superaron las evaluaciones
- Confirmar referencias personales y laborales
- Solicitar a candidato examen médico.
- Indicar a empleados preseleccionados que envíen la documentación de resultados de las pruebas
- Solicitar currículum vitae para Jefatura de Talento Humano.
- Realizar la declaratoria del ganador o ganadora del concurso

- Recibir formularios de decisión de contratación por parte de la Jefatura de Talento Humano
- Verificación de documentación de seleccionado
- Iniciar proceso de contratación
- Solicitar documentos pre contractuales
- Envío de documentación al Departamento Jurídico
- Notificación al ganador



#### Sistema administrativo de la Unidad de Talento Humano

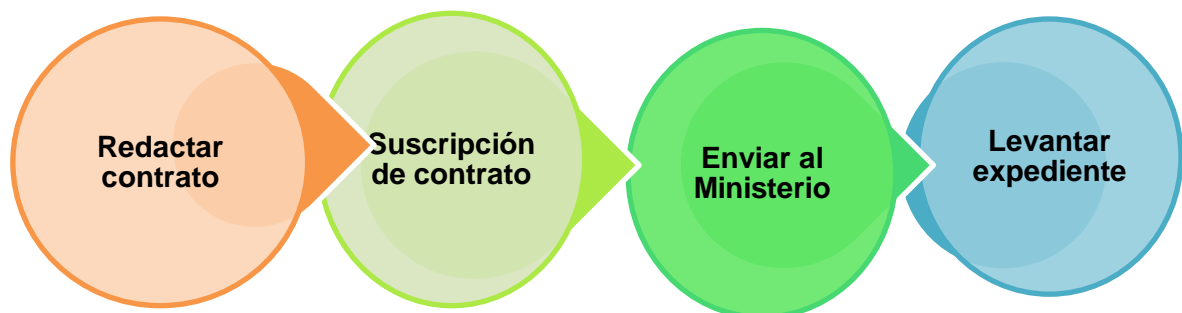
Ilustración 6.5 Proceso de selección de personal

#### Resumen de Procedimientos Establecidos para el Proceso de Contratación

- Redactar el contrato de trabajo o nombramiento y convocar a candidato contratado para que firme el contrato de trabajo o nombramiento, deben existir tres ejemplares.
- Solicitar a representante legal de la empresas que firme contrato de trabajo o nombramiento.
- Enviar al Ministerio de Relaciones Laborales, los contratos debidamente firmados por empleado y representante legal, o registrar

el contrato o nombramiento en la Unidad de Talento Humano si el caso es de contrato de obrero bajo el código de trabajo o bajo la LOSEP.

- Integrar el expediente de empleado.
- Revisión de la siguiente documentación
  - ✓ Solicitud de empleo,
  - ✓ Fotocopia de cédula,
  - ✓ Antecedentes penales,
  - ✓ Cartas de recomendación,
  - ✓ Resultados de pruebas efectuadas,
  - ✓ Contrato de trabajo debidamente firmado y sellado por parte del ministerio de trabajo,
  - ✓ Constancia de haber leído código de conducta,
  - ✓ Examen médico,
  - ✓ Otras documentación que se considere necesaria.



**Sistema administrativo de la Unidad de Talento Humano**

**Ilustración 6.6 Proceso de Contratación**

## **Resumen de procedimientos establecidos para el proceso de inducción**

### **Función: Inducción**

- Convocar a empleados contratados a inducción
- Enviar mediante memorándum delegación a un funcionario que conozca las funciones que va a realizar para se encargue de realizar el proceso de inducción al nuevo funcionario.
- Llevar un registro de asistencia a inducción por parte de empleados, solicitar que firmen control de asistencia.

- Archivar los controles de asistencia.
- El proceso de inducción será de al menos un mes antes de encargar directamente la función al nuevo funcionario.
- Realizar pruebas de conocimientos específicos antes de encargar directamente la función al nuevo funcionario.



#### **Sistema administrativo de la Unidad de Talento Humano**

**Ilustración 6.7 Proceso de Inducción**

#### **Resumen de procedimientos establecidos para el proceso de capacitación y desarrollo:**

#### **Personal que debe cumplir los procedimientos: Jefe y asistentes del área**

- Diseñar el programa anual de capacitación y desarrollo en coordinación con todas las áreas de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la Zona Sur de Manabí.
- Proceder a consolidar el plan de capacitación de todos los departamentos de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la Zona Sur de Manabí.
- Velar por el cumplimiento del plan anual de capacitación
- Solicitar a las distintas áreas el formulario de formación en el puesto, archivarlos en los respectivos expedientes de empleados.
- Coordinar las capacitaciones ya sean éstas internas o externas, convocar al personal
- Solicitar que evalúen a la persona que imparte la capacitación.
- Solicitar a capacitados firmen control de asistencia

- Llevar un control de esta actividad.
- Realizar un plan de transferencia de conocimientos para las capacitaciones externas, a fin de que el funcionario capacitado, imparta sus conocimientos al resto de los funcionarios municipales.
- Realizar un plan de control de aplicación de conocimientos de las capacitaciones.



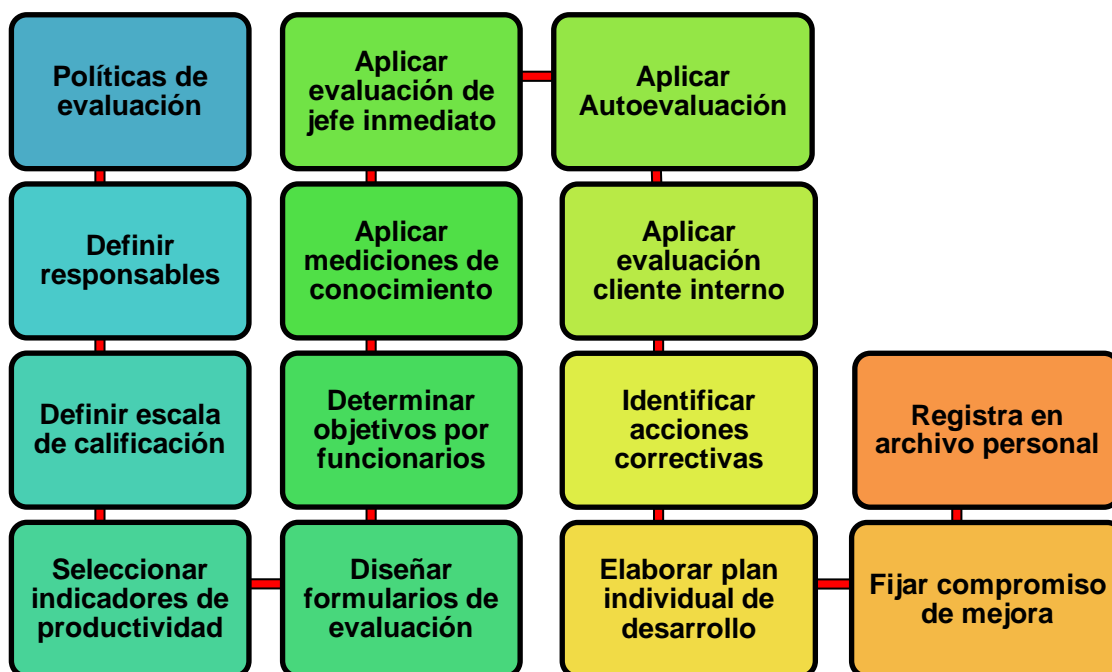
#### Sistema administrativo de la Unidad de Talento Humano

Ilustración 6.8 Proceso de Capacitación y desarrollo

#### Resumen de procedimientos establecidos para el evaluación de desempeño.

- Definir políticas de evaluación.
- Definir responsables, periodicidad, manejo de la información, acciones decisiones y derivadas.
- Definir escalas de calificación
- Seleccionar indicadores de productividad por parte del funcionario
- Construir formularios de evaluación
- Determinar objetivos de evaluación por funcionario.
- Aplicar medición de conocimientos
- Aplicar evaluación de jefe inmediato
- Aplicar auto evaluación

- Aplicar satisfacción de cliente interno
- Identificar no conformidades y acciones correctivas
- Elaborar plan individual de Desarrollo
- Firmar compromiso de mejora con el Plan individual de desarrollo.
- Registrar en archivo personal.



**Sistema administrativo de la Unidad de Talento Humano**

**Ilustración 6.9 Proceso de Evaluación de desempeño**

**Función: Evaluación de desempeño de impacto al equipo, proceso y Departamento.**

- Identifica en el Plan Operativo Anual que deberán presentar cada Departamento municipal, los objetivos generales, específicos, y metas del proceso a evaluarse
- Identificar la jerarquización de los objetivos específicos y sus metas.
- Dividir 100 puntos de cada relevancia para el número de objetivos identificados por cada una de ellas

- Del puntaje obtenido por cada objetivo de acuerdo a su relevancia, dividir para el número de indicadores de logro.
- Efectuar una sumatoria de las calificaciones obtenidas por cada objetivo específico
- Ubicar el puntaje alcanzado en la Evaluación del proceso en la escala de calificación correspondiente.
- Utilizar el resultado para la calificación del impacto al equipo, proceso y Departamento.

**Función: calificación de objetivos.**

- Identificar la unidad o procesos de la organización a evaluarse, el objetivo general del proceso, describir la denominación del puesto y el nombre del servidor a ser evaluado.
- Elegir los indicadores de desempeño, de acuerdo a las competencias establecidas en el perfil de puesto de cada funcionario.
- Identificar la escala cualitativa de calificación para cada competencia.
- Asignar a los indicadores desempeño, 100 puntos.
- Los jefes inmediatos de cada funcionario efectuara la calificación de los objetivos obtenidos por los servidores en función del registro de hechos o evaluación del Plan Operativo con la periodicidad establecida para el efecto.
- Los jefes inmediatos identificarán las competencias adicionales de alto rendimiento, para ello se recurrirá al método de evaluación por comparación, en el cual se identifican servidores de similares puestos, se efectúa un listado de competencias en función de las descripción del puesto y competencias del servidor que se haya destacado en su conducta laboral, se eligen aquellas que no se repiten, con la certeza de que estas constituyen competencias de alto rendimiento.
- Establecer los indicadores de las competencias de alto rendimiento.
- Evaluar en forma cualitativa en función de las competencias, la ejecución de las actividades comprendida en el plan operativo anual del departamento, mediante entrevista con el evaluado y en consenso entre el coordinador del proceso y el líder de equipo o compañero aleatorio.

- Remitir la evaluación al departamento de Talento Humano para los procesos internos correspondientes.

En la actualidad los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la Zona Sur de Manabí (GAD's), están llevando a efectos el flujo de procesos para la administración del talento humano desde el reclutamiento del personal, con la identificación de necesidades, sin tomar en cuenta la planificación que se debe realizar a través del plan operativo anual de la Unidad de Talento Humano. Una vez realizada la necesidad de contratación de un nuevo personal, se cita a entrevistas con los candidatos que se encuentran ofertando el servicio personal, se procede a realizar entrevistas y en base a esta entrevistas se declara la persona que se hará acreedora de la vacante, y con la autorización de la máxima autoridad, se procede a la capacitación inicial del nuevo funcionario que durará dos o tres días.

El Analista de la Unidad de Talento Humano realiza el control de empleados con el análisis de la asistencia diaria de los funcionarios y empleados de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la Zona Sur de Manabí (GAD's), las horas extras y vacaciones que durante el mes se hayan suscitados, para entregar las novedades encontradas a la persona encargada de elaborar los roles de sueldos previo al pago de la nómina a través del sistema de pago interbancario.

El proceso integral propuesto para la administración del Talento Humano en los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la Zona Sur de Manabí (GAD's), está dado principalmente para cumplir paso a paso lo que dictamina la Ley Orgánica del Servidor Público, comenzando por la selección de personal, que permitirá planificadamente ejecutar programas de reclutamiento, con política internas conocidas por la colectividad con derecho a participar en cada proceso de selección de personal, con conocimiento pleno de las bases del proceso, a fin de que únicamente los candidatos elegibles tengan opción de enviar sus Curriculum vitae y ser



parte de las diferentes fases del proceso hasta que las instituciones determine el candidato idóneo para el puesto de trabajo ofertado.

Continuando con el proceso propuesto para la administración del Talento Humano, la contratación del nuevo funcionario permite en primer lugar mantener una base legal adecuada para la naciente relación entre el empleador y empleado, sentando bases y reglamentos a seguir de acuerdo a lo que dictamina la Ley del Servidor Público.

Una vez firmado el contrato, la inducción es fundamental para que el nuevo funcionario conozca no solo las normativas, reglamentos generales e internos, sino que se prepare específicamente en las técnicas y procesos en los que va a estar inmerso a través del conocimiento de otro funcionario que conozca la tarea para la que el nuevo funcionario fue contratado.

Los funcionarios municipales deben ser constantemente capacitados, contando con las planificaciones que la Unidad de Talento Humano que anualmente deben realizarse en el plan operativo anual. Esta herramienta permite priorizar las capacitaciones que el personal necesita de acuerdo a los requerimientos de las diferentes unidades municipales, que al final permitirá mantener un personal actualizado en los temas de importancia para la efectiva gestión municipal, de acuerdo a las normativas en constante cambio según la legislación ecuatoriana.

Cada uno de estos procesos encadenados, desde la selección donde una de las fases del proceso es la evaluación inicial de conocimiento a través de las pruebas escritas de carácter general para el ingreso, y luego con la evaluación posterior al período de inducción, es menester mantener una política de evaluación constante a cada uno de los funcionarios municipales, no solo de conocimientos específicos o generales. La definición de políticas de evaluación a través de un manual de evaluación que se deberá realizar en la Unidad de Talento Humano, con la definición de

responsabilidades y tiempos de evaluación, las escalas de calificaciones, la selección de indicadores.

Los formularios de evaluación aportarán datos reales de conocimientos generales y específicos de cada funcionario en base a las especificaciones técnicas de cada puesto de trabajo desarrollados en el perfil del puesto y la autoevaluación de cada funcionario, que permitirán identificar falencias en cada funcionario, o potenciar el trabajo de los empleados que han superado con creces la evaluación del desempeño en cada unidad municipal.

En resumen la aplicación del proceso integral propuesto para la administración del Talento Humano mejorará en la selección planificada de personal adecuado con instrucción apropiada y con el perfil que cada puesto de trabajo requiere, basada en la contratación legal y apropiada del nuevo funcionario respaldada en las leyes y reglamentos del Ecuador. Incrementará la eficiencia y eficacia de los funcionarios con la inducción adecuada, la capacitación planificada y la correcta evaluación de desempeño de los funcionarios municipales.

## **CONCLUSIONES**

## CONCLUSIONES

1. Durante la investigación se evidenció que la Unidad de Talento Humano en los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la Zona Sur de Manabí, no cuentan con matrices y formularios que puedan ser utilizados como herramientas para documentar los procesos en los diferentes subsistemas de la administración del talento Humano. Un nuevo modelo de gestión organizacional posibilitará un incremento en el rendimiento del talento humano dado el conocimiento que cada uno tendrá sobre las competencias a su cargo.
2. En Los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la Zona Sur de Manabí (GAD's) no se encuentra definida claramente la asignación de puestos de trabajo situación que incide en el desconocimiento, incumpliendo y en la duplicidad de funciones en el talento humano de las instituciones, lo que resta la calidad en los servicios que brinda la misma.
3. Actualmente no se ejecutan procesos de capacitación al personal de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la Zona Sur de Manabí (GAD's), por ello es más limitado el desarrollo de destrezas específicas que posibiliten una mejor realización de sus funciones.
4. Los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la Zona Sur de Manabí (GAD's) carecen de un adecuado proceso de evaluación de rendimiento del personal por lo cual no se puede determinar una adecuada jerarquía en el personal en base a sus actitudes, capacidades y talentos reales.
5. Actualmente no cuentan con un programa de estímulos a los empleados lo que es fundamental para alcanzar una alta motivación en los miembros de la empresa, como reconocimiento a su desempeño y dedicación

## **RECOMENDACIONES**

## Recomendaciones

1. Implementación de un nuevo Modelo de gestión organizacional para mejorar los subsistemas de reclutamiento, selección y evaluación del personal de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la Zona Sur de Manabí.
2. Definir claramente la asignación de puestos propiciando el conocimiento, y en la eficacia en el cumplimiento de funciones en el talento humano de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la Zona Sur de Manabí
3. Ejecución de procesos de capacitación al personal de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la Zona Sur de Manabí, para el desarrollo de destrezas específicas que posibiliten una mejor realización de sus funciones.
4. Implementación de un adecuado proceso de evaluación de rendimiento del personal para una adecuada jerarquía y ascensos en el personal.
5. Aplicación de un programa de estímulos a los empleados, a fin de incrementar la motivación de los empleados en el cumplimiento de sus funciones.
6. Que se aplique de forma responsable la propuesta de modelo de gestión, debe ser una guía metodológica y una herramienta de gestión que permita manejar los procesos de Talento Humano de manera sencilla, efectiva y práctica, con información consistente, necesaria y suficiente para facilitar el desarrollo de competencias de las servidoras.

## BIBLIOGRAFÍA

- (2005). *(Revista Gerente 100, Edición Aniversario .*
- (2005). *Revista Gerente 100. Aniversario.*
- (2010).
- Alveiro, M. A. (2016). EL RECURSO HUMANO COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL PARA LA GESTIÓN DE CALIDAD Y LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL . *Revista Científica "Visión de Futuro"*.
- Ana, L. Á. (2009). *Teoría de Gestión Organizacional.*
- Ardaya, S. (2007). *Gestión de recursos humanos del Hospital Virgen de Chaguaya . Tarija-Bolivia.*
- Bailey, T. (1993 ). *"Discretionary Effort and the organization off work: Employee participation and work reform since hawthome"*.
- Barney. (1991).
- Barney, J.B. y Wriqth, P.M. (1998). *"On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage"* (Vol. 37).
- Biagini, H., & De Bernard, F. (2017).
- Bohlander, & George W. (2008).
- BOHLANDER, George W.(2008)Scott A. (s.f.). *Administración de Recursos Humanos.* México.: Cengagelearning.
- Burgos, & David A. (s.f.).
- Cabrera, Á. S. (2006). *Análisis crítico de la estructura organizacional en las OFCC.*
- Caldera, R. (2005). *Planificación estratégica de recursos humanos: Conceptos y teorías. .* Eumed.net .
- Cedeño, & Garcia. (2012).
- Cenzo, R. y. (2009).
- Chávez. (2003).
- Chiavenato. (2006). 208.
- Chiavenato, Idalberto. (2010). *Gestión del Talento Humano.* (Primera, Ed.) Colombia: Solano.
- Chiavenato, Idalberto. (2013). *Gestión del talento humano.* Bogotá: McGraw-Hill.
- Chruden , & Sherman . (2009).
- Cohen, Gerald J. . (2009).
- Colmenarejo, A. (2003).
- Daniel, & Arango , A. (2016).
- Dessler, & Gary . (2009).
- Dessler, Gary. (2010). *Administración de Recursos Humanos.* pearson.
- Echevarria, P. y. (1998).
- Echeverria, P. y. (1998).
- Fereira, & Disla. (2003).
- Fernandez, R. M. (2011). *Adaptación del puesto de trabajo"* . *Capital Humano*, 127.

- Figuroa, Gómez, J. V. (2012). *Plan de Reclutamiento y Selección y su incidencia en el cumplimiento de los objetivos en la empresa "Alert Security del Ecuador Cía. Ltda."*. Tesis, Ambato.
- Fuentes, & Carlos. (2006).
- Fuentes, C. (2006).
- Fuentes, Ordiz M; Avella Camarero, L. (2002). *"Gestión Estratégica de los Recursos Humanos: Una síntesis teórica"* Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa.
- García. (1997). p. 99.
- Gómez, Mejía, L., Balkin, & Candy. (1998). *Dirección y gestión de Recursos Humanos*. editorial McGraw-Hill.
- González, B. (2007). *Modelos del gestión del talento*.
- Gubman, E. (2000). *El talento como solución*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Hernández. (2007).
- Huselid, M. A. (1995). *"The impact of human resource management practice on turnover productivity and corporate financial performance"* (Vol. 38).
- Ibarra Almada, A. (2005). *Avances tecnológicos y estilos de gerencias*. Perú.
- Jones, G. R., & Wright, P. M. (1992). *"An economic approach to conceptualizing the utility of human resource management practices"*.
- Lattman Ch. y Garcia Echevarría, S. ((1992)). *Management de los recursos humanos en la empresa*. Madrid: Días de Santos,.
- M. J. (2009).
- Merino, N. G. (2014). *MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA OPTIMIZAR EL RENDIMIENTO DEL TALENTO HUMANO EN LOS GOBIERNOS AUTONOMOS DESCENTRALIZADOS DEL SUR DE MANABI d*.
- Mondy. (1997).
- Mondy y Noe. (1996).
- Monteferrante, & Malavé. (2004).
- Newman. (2004).
- Oñoro. (2007).
- Pacheco, Castañeda, & Caicedo. (2004). p. 154.
- Paz, Ruiz, A. G. (2011). *AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN, INDUCCIÓN, CAPACITACIÓN OTROS BENEFICIOS DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO (ESPE) MATRIZ, UBICADA EN SANGOLQUÍ, DEL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE EL 01*. Tesis, Sangolquí.
- PILAY, W. (2014). *ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DEL TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA. TESIS DE PREGRADO*. SANTA ELENA. Recuperado el 2019
- Prietula, M. J., & Simón, H. A. (1989).
- Pümpin, & Garcia Echevarria. (1998).



- REYES, W. (2013). *“ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DEL TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN LA LIBERTAD PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2013-2014. LA LIBERTAD – ECUADOR.*
- Robbins, R., & De Cenzo. (2009).
- Robbins, Stephen. (2009). *Comportamiento Organizacional.* Prentice Hall.
- Rodríguez, V., & Joaquín. (2009).
- Sanchez Cabrea, Allvaro. (2006). Analisis critico de la estructura organizacional en la OFCC. Gestión económica, gestión financiera y enfoques de Administración en las Organizaciones de caracter social. *Un estudio a la luz de la teoría de la organización.*
- sanchez cabrea, alvaro. (2006). analisis critico de la estructura .
- Santana. (2009).
- Soto, & Dolan. (2004).
- TamayoSalamanca, Y. (2014). *Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos.*
- Tobar Tovar, M. J. (2011). *El Manual de Reclutamiento y Selección de Personal y su incidencia en el Desarrollo Organizacional en la empresa Eléctrica Cotopaxi.* Tesis, Ambato.
- Ulrich, D. J., & Von Glinow, M. A. (1998). *"High medio impact learning building and difussing learning capability".* Organizational Dynamics.
- Valencia, Z. (2006). ENOMINACIÓN DEL ELEMENTO HUMANO. *Revista Ciencias Estratégicas.*
- Venavides. (2002).
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). *"Theoretical perspectives for estrategic human resource management".*

# **ANEXOS**

## ENCUESTA

### PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO DE LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS DE LA ZONA SUR DE MANABÍ

1.- Cuántos años tiene trabajando en el gobierno Autónomo Descentralizado

- |        |     |
|--------|-----|
| 1 – 3  | ( ) |
| 3 - 5  | ( ) |
| 5 - 8  | ( ) |
| 8 - 10 | ( ) |
| > 10   | ( ) |

2.- ¿Cree usted que en el Gobierno Autónomo Descentralizado se establece un eficiente manejo en la selección del Talento Humano?

- |    |     |    |     |
|----|-----|----|-----|
| SI | ( ) | NO | ( ) |
|----|-----|----|-----|

3.- ¿Existe en el GAD un proceso de reclutamiento y selección del personal?

- |    |     |    |     |
|----|-----|----|-----|
| SI | ( ) | NO | ( ) |
|----|-----|----|-----|

4.- ¿Existe una alta rotación de personal en el Gobierno Autónomo Descentralizado?

- |          |     |
|----------|-----|
| Siempre  | ( ) |
| A veces  | ( ) |
| Rara vez | ( ) |
| Nunca    | ( ) |

5.- ¿Cuál es el medio de comunicación que más se utiliza para reclutar personal?

- |                       |     |
|-----------------------|-----|
| Prensa escrita        | ( ) |
| Publicidad Radial     | ( ) |
| Publicidad televisiva | ( ) |

6.- ¿Existe en el Gobierno Autónomo Descentralizado “GAD” personal calificado para ejecutar la selección?

- |    |     |    |     |
|----|-----|----|-----|
| SI | ( ) | NO | ( ) |
|----|-----|----|-----|

**7.- ¿Cuáles son las características deseables que el GAD toma en consideración para el puesto de trabajo?**

- Facilidad para relacionarse ( )
- Facilidad de expresión ( )
- Trabajo en equipo ( )
- Concentración mental y visual ( )
- Todas ( )
- Ninguna ( )

**8. ¿Las pruebas que se realizaron para la selección del cargo fueron?**

- Técnicas ( )
- Físicas ( )
- Psicológicas ( )
- Ninguna ( )

**2. ¿Al momento de ser seleccionado le explicaron las funciones del cargo y la normativa legal vigente?**

SI ( ) NO ( )

**10.- ¿Considera que se debe planificar un eficiente proceso de reclutamiento y selección del personal?**

SI ( ) NO ( )

**11.- ¿Considera que para lograr los objetivos de la gestión organizacional se debe establecer un proceso integral del manejo del recurso humano?**

SI ( ) NO ( )

**12.- ¿Cómo calificaría la estructura organizacional del GAD?**

- Muy funcional ( )
- Funcional ( )
- Poco Funcional ( )
- Anti funcional ( )

**13.- ¿Cree usted que hace falta la aplicación de mejoras a la estructura organizacional de los GAD's?**

Es urgente ( )

Es imprescindible ( )

No es necesario ( )

**14.- ¿Cree usted que existe una adecuada clasificación de los puestos en el GAD, de acuerdo a la estructura organizacional?**

Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

**ENTREVISTA REALIZADA A UN EXPERTO EN TALENTO HUMANO EN  
GESTIÓN ADMINISTRATIVA.**

- 1. ¿Los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la zona Sur de Manabí han desarrollado algún tipo de política de inclusión de talento humano que se deba seguir? ¿En qué consiste?**

.....  
.....  
.....

- 2. ¿Ustedes tienen políticas de inclusión de talento humano particulares dentro de los Gobiernos Autónomos Descentralizados?**

.....  
.....  
.....

- 3. En los cargos de determinadas especialidades, ¿cuáles son los principales atributos laborales y personales que los Gobiernos Autónomos Descentralizados buscan en los profesionales que contratan?**

.....  
.....  
.....

- 4. ¿Considera necesario que se realice un plan de capacitación para el talento humano y cuáles serían las temáticas en el mismo?**

.....  
.....  
.....

5. **¿Considera usted que la aplicación de un nuevo modelo de gestión mejoraría el Desempeño Laboral del talento humano de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la zona Sur de Manabí, y por qué?**

.....  
.....  
.....

6. **¿Cree usted que es importante implementar un Plan de Reclutamiento y Selección del Personal como una solución para mejorar el Desempeño Laboral del talento humano de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la zona Sur de Manabí, y por qué?**

.....  
.....  
.....