



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO

**FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL**

Título

**GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN GUANO Y SU
INCIDENCIA EN EL DESARROLLO INSTITUCIONAL, PERIODO 2014**

**TESIS DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA
COMERCIAL MENCIÓN GESTIÓN DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.**

AUTORA

SILVIA PATRICIA OROZCO PILAPANTA

TUTOR(A)

Eco. XIMENA TAPIA

Riobamba – Ecuador


2016

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Certifico que el presente trabajo de investigación previo a la obtención del Grado de Ingeniera Comercial, con el tema: “GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN GUANO Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO INSTITUCIONAL, PERIODO 2014”, ha sido elaborado por la Srta. Silvia Patricia Orozco Pilapanta, con el asesoramiento permanente de mi persona en calidad de Tutora, por lo que certifico que se encuentra apto para su presentación y defensa respectiva.

Es todo cuanto puedo informar en honor a la verdad.

Riobamba, Octubre de 2016

 ...
Eco. XIMENA TAPIA
Tutora de Tesis



CALIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

TÍTULO

“GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN GUANO Y SU INCIDENCIA
EN EL DESARROLLO INSTITUCIONAL, PERIODO 2014”

Tesis de grado para la obtención del título de Ingeniera Comercial Mención Gestión de la Micro y Pequeña Empresa, aprobado por el Tribunal en nombre de la Universidad Nacional de Chimborazo, y ratificado con sus firmas.

EL TRIBUNAL

Ing. Martha Romero
RESIDENTE DEL TRIBUNAL


.....
Firma

Eco. Ximena Tapia
DIRECTORA DE TESIS


.....
Firma

Ing. Omar Negrete
MIEMBRO DEL TRIBUNAL


.....
Firma

CALIFICACIÓN _____ /10 _____ (SOBRE DIEZ)

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo SILVIA PATRICIA OROZCO PILAPANTA, con cédula de identidad N° 0604450866, soy responsable de las ideas, doctrinas, resultados y lineamientos alternativos realizados en el presente trabajo de investigación y el patrimonio intelectual del trabajo investigativo pertenece a la Universidad Nacional de Chimborazo.



.....
Silvia Patricia Orozco Pilapanta

C.I. 0604450866

AGRADECIMIENTO

Primeramente quiero agradecer a Dios por haber guiado mis pasos a lo largo de mi vida y en la etapa estudiantil y ponerme en los lugares adecuados y en los momentos oportunos. Para adquirir conocimientos que durarán toda la vida.

Un agradecimiento afectuoso, para mi madre, que con su esfuerzo constante, su compañía permanente, su amistad sincera y más aún por su amor incondicional, que soy muy afortunada de tener, no hubiera sido posible lograr culminar esta etapa de mi vida. A mis hermanos y mi familia que siempre estuvieron presentes en cada momento y cuando más necesité de ellos, a mis amigas y compañeros de la facultad con quienes durante la vida estudiantil compartimos buenos y malos momentos en los salones de clases, a todas y cada una de las personas que han sido parte de mi proceso de formación, tanto a nivel personal como profesional, a mis profesores quienes supieron impartir adecuadamente sus conocimientos en clases para enriquecerme de conocimientos y mejorar mis capacidades para un desenvolvimiento adecuado en la vida profesional y ser consiente del aporte que voy a dar en el puesto que se me otorgue.

SILVIA PATRICIA

DEDICATORIA

El esfuerzo realizado en el presente trabajo de investigación quiero dedicar con mucho amor y fe a mi Padre Dios por darme la vida y haberme bendecido con esta meta, a mis padres Carmen Pilapanta y Mauro Orozco, quienes supieron criarme, guiarme y darme una educación de valores y compromisos para cumplir propósitos y metas, sobre todo darme un buen ejemplo de vida ya que son la razón impulsadora para conseguir este importante objetivo en mi vida y seguir adelante en todo lo que me proponga.

Sé que fueron grandiosos y sin límites por tal razón esta tesis dedico a mis Padres que con su aporte llegue a la feliz culminación de mi Profesión.

Reciban cariñosamente de parte de su hija y hermana.

SILVIA PATRICIA

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	ii
CALIFICACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iii
CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE GRAFICOS.....	xii
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
1. MARCO REFERENCIAL.....	3
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.3. OBJETIVOS.....	4
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	4
1.3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	4
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	5
CAPÍTULO II.....	7
2. MARCO TEORICO.....	7
UNIDAD I.....	7
2.1. GENERALIDADES DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN GUANO.....	7
2.1.1. Gobierno Autónomo Descentralizado.....	7

2.1.2.	Gobierno Autónomo Descentralizado Cantonal	7
2.1.3.	GENERALIDADES DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN GUANO...	8
2.1.3.1.	Breve Reseña Histórica.....	8
2.1.3.2.	Misión	10
2.1.3.3.	Visión.....	10
2.1.3.4.	Valores Institucionales.....	11
	UNIDAD II.....	12
	2.2. GESTION DE TALENTO HUMANO.....	12
2.2.1.	GESTIÓN	12
2.2.2.	TALENTO HUMANO	12
2.2.3.	FUNCIONES DE DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	13
2.2.4.	ELEMENTOS DEL TALENTO HUMANO.....	14
2.2.5.	ENFOQUE DE COMPETENCIA	14
2.2.6.	ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO	16
2.2.7.	PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	17
2.2.7.1.	CONCEPTO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	18
2.2.7.2.	OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	19
2.2.7.3.	PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	21
2.2.7.3.1.	Reclutamiento y Selección.....	21
2.2.7.3.2.	TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO.....	22
2.2.7.3.3.	TÉCNICAS DE SELECCIÓN.....	24
2.2.7.3.4.	ELECCIÓN DEL PERSONAL	25
2.2.7.4.	DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS.....	27
	UNIDAD III.....	28
	2.3. DESARROLLO INSTITUCIONAL	28
2.3.1	Definición del Desarrollo Institucional.....	28
2.3.2	Elementos del Desarrollo Institucional	29

UNIDAD IV	32
4.1. UNIDAD HIPOTETICA	32
4.1.2. HIPÓTESIS	32
4.1.3. VARIABLES	32
4.1.3.1. VARIABLE INDEPENDIENTE.....	32
4.1.3.2. VARIABLE DEPENDIENTE.....	32
4.1.3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLES.....	33
CAPÍTULO III.....	35
3. MARCO METODOLÓGICO.....	35
3.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	35
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	35
3.2.1. DOCUMENTAL	35
3.2.2. DE CAMPO.....	36
3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	36
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	36
3.4.1. POBLACIÓN.....	36
3.4.2. MUESTRA	37
3.4.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	38
3.7. PROCESAMIENTO Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	39
4.2.1 COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	54
CAPÍTULO IV	58
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	58
4.1. CONCLUSIONES	58
4.2. RECOMENDACIONES.....	59
CAPITULO V.....	60
5. PROPUESTA.....	60
BIBLIOGRAFÍA	66

WEBGRAFIA.....	66
ANEXOS	69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Poblacion de la investigación.....	37
tabla 2.	Distribución poblacional	38
Tabla 3.	Movimiento de personal por mes del año 2014	39
Tabla 4.	Periodo laborado	41
Tabla 5.	Flujo de trabajadores	42
Tabla 6.	Que fuente de información le permitió conocer la existencia de la plaza de trabajo en la institución	43
Tabla 7.	Lleno Ud. Alguna solicitud de empleo suministrada por la institución.....	45
Tabla 8.	Participó en entrevistas previas.....	46
Tabla 9.	Previo a su aceptación como empleado trabajador se le aplicó alguna prueba.....	47
Tabla 10.	Recibió notificación de los resultados de las pruebas.....	48
Tabla 11.	Recibió previo al inicio de sus labores charla de inducción laboral	49
Tabla 12.	A su ingreso a la institución ha recibido capacitación específica a su función	50
Tabla 13.	Considera que su ubicación laboral está acorde con su formación académica-practica.....	51
Tabla 14.	Durante su permanencia en la institución ha participado en programas de actualización o capacitación según su función	52
Tabla 15.	Criterio de decisión	53
Tabla 16.	Frecuencias observadas hipótesis.	54
Tabla 17.	Frecuencias esperadas hipótesis.....	55
Tabla 18.	Distribución Chi cuadrado	56

ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1.	Movimiento de personal por mes del año 2014	39
Gráfico 2.	Periodo laborado	41
Gráfico 3.	Flujo de trabajadores	42
Gráfico 4.	Que fuente de información le permitió conocer la existencia de la plaza de trabajo en la institución	43
Gráfico 5.	Lleno Ud. Alguna solicitud de empleo suministrada por la institución ..	45
Gráfico 6.	Participó en entrevistas previas	46
Gráfico 7.	Previo a su aceptación como empleado-trabajador se le aplicó alguna prueba.....	47
Gráfico 8.	Recibió notificación de los resultados de las pruebas.....	48
Gráfico 9.	Recibió previo al inicio de sus labores charla de inducción laboral	49
Gráfico 10.	A su ingreso a la institución ha recibido capacitación específica a su función.....	50
Gráfico 11.	Considera que su ubicación laboral está acorde con su formación académica-práctica.....	51
Gráfico 12.	Durante su permanencia en la institución ha participado en programas de actualización o capacitación según su función.....	52

RESUMEN

El capital intelectual como parte del capital humano, se constituye en el conjunto de habilidades, conocimientos, actitudes y destrezas, que proporciona el margen competitivo de la organización, por lo tanto debe considerarse su formación como una inversión, buscando fomentar la planeación de carrera del personal que en la actualidad es parte del GAD Municipal del cantón Guano, se establece el trabajo de investigación con el título: “ Gestión de Talento Humano en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Guano y su incidencia en el desarrollo institucional, periodo 2014”.

Considerando como situación problema que: “La falta de Gestión de Talento Humano en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano, incide de manera negativa en el desarrollo institucional, periodo 2014”, por lo tanto se plantea como objetivo general el: “Evaluar los procesos aplicados en la gestión de talento humano y su incidencia en el desarrollo Institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano”, que busca el estudio profundizado al análisis técnico del reclutamiento y selección del personal dentro de la organización; conocimiento del perfil profesional de los servidores de forma que ayuden a mejorar el desempeño en sí, y establecer recomendaciones de reorganización del personal, mediante el diseño del estudio como la aplicación de investigación documental bibliográfica y de campo, aplicando los procesos correspondientes.

Con lo que se estableció las siguientes conclusiones: En el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano, se registra un amplio movimiento de personal en el periodo evaluado, lo que hace presumir la inexistencia de procesos administrativos de gestión de talento humano que asegure la estabilidad laboral, como también la posibilidad de un bajo desempeño en las funciones, razones por las que se registra este alto movimiento interno en sus dependencias. Que no existe registros de los procesos de reclutamiento, selección, pruebas, comunicados, ya sean estos de carácter interno o externo para “escoger a la persona más idónea entre las y los postulantes para ocupar un puesto público, en función de la relación entre los requerimientos establecidos en la descripción y el perfil de los puestos institucionales y la instrucción

formal, la experiencia y las competencias de las y los postulantes”, según lo que establece la Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal, en su capítulo I, del objeto, ámbito y definiciones, lo que conlleva a la supresión de procesos acordes al marco legal vigente. En virtud de lo anterior, se ha elaborado una propuesta básica que considera lo recomendado por expertos en gestión de talento humano acoplado a los mandatos legales vigentes en nuestro país, referentes a las instituciones del estado y gobiernos autónomos descentralizados.



ABSTRACT
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE IDIOMAS

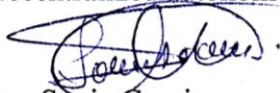
ABSTRACT

Intellectual capital as part of human capital constitutes the set of skills, knowledge, attitudes and abilities, which provide the competitive field of the organization, should be considered for training in investment, seeking to encourage career planning of staff which is now part of the Municipal GAD canton Guano, research work entitled "Managing Talent in the Autonomous Municipal Government Decentralized canton Guano and its impact on institutional development, period 2014".

Considering as a problem situation: the "lack of Management of Human Resource in the Autonomous Government Decentralized Municipal Guano Canton and the negative impacts on the institutional development, in the period period 2014" therefore the general objective: is to evaluate the processes applied in human talent management and their impact on the institutional development of the Autonomous Government of the Canton Municipal Decentralized Guano "which seeks the technical analysis, depth of study of the recruitment and the selection of staff within the organization; and the knowledge of the professional profile of the servers so that it will help improve the performance itself, and establish recommendations for reorganizing the staff through the study, design and the application of literature documentary and field research, applying the corresponding processes.

So the following conclusions were established: in the Autonomous Government Decentralized Municipal Guano Canton, where a large personnel movement is recorded in the period under reviewed, which presumes the absence of administrative management processes of human talent to ensure job stability, as well as the possibility of underperformance functions, therefore this high internal movement is recorded in its dependencies.

There are no records of the recruitment, selection, testing, communications, whether they are internal or external character to "choose the best person among and applicants to hold public office, depending on the relationship between requirements set forth in the description and profile of institutional positions and formal training, experience and skills of applicants, "according to the provisions of the Technical Standard Subsystem Personnel Selection, chapter I, object , scope and definitions, leading to suppression of processes according to the current legal framework. According to what has been said above, a basic proposal that considers what was recommended by experts in human talent management joined with legal mandates in force in our country concerning state institutions and decentralized autonomous governments .has been developed



Reviewed by: Msc. Sonia Granizo



INTRODUCCIÓN

El presente documento contiene el planteamiento del estudio realizado en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano, entidad que brinda múltiples servicios a los pobladores del cantón, en el presente trabajo, se plantea directamente la necesidad de conocer los procesos que se aplican para el reclutamiento y selección del personal dentro de la institución, busca establecer recomendaciones de reorganización del personal para que cumpla con los requisitos apegado a las normas legales vigentes y basados en su formación para generar un ambiente laboral cómodo y propiciar servicios de calidad.

Para un mejor entendimiento se encuentra distribuido en cinco capítulos que define y agrupa los componentes de la siguiente manera:

El capítulo I, presenta el marco referencial, con base a la situación problemática, el planteamiento del problema, los objetivos del estudio, tanto el general como los específicos, y la correspondiente justificación.

En el capítulo II, se establece el marco teórico, en base al estudio de teorías acorde a la temática del estudio, que brindan lineamientos claros para su consecución, a la vez se encuentra dividido en tres unidades, cada una contiene temáticas específicas como son: Unidad uno: Generalidades del GAD Municipal del Cantón Guano; en la Unidad Dos, Gestión de Talento Humano; en la Unidad Tres, se presenta las temáticas referentes a Desarrollo Institucional.

El capítulo III, marco metodológico contiene los fundamentos bibliográficos de la metodología y tipo de investigación que se aplicó, incluyendo la presentación de resultados obtenidos y su correspondiente análisis, discusión y comprobación de la hipótesis.

El capítulo IV contiene el conjunto de Conclusiones y Recomendaciones que se han establecido en base al estudio.

El capítulo V hace referencia a la propuesta que se ha elaborado, con la finalidad de aportar a los procesos de Gestión de Talento Humano adecuando los requerimientos institucionales a las normas legales vigentes.

CAPÍTULO I

1. MARCO REFERENCIAL

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La estructura dinámica de información global a la que en los actuales momentos se encuentra inscrita la globalidad de la gestión mundial, conlleva a desarrollar la necesidad de insertar a todos los actores en una estructura más homogénea que facilite la gestión desde cualquier localidad, para ello se requiere que la formación laboral de los empleados y trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Guano, sea adecuada a la actividad que desarrollan y estén en capacidad formativa y operativa de solventar los requerimientos de la sociedad, que reflejará de manera clara el desempeño global institucional o empresarial.

El capital intelectual como parte del capital humano, se constituye en el conjunto de habilidades, conocimientos, actitudes y destrezas, que proporciona el margen competitivo de la organización, por lo tanto debe considerarse su formación como una inversión, buscando fomentar la planeación de carrera del personal que en la actualidad es parte del GAD Municipal del cantón Guano, estableciendo metas fijas hacia las cuales se deba impulsar.

Es perceptible que son escasos los procesos de motivación del personal, lo que se expresa en un bajo nivel de compromiso laboral, que los procesos de capacitación son deficientes, exponiendo un bajo nivel de desarrollo de habilidades y destrezas, que promuevan un cambio de actitud del personal y algunos funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano (GAD), en especial en ámbitos de actualización tecnológica necesarios para el servicio a la ciudadanía del cantón Guano, lo que propicia una débil condición laboral para el desempeño del personal.

Con esta descripción, es de considerar la necesidad de intervenir de manera directa en la consecución de una estructura administrativa de personal más eficiente y eficaz, que

permita valorar las competencias individuales de cada funcionario de acuerdo a su preparación y formación académica, sin discriminar por principios ideológicos, religiosos o sexuales, acoplados adecuadamente al encargo de desempeño que se destinen, considerando como base del desempeño los instrumentos legales existentes, como es la Ordenanza del Orgánico de Estructura Organizacional de Gestión por Procesos, la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), Constitución 2008, ley Orgánica para la Justicia Laboral y reconocimiento del trabajo en el hogar, Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal, del Subsistema de selección de personal del sector público emitido por el Ministro de Relaciones Laborales según acuerdo ministerial 222, entre otras normas legales vigentes, ya que existen 149 funcionarios de los cuales 23 son servidores con nombramiento y 47 a contrato, 52 trabajadores con nombramiento y 27 a contrato.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿La falta de Gestión de Talento Humano en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano, incide de manera negativa en el desarrollo institucional, periodo 2014?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Evaluar los procesos aplicados en la gestión de talento humano y su incidencia en el desarrollo Institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano

1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Conocer el movimiento de personal en correspondencia a los requerimientos institucionales de acuerdo a la Ordenanza del Orgánico de Estructura Organizacional de Gestión por Procesos.

- Identificar los procesos administrativos de gestión de personal que se aplican al talento humano institucional, como instrumento de reclutamiento y selección de personal en concordancia con los procesos establecidos en la norma técnica del subsistema de selección de personal.
- Establecer los criterios básicos para el proceso de reclutamiento y selección de personal acorde a la norma técnica del subsistema de selección de personal, como mecanismo adecuado para satisfacer los requerimientos institucionales.

1.4. JUSTIFICACIÓN

La base sobre la cual se desarrolla eficientemente una organización sea cual fuere su finalidad (comercio, servicios, etc.), es su recurso humano, razón por la que es imprescindible proporcionarle la atención necesaria y brindarle el apoyo preciso para su desempeño, a cada funcionario le corresponde estar consciente y conocer cuál es el camino administrativo que hay que recorrer, es decir las posibilidades de ascender, los nuevos caminos que debe recorrer para continuar desarrollando su carrera individual, ligada de manera estricta al desarrollo empresarial de la organización.

Si bien la Administración del Talento Humano surge en la década de los setenta, esta llega a su madurez estableciendo áreas administrativas, ayudándonos a avizorar de mejor forma la gestión del talento humano dentro de las organizaciones en temas como reclutamiento del personal, capacitación, análisis de puestos, códigos corporativos, políticas empresariales, etc.

En el presente trabajo, se plantea directamente el estudio profundizado al análisis técnico del reclutamiento y selección del personal dentro de la organización; conocimiento del perfil profesional de los servidores de forma que ayuden a mejorar el desempeño en sí, busca establecer recomendaciones de reorganización del personal para que cumpla con los requisitos que un campo profesional exige en la vida real, apegado a

las normas legales vigentes y basados en su formación, ya que la estructura orgánica actual tiene una configuración no apegada a la normativa legal, aspecto que incide en una gestión lenta y poco competitiva a la hora de generar los bienes y servicios que presta a la colectividad. A esto se suma la poca especificidad en las funciones asignadas a cada puesto de trabajo o puestos de trabajo de nivel operativo ubicados en el nivel de apoyo o viceversa; y, en ciertos casos existe duplicidad de responsabilidades ocasionando la pérdida de tiempo, de recursos y la mala e inoportuna entrega de los bienes y servicios.

Consecuentemente se produce una desmotivación del personal por la falta de articulación y coordinación entre las diferentes dependencias. Esto lleva a la necesidad de realizar procesos de mejora continua, mediante la capacitación de todo el personal de la institución, y en casos extremos aplicar procesos de reingeniería de personal, teniendo como referentes la satisfacción total de cliente externo y la articulación armónica de procesos que favorezcan el desempeño de los clientes internos.

Los GAD son instituciones descentralizadas que gozan de autonomía política, administrativa y financiera están regidas por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad, interterritorial, integración y participación ciudadana, deben promover el desarrollo y garantizar el buen vivir, a través del ejercicio de sus competencias. La idea está encaminada a mejorar las actividades dentro de la organización porque encamina directamente la práctica con los conocimientos, ya que a lo largo del proceso dentro del sistema profesional-empresarial se identificará capacidades y habilidades del personal con ello se procederá a analizar, seleccionar y recomendar a las personas más óptimas acorde a los requerimientos.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEORICO

UNIDAD I.

2.1. GENERALIDADES DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN GUANO

2.1.1. Gobierno Autónomo Descentralizado

El artículo 238 de la Constitución de la República del Ecuador, establece que constituyen Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) las juntas parroquiales rurales, los concejos municipales, los concejos metropolitanos, los consejos provinciales y los consejos regionales, y estos gozan de autonomía política, administrativa y financiera, y se rigen por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana. Es decir, son las instituciones que conforman la organización territorial del Estado Ecuatoriano. (GUÍA OSC , 2013)

2.1.2. Gobierno Autónomo Descentralizado Cantonal

Este nivel de gobierno de carácter cantonal se encarga de planificar y ejecutar obras públicas, además de otros servicios. Los GAD cantonales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera; están integrados por las funciones de Participación Ciudadana, Legislación y Fiscalización, y Ejecutiva. (ACTIVATE.EC, 2014)

Entre sus responsabilidades están:

- Establecer el régimen de uso del suelo y urbanístico, para lo cual determina las condiciones de urbanización, parcelación, lotización, división o cualquier otra forma de fraccionamiento de conformidad con la planificación cantonal, asegurando porcentajes para zonas verdes y áreas comunales.

- Implementar un sistema de participación ciudadana para el ejercicio de los derechos y la gestión democrática de la acción municipal.
- Elaborar y ejecutar el plan cantonal de desarrollo, el de ordenamiento territorial y las políticas públicas en el ámbito de sus competencias y en su circunscripción territorial, de manera coordinada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, y realizar en forma permanente el seguimiento y rendición de cuentas sobre el cumplimiento de las metas establecidas.
- Ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la Constitución y la ley, prestar los servicios públicos y construir la obra pública cantonal correspondiente, con criterios de calidad, eficacia y eficiencia, observando los principios de universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad, solidaridad, interculturalidad, subsidiariedad, participación y equidad. (ACTIVATE.EC, 2014)

2.1.3. GENERALIDADES DEL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN GUANO

2.1.3.1. Breve Reseña Histórica

El 17 de Diciembre de 1845, la Convención Nacional del Ecuador que se hallaba reunida en la ciudad de Cuenca bajo la Presidencia de Vicente Rocafuerte, aprobó el Decreto mediante el cual se elevaba a la parroquia de Guano y otras adyacentes a la categoría de cantón de la provincia de Chimborazo, la ciudad de Guano se halla a 8 km. de Riobamba.

El Cantón Guano se encuentra ubicado en la Provincia de Chimborazo en la zona Sierra Centro, en las coordenadas S 01° 36` 16", W 078° 33` 46", a una altitud de 2728m.s.n.m. El cantón Guano ocupa un 7% del territorio provincial, con un área de 473,3 kilómetros cuadrados. Limita al norte, con la provincia del Tungurahua; al sur, con el cantón Riobamba; al este, con el río Chambo; y al oeste, con el cantón Riobamba y una pequeña parte de la provincia de Bolívar.

Guano, llamada "La Capital Artesanal del Ecuador" posee talleres para la fabricación de artesanías en cuero y tejido de alfombras. Gente ingeniosa fabrica alfombras que tienen renombre internacional, las cuales son elaboradas en forma manual, de diversos materiales, lana de borrego, lana sintética e incluso lana de alpaca. Cuenta la historia que los guaneños aprendieron este arte debido a que los españoles les obligaban a trabajar en sus obrajes, luego ellos enseñaron a sus hijos y así sucesivamente hasta la actualidad.

El clima del cantón es templado y varía ya que va desde altitudes de 2500m.s.n.m hasta los 6310m.s.n.m correspondiente al nevado Chimborazo, la temperatura varía de los 16° a los 18° C. Según la primera división territorial de la Gran Colombia, Guano es cantón desde el 25 de junio de 1824, pero el decreto definitivo de la Asamblea de Cuenca es el 17 de diciembre de 1845; su ejecútase, el 20 del mismo mes y año.

El cambio de denominación se lo realizó mediante Ordenanza discutida y aprobada por el Concejo Municipal de Guano en sesiones de 12 y 19 de abril del 2012, publicada en el Registro Oficial 158 de 23 de junio de 2011, cambio de denominación de Ilustre Municipalidad del Cantón Guano a Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano.

Guano es un pueblo muy antiguo y con una rica historia, en donde han ocurrido hechos importantes, así, fue cuna de notables culturas y grandes asentamientos que se han distribuido en diferentes períodos como el Tuncahuán (1 a 750 años d.C.); San Sebastián (750 a 850 años d.C.); Elen-Pata (850 a 1.300 años d.C.); Huavalac (1.300 a 1.450 años d.C.). Acontecimientos de singular importancia podemos considerar la visita de los dos más grandes exponentes de la liberación de los pueblos de América ante el yugo de los españoles, refiriéndose a la visita del Mariscal de Ayacucho Antonio José de Sucre el 22 de abril de 1.822 y de Simón Bolívar el 29 de mayo de 1.830.

Guano también se siente orgulloso de ser la cuna de los padres del más importante representante de las letras del Ecuador, Don Juan Montalvo Fiallos, quien pasó parte de su vida en esta tierra junto a sus progenitores Don Marcos Montalvo y doña Delia Fiallos. Se cree que la fecha de su fundación fue en 1.572, tiempo en que el Obispo Fray

Pedro de la Peña determinó la organización de los pueblos y por qué concuerda con la existencia de una cédula expedida por el Rey de la época el 15 de junio de 1.572, además de ello, esta fecha coincide con la llegada de los Españoles a nuestros territorios.

De acuerdo al decreto de la Gran Colombia sobre la división territorial, el 25 de junio de 1.824, Guano fue declarado por primera vez como cantón de la Provincia de Chimborazo junto a Riobamba, Ambato, Guaranda, Alausí y Macas, pero este decreto no llegó a ejecutarse. El decreto definitivo en el cual se eleva a la categoría de Cantón a Guano se da el 17 de diciembre de 1.845 en la Convención Nacional realizada en Cuenca bajo la presidencia de Vicente Rocafuerte, el ejecútese a este decreto se dicta el 20 de diciembre del mismo año. (ASOCIACION DE MUNICIPALIDAD ECUATORIANAS AME, 2015)

2.1.3.2. Misión

Planificar, implementar y desarrollar las acciones del gobierno municipal; ejecutando los proyectos de obras y servicios con calidad y oportunidad, que aseguren el desarrollo social y económico de la población, con la participación directa y efectiva de los diferentes actores sociales con eficiencia y eficacia dentro de un marco de transparencia y aprovechamiento de los recursos humanos. (MUNICIPIO DE GUANO, 2015)

2.1.3.3. Visión

El gobierno municipal se constituirá en un modelo de gestión e impulsor del desarrollo y contara con una sólida organización interna que el 2020 se constituya en un municipio ecológico, descentralizado, autónomo y profundamente humanista, ofertando productos y servicios compatibles con la demanda de la sociedad y capaz de asumir las competencias vinculadas al desarrollo económico legal. (MUNICIPIO DE GUANO, 2015)

2.1.3.4. Valores Institucionales

- **Comunicación:** Los actores sociales internos y externos están suficientemente informados de la gestión municipal. Se logra optimizar procesos y se obtiene consensos.
- **Gestión transparente:** Procedimientos transparentes en la gestión institucional; manejo claro y responsable de los recursos, de responsabilidades asignadas, de trámites y en todas las acciones de la gestión institucional.
- **Trabajo en equipo:** Esfuerzo conjunto y responsabilidad compartida para alcanzar las metas de la Institución.
- **Participación:** Consagra el derecho de participación de la ciudadanía y prevé que las ciudadanas y los ciudadanos, en forma individual o colectiva, participen de manera protagónica en la toma de decisiones, planificación y gestión.
- **Lealtad:** Cumplir las responsabilidades individuales para fortalecer la imagen institucional.
- **Responsabilidad:** Cumplir con eficiencia las tareas encomendadas.
- **Oportunidad:** Demostrar precisión y agilidad en las actividades institucionales.
- **Confiabledad:** La comunidad observa resultados tangibles en sus condiciones de vida. Se entrega servicios con calidad, amplia cobertura y a costos razonables.
- **Respeto:** Interna y externamente es una práctica generalizada en el desempeño de las funciones institucionales.
- **Eficiencia:** Se entregan resultados de calidad en base a la planificación institucional. (MUNICIPIO DE GUANO, 2015)

UNIDAD II.

2.2. GESTION DE TALENTO HUMANO

2.2.1. GESTIÓN

Del latín *gestiō*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación. (DEFINICIONES. DE, 2015)

2.2.2. TALENTO HUMANO

Según la Real Academia Española de la Lengua, refiere a las personas inteligentes o aptas para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, tiene la capacidad de resolver problemas dado que tiene las habilidades, destrezas y experiencia necesario para ello, apta en el sentido que puede operar competentemente en una actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación.

Por lo tanto la definición de talento humano se entenderá como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas.

Sin embargo, no entenderemos solo el esfuerzo o la actividad humana; sino también otros factores o elementos que movilizan al ser humano, talentos como: competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) experiencias, motivación, interés, vocación aptitudes, potencialidades, salud, etc. (FABATALENTOHUMANO, 2013)

2.2.3. FUNCIONES DE DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

El área de recursos humanos es probablemente una de las que más ha evolucionado a lo largo de los últimos años. Así, dejó de cumplir labores meramente administrativas para convertirse en un nexo fundamental entre la dirección de una empresa y los demás departamentos.

A la par, un nuevo concepto nació y con él toda una serie de retos y responsabilidades que atañen a la gestión de Recursos Humanos. Nos referimos al concepto de Gestión del Talento, el cual revaloriza el papel del factor humano en la empresa como un gestor de su éxito. Una de las principales responsabilidades del área de Recursos Humanos es administrar el talento de forma que los objetivos de la empresa sean cumplidos. Para ello, necesita desempeñar cinco funciones básicas:

1) Reclutamiento: El proceso de reclutamiento es de suma importancia. Para obtener los mejores resultados, el área de recursos humanos debe determinar las competencias necesarias para el éxito del negocio y contratar a las personas que posean o puedan desarrollar dichas habilidades.

2) Formación: Si a través del reclutamiento las empresas logran obtener los diamantes en bruto que necesitan para asegurar el cumplimiento de sus objetivos, es a través de la formación que dichos diamantes son pulidos. Para que un negocio logre crecer necesita que sus colaboradores desarrollen las competencias necesarias para lograr un óptimo rendimiento.

3) Desarrollo profesional: A través de esta función se establecen líneas de carreras importantes para permitir el desarrollo profesional de los colaboradores. Esto es esencial para generar mayor compromiso y fidelidad por parte de los trabajadores.

4) Evaluación del desempeño: Una de las principales funciones del área de Recursos Humanos es realizar evaluaciones de desempeño que permitan identificar las competencias que necesitan mayor desarrollo. Esta herramienta además beneficia a los

colaboradores, pues a través de ella pueden recibir la retroalimentación necesaria para crecer profesionalmente.

5) Modos de Compensación: Existe una nueva visión sobre cómo retribuir a un colaborador por su trabajo en la empresa. Las nuevas tendencias contemplan la implementación de una variante porcentual a modo de retribución por los logros y objetivos cumplidos. De esta forma, se busca incentivar al colaborador a desempeñar una mejor labor. (CONEXIONESAN, 2015)

2.2.4. ELEMENTOS DEL TALENTO HUMANO

Se considera de acuerdo a lo que manifiesta (MORELL, 2012), que los elementos necesarios que debe tener el talento humano son cinco:

Los conocimientos

Las competencias

Los idiomas

Las actitudes

Los estilos cognitivos, es decir, los hábitos de pensar. (MORELL, 2012)

2.2.5. ENFOQUE DE COMPETENCIA

El concepto de competencia surge de la necesidad de valorar no sólo el conjunto de los conocimientos apropiados (saber) y las habilidades y destrezas (saber hacer) desarrolladas por una persona, sino de apreciar su capacidad de emplearlas para responder a situaciones, resolver problemas y desenvolverse en el mundo, implicando el componente actitudinal y valorativo (saber ser) del individuo que incide sobre los resultados de la acción. Bajo este precepto, Juan Pablo Díaz (2003) citando a Fernando Vargas, Fernando Casanova y Laura Montanaro (2001), define una competencia como "la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad laboral, movilizand los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone" de acuerdo a la cita que hace (PARDO, 2007).

De esta manera, las competencias son fundamentales tanto en el presente de los trabajadores, como en sus posibilidades de movilidad horizontal y vertical, con ascensos o cambios de trabajo. Estas competencias en el contexto laboral se dividen en:

1. Competencias laborales generales.

Estas competencias se caracterizan por su capacidad de ser transferibles, es decir, se pueden aplicar en cualquier ambiente donde existe una organización productiva, generando el desarrollo continuo de nuevas capacidades. Las competencias laborales generales son necesarias en todo tipo de trabajo, ya sea en un empleo o en una iniciativa propia para la generación de ingreso, pues el contexto laboral actualmente exige mayor coordinación entre las personas para emprender acciones, polivalencia (posibilidad de asumir distinto tipo de funciones o puestos de trabajo), orientación al servicio y al mejoramiento continuo, capacidad para enfrentar cambios, anticiparse a las situaciones y crear alternativas novedosas para la solución de problemas.

2. Competencias laborales específicas.

Son aquellas competencias necesarias para el desempeño de las funciones propias de las ocupaciones del sector productivo, es decir, son un “conjunto de actividades laborales necesarias para lograr resultados específicos de trabajo, en relación con el propósito clave de un área objeto de análisis”

La Organización Internacional del Trabajo afirma que “El surgimiento de la gestión por competencia laboral en la empresa, en parte obedece a la necesidad de acortar la distancia entre esfuerzo de formación y resultado efectivo” según cita (PARDO, 2007).

La gestión de recursos humanos por competencias se caracteriza por:

1. El énfasis en la empresa. La premisa que facilita esta actitud metodológica considera que las competencias para una misma ocupación, en dos organizaciones diferentes, pueden diferir. La filosofía organizacional, de fabricación y de servicio al cliente varía

de empresa a empresa; en ese caso, cada una debe encontrar las competencias clave para que sus colaboradores alcancen los objetivos deseados.

2. Referencia en los mejores. Los modelos de gestión por competencias identifican a los mejores trabajadores, a quienes están alcanzando los mejores resultados. De ahí deriva el perfil de competencias bajo el supuesto que, si el mejor desempeño se convierte en un estándar, la organización en su conjunto mejorará su productividad.

3. Competencias diseñadas, más que consultadas. Los trabajadores no son todo en la definición de competencias; consultarlos es necesario pero no suficiente (PARDO, 2007)

2.2.6. ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO

La administración del Talento Humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también como control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo. (TALENTO HUMANO, 2015)

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero aquí nos detenemos para hacernos una pregunta: ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un "SI" definitivo.

En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados. (FABATALENTOHUMANO, 2013)

2.2.7. PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La gestión del talento humano involucra a las personas y organizaciones. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar los objetivos propuestos. Por un lado, el trabajo consume tiempo considerable de la vida y del esfuerzo de las personas que dependen de él para subsistir y alcanzar el éxito personal. Separar el trabajo de la existencia de las personas es muy difícil, debido a la importancia y el efecto que tiene en ellas, En consecuencia, las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales.

Crecer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones. Por otra parte, las organizaciones dependen directamente de las personas, para operar y producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos. El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización, si el elemento humano

está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (talento humano) (OVERBLOG, 2015).

2.2.7.1. CONCEPTO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

- CHIAVENATO, IDALBERTO (2009). Define la Gestión del talento humano como: «el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño. Citado por (GUIÑEZ, 2014)
- ESLAVA ARNAO, EDGAR (2004) Afirma que es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesario para ser competitivo en el entorno actual y futuro (ESLAVA, 2008)
- DESSLER, GARY (2006) Afirma que son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía. Citado por (TOBAR, 2014)
- MONDY, R WAYNE (2005) Afirma que la gestión o administración de talento humano corresponde a la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales. Citado por (BLIGOO, 2015), además sostiene que es una actividad que depende de menos jerarquías, órdenes y mandatos y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa, que es una actividad que implica tomar una serie de medidas como el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de

la productividad de cada trabajador, un trato justo a estos y una formación profesional

- LLEDO, PABLO (2011), afirma que los recursos humanos tienen un enfoque de aplicación y práctica de las actividades más importantes dentro de la organización o empresas siendo la Gestión del Talento Humano un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos, pues al final las personas son los responsables de ejecutarlas actividades porque los proyectos no se desarrollan por si solos. Citado por (BLIGOO, 2015)

2.2.7.2. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

En nuestro punto de vista las personas constituyen el principal activo de las organizaciones; por ende las organizaciones deberán ser más conscientes y deben estar más atentas de los empleados. Las organizaciones exitosas están seguras que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial la de los empleados.

Cuando una organización está orientada hacia las personas, su filosofía general y su cultura organizacional se reflejan en ese enfoque. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas, empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales, (OVERBLOG, 2015).

Los objetivos de la gestión de personas son diversos. La administración de recursos humanos debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: la función de recurso humano es un componente fundamental de la organización actual. Antes se hacía énfasis en la realización correcta de las tareas aplicando los métodos y reglas impuestos a los empleados y, en consecuencia, se obtenía eficiencia. El salto hacia la eficacia llegó con la preocupación de alcanzar objetivos, resultados y metas.

- Proporcionar competitividad a la organización: esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral. La función de la administración de recursos humanos es lograr que los esfuerzos de las personas sean más productivos para beneficiar a los clientes, socios y empleados.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: cuando un ejecutivo afirma que el propósito de la administración de recursos humanos es "construir y proteger el más valioso patrimonio de la empresa: las personas", se refiere a este objetivo de la administración de recursos humanos. Dar reconocimiento a las personas y no sólo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana.
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: en el pasado se hacía énfasis en las necesidades de la organización; hoy en día, a pesar de los computadores y los balances contables, los empleados precisan ser felices. Para ser productivos, los empleados deben sentir que el trabajo es adecuado a sus capacidades y que se les trata de manera equitativa.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas.
- Administrar el cambio: en las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: todas las actividades de la administración de recursos humanos debe ser abierta, confiable y ética. Las personas no deben ser discriminadas y deben garantizarse sus

derechos básicos. Los principios éticos deben aplicarse a todas las actividades de la administración de recursos humanos, (OVERBLOG, 2015).

2.2.7.3. PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La Gestión de Talento Humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Este contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, de estructural, organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, a tecnología utiliza, los procesos internos y otra de infinidad de variables importantes (CHIAVENATO, IDALBERTO., 2008)

La moderna gestión del talento humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación de Recursos Humanos, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, entre otros.

2.2.7.3.1. Reclutamiento y Selección

Según el acuerdo ministerial N° 222, emitido por el Ministerio de Relaciones Laborales, define como Selección: “escoger a la persona más idónea entre las y los postulantes para ocupar un puesto público, en función de la relación entre los requerimientos establecidos en la descripción y el perfil de los puestos institucionales y la instrucción formal, la experiencia y las competencias de las y los postulantes”, (MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES, 2015).

Las técnicas de reclutamiento son los métodos mediante los cuales la organización enfoca y divulga la existencia de una oportunidad de trabajo, a las fuentes de recursos humanos más adecuadas. Se denominan también vehículos de reclutamiento, ya que en lo fundamental son medios de comunicación, entre estas: Archivos de candidatos de otros reclutamientos. Carteles o avisos en la puerta de la empresa. Contactos con

sindicatos y asociaciones gremiales. Contactos con universidades, escuelas, agremiaciones estudiantiles, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, etc. Avisos en diarios, revistas, etc.; agencias de reclutamiento; viajes para reclutamiento en otras localidades

Lo fundamental es que la empresa siempre tenga puertas abiertas para recibir candidatos que se presentan espontáneamente, en cualquier época, aunque por el momento no tenga vacantes. El reclutamiento debe ser una actividad continua e ininterrumpida, orientada, en efecto, a garantizar que haya un conjunto de candidatos para cualquier eventualidad futura. Además, la organización debe estimular la llegada espontánea de los candidatos, recibirlos y, si es posible, mantener contactos eventuales con ellos, para no perder el atractivo ni el interés. Debe tenerse en cuenta que éste es el sistema de reclutamiento de menor costo y que, cuando funciona, es uno de los más breves.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes. Según lo que manifiesta Werther y Davis (2000), citado por (SILVA, 2015).

2.2.7.3.2. TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO.

Las técnicas de reclutamiento son los métodos mediante los cuales la organización enfoca y divulga la existencia de una oportunidad de trabajo, a las fuentes de recursos humanos más adecuada. Las principales técnicas de reclutamiento externo son las siguientes:

Consulta de los archivos de candidatos. Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no se consideraron en reclutamientos anteriores han de tener un currículum o una propuesta de empleo debidamente archivado en la dependencia de reclutamiento. El sistema de archivo puede hacerse por cargo, área de actividad o, inclusive, por nivel de cargo, dependiendo de la tipología de los cargos existentes y de

reclutamiento con el contenido de material de comunicación con las instituciones mencionadas.

Conferencias y charlas en universidades y escuelas, destinadas a promover la empresa y crear una actitud favorable, describiendo la organización, sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece, a través de recursos audiovisuales (películas, diapositivas, etc.).

Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua. En algunos casos, estos contactos entre las empresas llegan a formar cooperativas u organismos de reclutamiento, financiados por un grupo de empresas que tienen una mayor amplitud de acción que si se tomaran aisladamente.

Viajes de reclutamiento a otras localidades. Muchas veces, cuando el mercado local de recursos humanos está ya bastante explorado, la empresa puede apelar al reclutamiento en otras ciudades o localidades; para esto, el personal de la dependencia de reclutamiento efectúa viajes y se instala en algún hotel, hace anuncios a través de la radio y de la prensa locales. Los candidatos reclutados deben transferirse luego hacia la ciudad donde está situada la empresa, mediante una serie de beneficios y garantías y obviamente, después de un periodo de prueba.

Avisos en diarios y revistas. El aviso de prensa se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficaces para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo, puesto que se dirige a un público general, cobijado por el medio de comunicación, y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende aplicar.

Agencias de reclutamiento. Una infinidad de organizaciones especializadas en reclutamiento de personal han surgido con el fin de atender a pequeñas, medianas y grandes empresas. Pueden dedicarse a personal de niveles alto, medio o bajo, o a personal de ventas, de bancos o mano de obra industrial. Algunas se especializan en reclutamiento de ingenieros, otras, en personal de procesamiento de datos e inclusive en secretarías y otro tipo de cargos. El reclutamiento a través de agencia es uno de los más

costosos, aunque esté compensado por factores relacionados con tiempo y rendimiento. Según lo manifiesta (CHIAVENATO, IDALBERTO., 2008)

2.2.7.3.3. TÉCNICAS DE SELECCIÓN.

La selección se configura básicamente como proceso de comparación y decisión, puesto que por un lado está el análisis y las especificaciones del cargo, los que dan cuenta de los requisitos indispensables exigidos al aspirante y del otro lado candidatos profundamente diferenciados entre sí, los cuales compiten por el empleo.

Además debe basarse en técnicas, estos son medios con los cuales se busca información sobre el candidato y sus características personales que demandarían mucho tiempo para ser obtenidos mediante simple observación de su actividad cotidiana. Por otro lado, se debe recoger información acerca del cargo que se pretende suplir el cual puede hacerse a través de:

Análisis del Cargo: la cual dará información con respecto a los requisitos y a las características que debe poseer el aspirante al cargo.

Aplicación de la Técnica de los Incidentes Críticos: Consiste en anotar sistemática y rigurosamente todos los hechos y comportamientos de los ocupantes de cargo considerado, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo. Esta técnica busca identificar las características deseables (que mejoran el desempeño) y las no deseables (que empeoran el desempeño) en los nuevos candidatos.

Análisis de la solicitud de empleado: Consiste en la verificación de los datos consignados en la solicitud a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y características que el aspirante al cargo debe poseer.

Análisis de cargo en el mercado: Consiste en examinar en otras compañías los contenidos, requisitos y las características de un cargo que va a crearse en la empresa, de la cual no se tiene definición.

Según manifiesta (SILVA, 2015), las técnicas de selección pueden ser clasificadas en:

Entrevista de Selección: Es la más utilizada y conocida, consiste en efectuar preguntas previamente programadas para el candidato y anotar sus respuestas o parte de ellas que ayudan a conocer mejor al candidato en cuanto a sus características personales y a sus conocimientos y experiencias.

Pruebas de Conocimientos o Capacidad: Son pruebas de selección que buscan medir conocimientos y habilidades de los candidatos en base a preguntas escritas, las cuales requieren respuestas escritas, pueden ser organizadas para evaluar conocimientos en español, inglés, contabilidad, tesorería y capacidad y habilidades para escribir a máquina, torneado una pieza, etc.

Test Psicométrico: Permite la evaluación psicológica o psicométrica de los candidatos, evalúa las aptitudes de las personas (rasgos innatos) y que cuando son descubiertos pueden ser transformados en habilidades o capacidades personales como habilidad numérica, habilidad verbal, habilidad manual, etc.

Técnicas de Simulación: Constituyen técnicas por medio de las cuales el candidato representa teatralmente, el papel del ocupante de un determinado cargo en la empresa. Un psicólogo acompaña el juego y evalúa el desempeño de cada candidato y su adecuación al papel. La dramatización es excelente técnica de selección para los cargos que exigen contacto personal con otras personas de la empresa.

2.2.7.3.4. ELECCIÓN DEL PERSONAL

La selección final del candidato procede del superior inmediato del cargo a cubrir, tomando en cuenta los resultados alcanzados en las distintas pruebas y de la entrevista que el interesado ha tenido con el candidato. Aplicando los siguientes pasos para el Proceso de Selección:

Estudios de las solicitudes de empleo y revisión de documentación presentada por los aspirantes: El proceso de selección se inicia con el estudio de las solicitudes de empleo llenadas por los aspirantes y recabados en el proceso de reclutamiento. Se utiliza para obtener información importante acerca de los aspirantes al cargo.

Entrevista Inicial: Una vez que hayan sido revisadas y estudiadas las solicitudes de empleo; se procederá a realizar una entrevista inicial la cual permitirá escoger al candidato que mejor se ajuste a las complejidades y requerimientos de capacidad y personalidad del cargo.

Las Pruebas: Su objetivo es comprobar la capacidad, destreza y habilidades del aspirante mediante pruebas prácticas y objetivas, también se utilizan pruebas psicotécnicas para determinar vocaciones, inclinaciones, aspiraciones del líder, etc.

Examen Médico: La finalidad de este paso es conocer si el aspirante reúne las condiciones físicas y de salud, requeridas para el buen desempeño del cargo. Es en esta fase donde la empresa le interesa conocer el estado de salud física y mental del aspirante, comprobar la agudeza de los sentidos, especialmente vista y oído. Descubrir enfermedades contagiosas, investigar enfermedades profesionales, determinar enfermedades hereditarias, detectar indicios de alcoholismo o uso de drogas, prevención de enfermedades, para evitar indemnización por causas de riesgos profesionales, etc.

Entrevista Final: Esta entrevista es realizada por los supervisores o jefes de unidad en donde existe la vacante y en ellas podrán saber si el aspirante reúne los requisitos del oficio que solamente ellos conocen, pues la decisión de rechazar o contratar la toman los ejecutivos de líneas con los supervisores.

Contratación: Esta fase es netamente formal, aquí se le informará sobre sueldo, prestaciones sociales, duración del contrato, luego se le presentará a sus jefes y compañeros de trabajo y se le señala su lugar físico y jerárquico dentro de la organización. (SILVA, 2015)

2.2.7.4. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS.

La demanda debe ajustarse a criterios profesionales. Se deberá especificar, por escrito, el puesto (o puestos) a cubrir y las características del mismo y de la organización. La persona o personas que realicen las diferentes actividades en los procesos de R&S deben ser competentes para llevarlas a cabo siendo responsable y consecuentes a la hora de delegar aquellas tareas que por competencia u otras consideraciones organizativas no estén en disposición de llevarlas a término. En el supuesto de que el proceso bien de reclutamiento, selección o ambos; o alguna de las fases de los mismos sean delegadas a otras empresas (outsourcing) el psicólogo o la persona responsable debe salvaguardar y velar por las garantías del proceso. (CASTAÑO, LÓPEZ, & PRIETO, 2011)

UNIDAD III.

2.3. DESARROLLO INSTITUCIONAL

2.3.1 Definición del Desarrollo Institucional

El desarrollo institucional puede definirse como el cambio planificado, sistemático, coordinado y asumido por la institución, en la búsqueda del incremento en los niveles de calidad, equidad y pertinencia de los servicios ofrecidos. Esto mediante la modificación de sus procesos sustantivos y su organización institucional.

En el desarrollo institucional se reconoce una serie de características:

Ha de ser intencional, planificado y sistemático. El desarrollo de las instituciones educativas no es un cambio espontáneo, es un proceso continuo de largo plazo que debe ser cuidadosamente planificado, organizado y evaluado.

Se basa en las condiciones internas de la institución, entre las que se encuentran el proceso de enseñanza-aprendizaje, la cultura organizacional, la distribución y el uso de recursos, la distribución de responsabilidades, la planeación y la evaluación, entre otros aspectos. (VIERA, 2016)

Según: (GÓNIMA, 1988), manifiesta que se considerará el Desarrollo Institucional, como un proceso planificado de cambio (dinámico y permanente) a través del cual se obtiene el desarrollo de la institución o instituciones, adecuándolas al medio ambiente en que actúan, de forma que les permita alcanzar sus objetivos. Esa adaptación exige un análisis situacional que permita caracterizar el ambiente en el cual se desempeña la institución; las oportunidades y riesgos presentes, las restricciones (condicionantes) existentes para alcanzar los resultados esperados; determinar si éstas son atribuibles al sector como un todo, a las interrelaciones de las instituciones entre sí o con otros sectores, o si estas restricciones son causadas por aspectos internos de una o varias de sus instituciones.

El GADM-CG dentro de su ejercicio administrativo según los registros no poseen planes, intervenciones y programas que se vinculen al desarrollo de la institución esto ha hecho que la organización carezca de fundamentos para poder realizar un efectivo desarrollo o fortalecimiento de la Municipalidad. (VIERA, 2016)

2.3.2 Elementos del Desarrollo Institucional

Así, el desarrollo institucional es el resultado de la ejecución de planes de acción o mejoramiento, que internos o externos son propuestos para abordar las problemáticas existentes dentro de las instituciones. Estas dinámicas, no mal intencionadas, desconocen las instituciones como sociedades organizadas y operacionalizadas por acciones comunicativas, antes que por jerarquías o estados impuestos externa o unilateralmente.

Plan de mejoramiento, entendido desde la política evaluativa de mejoramiento de la calidad de las instituciones, como un mecanismo de permanente evaluación. (CÁRDENAS, sf)

Como manifiesta (GÓNIMA, 1988), A nivel de cada institución al verificarse la necesidad de mejorar su capacidad técnica y gerencial ante situaciones tales como acceso restringido y oferta de servicios distribuida inequitativamente a los diferentes grupos sociales, procesos de decisión centralizados y baja resolutivez en las unidades efectoras, ineficiencia en la administración de los servicios de salud, incapacidad en atenderlas metas previstas de cobertura de servicios agravada por des financiación creciente tanto en expansión como en costos de operación, con impacto negativo en la ejecución de los programas de salud a su cargo; desventajas comparativas en su efectividad, con otros actores prestadores de servicios, etc., se requiere como se indicó inicialmente, adaptar la institución dotándola de los elementos necesarios para alcanzar sus objetivos.

A través del análisis situacional antes mencionado, y teniendo en cuenta el nivel de desarrollo de las variables el análisis del ambiente externo, los conductores (líderes) y el

grupo gerencial de las instituciones (en sus diferentes niveles), están en capacidad de formular la visión (imagen objetivo) estratégica para su negociación política y social y respectiva implementación. Este marco de referencia establecerá los ajustes organizacionales a ser introducidos con la participación y compromiso de todos los funcionarios, permitiendo así la institucionalización de esa visión o imagen objetivo.

A continuación se describen los principales elementos del Plan de Desarrollo Institucional (PDI).

El Enfoque Sistémico: sirve como marco de referencia para la descripción y formulación de las organizaciones, entendidos como el conjunto de elementos que ordenados dentro de determinados patrones, interactúan para obtener objetivos y propósitos definidos, proporcionan una metodología que permite abstraer y catalogar las organizaciones y estudiar las interrelaciones entre los elementos que las componen. Este abordaje facilita el análisis detallado de la organización u organizaciones, aún en situaciones de gran complejidad sin perder la visión de conjunto.

Programación: se deben definir las diferentes actividades a desarrollar en sus respectivas fases de análisis situaciones (ámbito externo y diagnóstico autorreferencial de la situación institucional), formulación de objetivos, estrategias y prioridades; formulación de modelos de actuación, y su implementación, evaluación y ajustes, estableciendo su ubicación en el tiempo, secuencial o simultánea de acuerdo con el respectivo programa.

Recursos Financieros: es necesario establecer políticas y mecanismos que aseguren la continuidad del proceso de Desarrollo Institucional de las organizaciones objeto de dicho proceso, estableciendo inclusive líneas de financiación para la implantación de las respectivas propuestas de cambio.

Recursos Humanos: un PDI exige un gran esfuerzo en el desarrollo de sus recursos humanos, el cual debe ser llevado a cabo simultáneamente y en forma complementaria, a través de un programa de capacitación que incluya la implantación de un "Training Delivery System" (Sistema de Capacitación), con énfasis en adiestramiento en servicio

y aplicación de técnicas del comportamiento. Estas actividades deberán estar coordinadas con la formulación e implantación del Sistema de Administración y Desarrollo de los Recursos Humanos, de acuerdo con el enfoque sistémico indicado.

Recursos Legales: Para iniciar la acción a nivel de la institución y además de los aspectos antes mencionados, deberán haberse solucionado con anterioridad las restricciones de la estructura institucional del sector garantizándose así que las soluciones organizacionales concebidas dentro del Programa, sean efectivamente utilizadas por la institución para la cual fueron preparadas. Esto permitirá garantizar la coherencia de la misión, políticas, objetivos y metas, funciones, recursos y área de actuación de la institución en estudio, adecuada con la estructura institucional del sector y con el tipo de interrelaciones con las instituciones participantes de los diferentes subsectores, público, corporativo o privado.

Metodología: El cambio de valores de la institución, exige que los participantes estén comprometidos con el proceso y sus resultados para lograr vencer las naturales resistencias al cambio, siendo imprescindible la coparticipación y concordancia entre el grupo de liderazgo los agentes de cambio, y el personal de la organización, en sus diferentes niveles. (GÓNIMA, 1988)

UNIDAD IV

4.1. UNIDAD HIPOTETICA

4.1.2. HIPÓTESIS

La gestión de talento humano en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano incide en el desarrollo institucional

4.1.3. VARIABLES

4.1.3.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

Gestión de talento humano

4.1.3.2. VARIABLE DEPENDIENTE

Desarrollo institucional

4.1.3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLES

VARIABLE	CONCEPTO	CATEGORIAS	INDICADORES	TECNICAS E INSTRUMENTOS
INDEPENDIENTE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Es el proceso o la secuencia de pasos dispuesta de manera estándar o previamente establecida con algún tipo de lógica para realizar gestiones o diligencias que posibiliten determinado tipo de actividades o funciones enfocadas a la optimización del Talento Humano.	Procesos Estándar Gestión Talento Humano	Preparación de procesos - Convocatoria - Evaluación y selección - Elaboración de nombramiento - Inducción ¹	Técnica documental: . Análisis de documentos . Indicadores de selección a. Prueba de conocimientos técnicos b. Pruebas psicométricas c. Entrevista

¹ Norma del subsistema de reclutamiento y selección de personal

VARIABLE	CONCEPTO	CATEGORIAS	INDICADORES	TECNICAS E INSTRUMENTOS
DEPENDIENTE DESARROLLO INSTITUCIONAL	Es el resultado de la ejecución de planes de acción o mejoramiento que proponen para abordar las problemáticas existentes dentro de las instituciones.	Mejoramiento Desempeño Personal Gobierno Autónomo Descentralizado	Análisis de capacitaciones personal Clima Laboral/motivación personal	Técnica documental: . Análisis de documentos . Informes de capacitaciones Técnica de encuesta: . Cuestionario Técnica encuesta de satisfacción: . Reporte de atención

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La metodología por excelencia que usa el método científico es el método hipotético-deductivo, que consiste en hacer observaciones manipulativas y análisis, a partir de las cuales se formulan hipótesis que serán comprobadas mediante experimentos controlados.

El método hipotético-deductivo es un proceso iterativo, es decir, que se repite constantemente, durante el cual se examinan hipótesis a la luz de los datos que van arrojando los experimentos. Si la teoría no se ajusta a los datos, se ha de cambiar la hipótesis, o modificarla, a partir de inducciones. Se actúa entonces en ciclos deductivos-inductivos para explicar el fenómeno que queremos conocer.

El método deductivo consiste elaborar una hipótesis que explicaría un fenómeno, para luego someterla a prueba en un experimento, también consiste en elaborar una explicación o descripción general a partir de datos particulares.

3.2.TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.2.1. DOCUMENTAL

Investigación documental: Es la que se realiza, apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie tales como: las obtenidas a través de fuentes bibliográficas, hemerográficas o archivísticas; la primera se basa en la consulta de libros, la segunda en artículos o ensayos de revistas y periódicos, y la tercera en documentos que se encuentran en archivos como cartas oficios, circulares, expedientes, etcétera.

Este proceso se realizara para identificar los procesos de creación y estructuración de los puestos de trabajo, selección y reclutamiento del personal, los procesos de capacitación e inducción laboral, las evaluaciones de desempeño realizadas en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano

3.2.2. DE CAMPO

Investigación de campo: Esta clase de investigación se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones. En todo caso es importante realizar siempre la consulta documental con el fin de evitar una duplicidad de trabajos, puesto que se reconoce la existencia de investigaciones anteriores efectuadas sobre la misma materia y de las que se pueden usar sus conclusiones como insumos iniciales de la actual investigación.

La aplicación de los procesos de investigación de campo se realizara mediante la aplicación de encuestas a los funcionarios de la institución, para conocer su formación profesional, actitudes y aptitudes, a los clientes externos mediante la aplicación de nivel de reportes de satisfacción.

3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

En el diseño del presente trabajo confluye la aplicación de investigación documental bibliográfica con la investigación de campo ya que se aplicó estos procesos en el lugar que ocurren los hechos, como es el caso del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Guano.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1. POBLACIÓN

El universo poblacional de este trabajo está constituido por una población total de 149 personas las cuales están como servidores públicos con el régimen laboral de la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) 70, y amparados en la Ley Orgánica para la

Justicia Laboral y reconocimiento del trabajo en el hogar 79, a enero 2014, según los registros de aportes al IESS.

Tabla 1. Población de la investigación

Población por régimen laboral	No.	%
SERVIDORES PÚBLICOS (LOSEP)	70	46.97
LEY ORGÁNICA PARA LA JUSTICIA LABORAL	79	53.03
TOTAL	149	100.00

Fuente: Registro de pagos IESS, GAD-M Guano Enero 2014
Elaborado por: Orozco, P. 2015

3.4.2. MUESTRA

La determinación del tamaño muestral se realiza mediante la aplicación de la siguiente fórmula para un nivel de confianza del 95% y un error estimado de 5%.

$$n = \frac{Z^2 * N (p * q)}{E^2 N - 1 + Z^2 (p * q)}$$

DONDE:

N = Tamaño muestral

Z² = Nivel de confianza elegido (95% equivalente a 1.96)

p y q = Probabilidades de éxito y fracaso (valor = 50%)

N = Población

E² = Error seleccionado

Reemplazando los valores en la fórmula se tiene:

$$n = \frac{(1,96)^2 * 149 (0,5 * 0,5)}{(0,05)^2 149 - 1 + 1,96^2 (0,5 * 0,5)}$$

Con lo que obtenemos: 101.10 personas como tamaño de muestra, redondeando a unidades equivale a 101

Tabla 2. Distribución poblacional

Población	No.	%	Proporción muestral
SERVIDORES PÚBLICOS (LOSEP)	70	46.97	47.44 = 47
LEY ORGÁNICA PARA LA JUSTICIA LABORAL	79	53.03	53.56 = 54
TOTAL	149	100	101

Fuente: Registro de pagos IESS, GAD-M Guano Enero 2014

Elaborado por: Orozco, P. 2015

3.4.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la obtención de datos se realizó el estudio documental mediante el análisis de archivos estableciendo parámetros de referencia en función a la ORDENANZA DEL ORGÁNICO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE GESTIÓN POR PROCESOS, que permitió conocer los requerimientos de los puestos de trabajo, el estudio de los perfiles profesionales de los servidores públicos, proceso de selección y reclutamiento, capacitación e inducción laboral y registro de evaluaciones de desempeño. Para ello se aplicó la técnica de encuesta mediante la utilización del cuestionario como instrumento para la obtención de datos acerca de preparación académica, aptitudes, habilidades y destrezas del personal, nivel de satisfacción laboral, uso de tecnología.

3.7. PROCESAMIENTO Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.7.1 RESULTADOS OBTENIDOS DEL ANALISIS DE DOCUMENTOS EN BASE AL REGISTRO DE PAGOS DE APORTES AL IESS (Anexo 3)

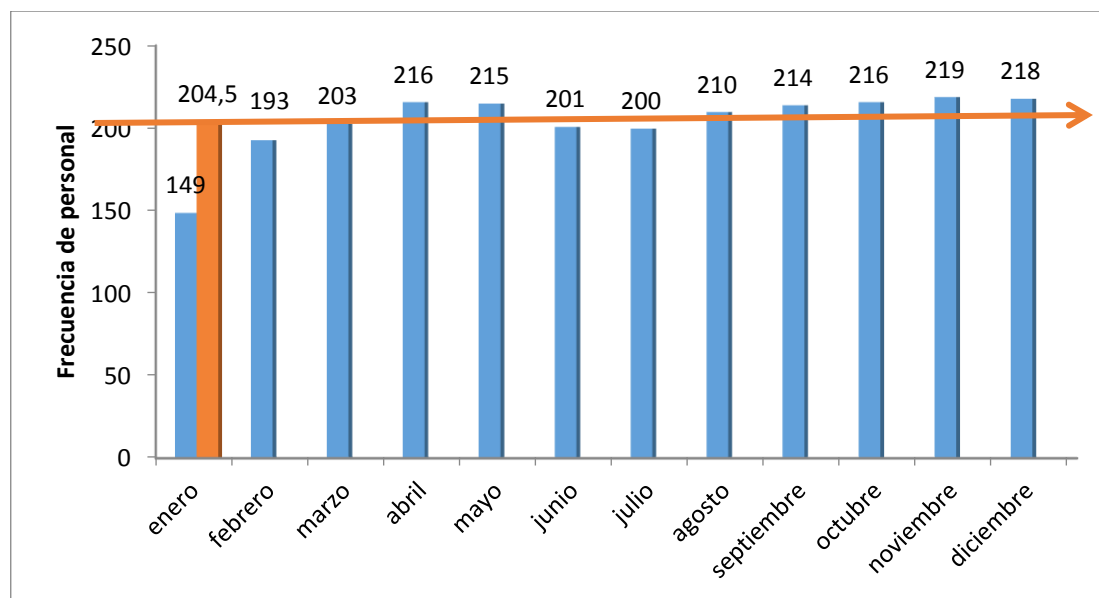
➤ **Tabla 3.** Movimiento de personal por mes del año 2014

MES	REGISTRO PERSONAL	MES	REGISTRO PERSONAL
Enero	149	Agosto	210
Febrero	193	Septiembre	214
Marzo	203	Octubre	216
Abril	216	Noviembre	219
Mayo	215	Diciembre	218
Junio	201	Total	2454
Julio	200	Prom. mes	204,5

Fuente: Datos de Encuesta

Elaborado: Orozco, P. 2016

Gráfico 1. Movimiento de personal por mes del año 2014



Fuente: Tabla 3

Elaborado: Orozco, P. 2016

Interpretación

El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guano, tiene una nómina registrada de 219 empleados y trabajadores en el mes de noviembre del 2014, y su menor nómina

es en el mes de enero del mismo año con 149, estableciéndose como valor promedio en el año un total de 204 entre trabajadores y empleados.

Análisis.

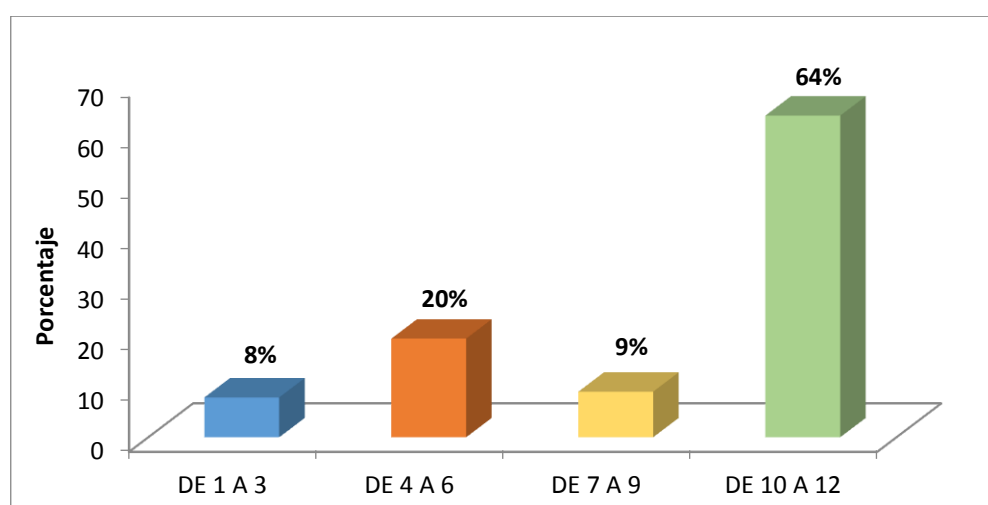
Durante el año 2014 la nómina de personal del GAD cantonal de Guano tiene una amplia variación entre cada mes la misma que inicia con el mes de enero con el menor registro incrementándose cada mes hasta alcanzar su valor máximo en noviembre, decreciendo en el mes de diciembre, lo que hace considerar la existencia de una población flotante alta en las dependencias municipales.

➤ **Tabla 4.** Periodo laborado

MESES LABORADOS	f	%
DE 1 A 3	21	8
DE 4 A 6	52	20
DE 7 A 9	24	9
DE 10 A 12	169	64
	266	100

Fuente: Datos de Encuesta
Elaborado: Orozco, P. 2016

Gráfico 2. Periodo laborado



Fuente: Tabla 4
Elaborado: Orozco, P. 2016

Interpretación.

De la totalidad de la nómina de personal del GAD cantonal tan solo el 46% ha laborado durante todo el año 2014, entre 10-11 y 12 meses, el 9% se distribuye en periodos de trabajo con 9-8 y 7 meses, el 20% se agrupa en periodo de trabajo de 6-5 y 4 meses, finalmente un 8% solo llega a laborar entre 1-2 y 3 meses.

Análisis.

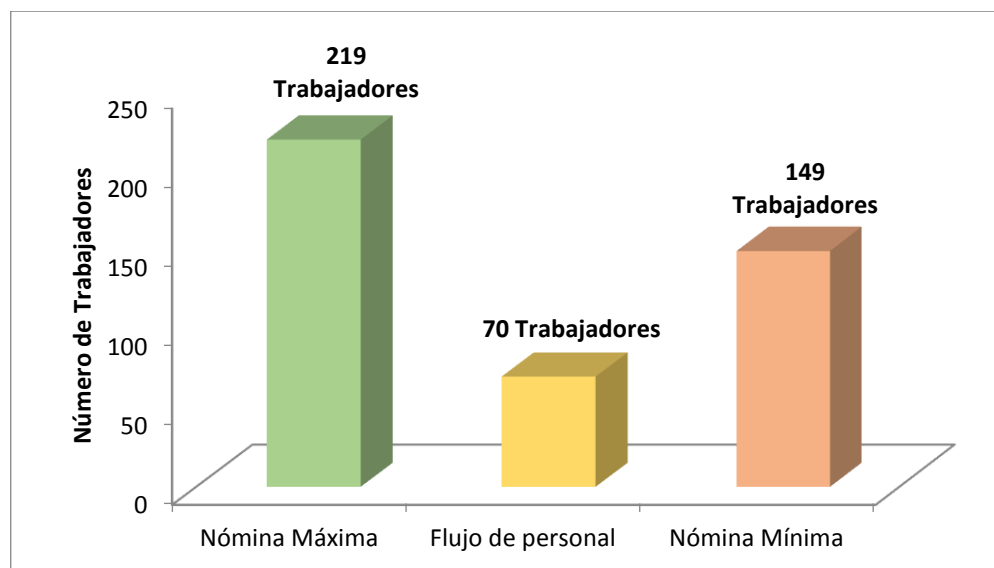
Ni la mitad del personal registrado en la nómina cumple el año completo de trabajo, como lo muestra la gráfica, lo que permite establecer que posiblemente no existe un adecuado desempeño laboral y/o que no se cuenta con personal idóneo acorde a las funciones encomendadas.

➤ **Tabla 5.** Flujo de trabajadores

Nómina Máxima	219
Flujo de personal	70
Nómina Mínima	149

Fuente: Datos de Encuesta
Elaborado: Orozco, P. 2016

Gráfico 3. Flujo de trabajadores



Fuente: Tabla 5
Elaborado: Orozco, P. 2016

Interpretación.

El flujo de trabajadores en el GAD cantonal del cantón Guano, inicia con un valor de 149 siendo el número mínimo registrado, alcanzando hasta los 219 funcionarios, como valor máximo de registro, lo que determina una población de empleados y trabajadores fluctuante equivalente a 70 personas.

Análisis.

Tanto movimiento de personal en una institución y en tan corto tiempo puede deberse de manera coherente a la determinación de la aplicación de reingeniería laboral, o simplemente como es en el presente caso al movimiento del personal en virtud de satisfacer otros intereses que en definitiva no son la búsqueda de un mejor servicio de la entidad cantonal.

3.7.2. REGISTRO DE DATOS OBTENIDOS MEDIANTE LA APLICACIÓN DE ENCUESTAS A LA MUESTRA POBLACIONAL DE EMPLEADOS Y TRABAJADORES

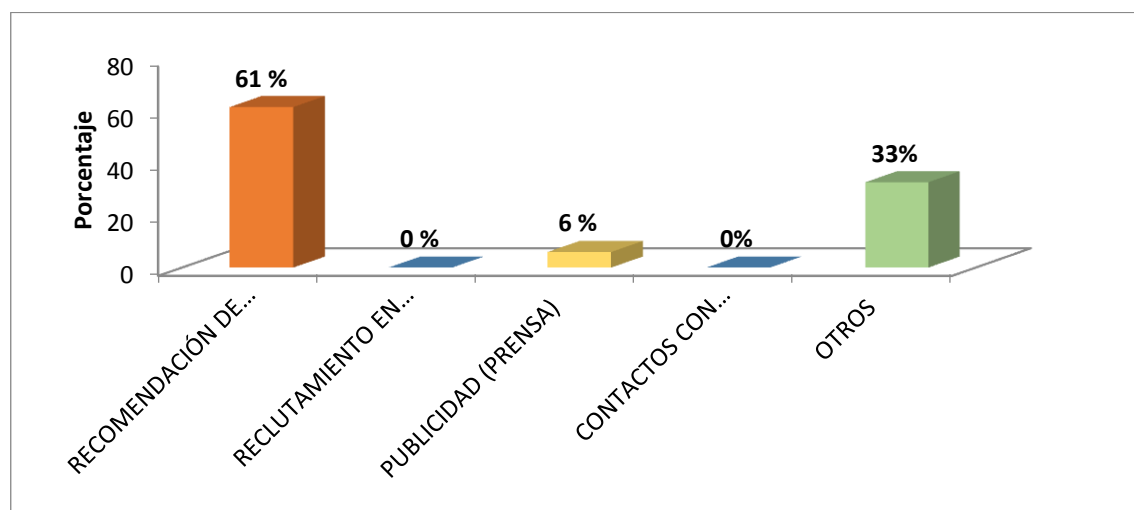
➤ **Tabla 6.** Que fuente de información le permitió conocer la existencia de la plaza de trabajo en la institución

ALTERNATIVA	f.	%
RECOMENDACIÓN DE UN EMPLEADO	62	61
RECLUTAMIENTO EN LINEA	0	0
PUBLICIDAD (PRENSA)	6	6
CONTACTOS CON CENTROS EDUCATIVOS Y DE FORMACIÓN	0	0
OTROS (amigos y conocidos)	33	33
	101	100

Fuente: Datos de Encuesta

Elaborado: Orozco, P. 2016

Gráfico 4. Que fuente de información le permitió conocer la existencia de la plaza de trabajo en la institución



Fuente: Tabla 6

Elaborado: Orozco, P. 2016

Interpretación.

El 61% de la población del estudio manifiesta que conoció de la existencia de la plaza de trabajo, mediante recomendación de un empleado de la institución, el 6% señala que a través de publicidad en la prensa y el 33% por medio de amistades y conocidos.

Análisis.

Es mínima la comunicación mediante medios publicitarios que faciliten el acceso al conocimiento de los requerimientos del personal, en la mayoría de casos estos requerimientos son comunicados de manera personal entre grupos de funcionarios cercanos a la plaza de trabajo.

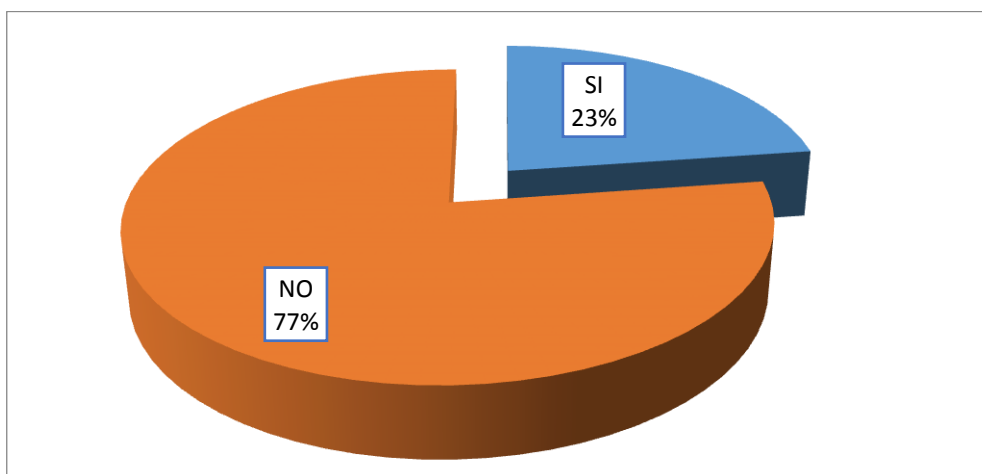
➤ **Tabla 7.** Lleno Ud. Alguna solicitud de empleo suministrada por la institución

ALTERNATIVA	f.	%
SI	23	23
NO	78	77
TOTAL	101	100

Fuente: Datos de Encuesta

Elaborado: Orozco, P. 2016

Gráfico 5. Lleno Ud. Alguna solicitud de empleo suministrada por la institución



Fuente: Tabla 7

Elaborado: Orozco, P. 2016

Interpretación.

Tan solo el 23% de los encuestados que conforman la población en estudio hace referencia afirmativa de haber llenado solicitud de empleo suministrada por la institución en tanto que el 77% manifiesta que no lo hizo.

Análisis

Como paso inicial para el registro de empleados y trabajadores podemos considerar la solicitud de empleo, sin embargo en la institución en estudio no existe este registro, solo se presenta en su archivo de pocos casos hojas de vida del trabajador o funcionario que no hace referencia al proceso de reclutamiento.

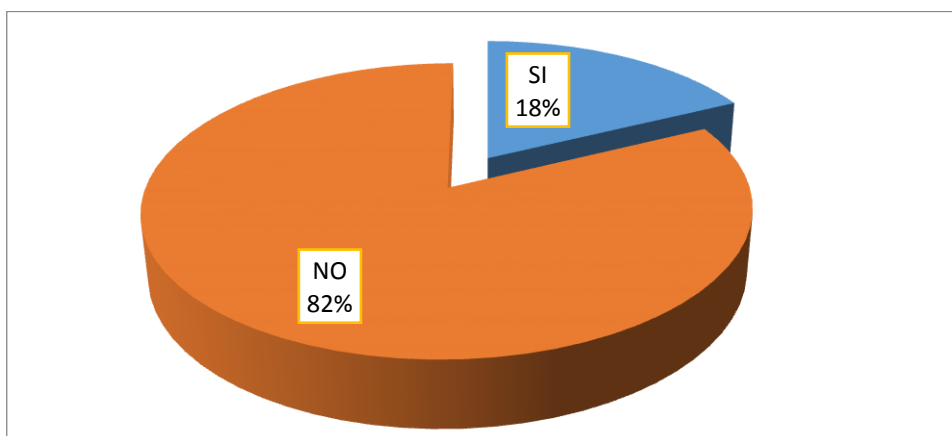
➤ **Tabla 8.** Participó en entrevistas previas

ALTERNATIVA	f.	%
SI	18	18
NO	83	82
TOTAL	101	100

Fuente: Datos de Encuesta

Elaborado: Orozco, P. 2016

Gráfico 6. Participó en entrevistas previas



Fuente: Tabla 8

Elaborado: Orozco, P. 2016

Interpretación.

Del total de la población el 82% de los encuestados ha manifestado que no ha participado en el proceso de entrevista previa, mientras que el restante 18% asegura haberlo hecho.

Análisis

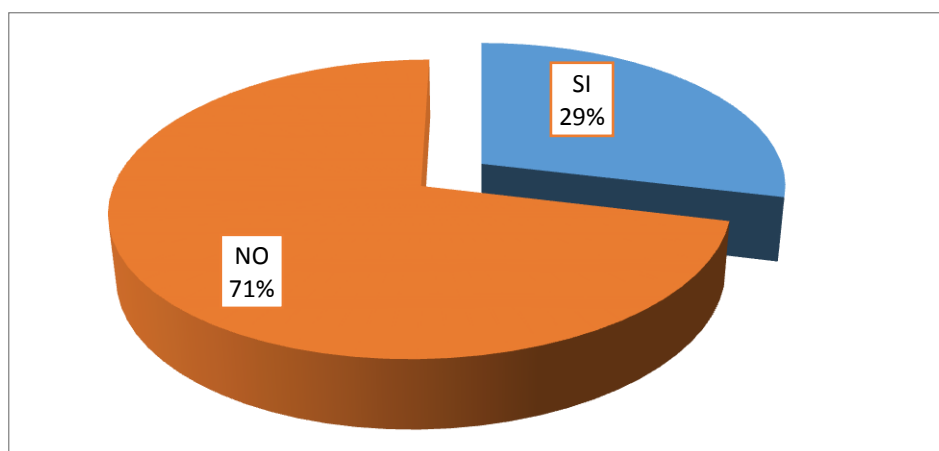
Como requisito del proceso de reclutamiento se constituye la entrevista previa, que permite conocer a los aspirantes a una plaza de trabajo, sin lugar a dudas permite ir conociendo los perfiles de los candidatos, como también valorar como se identifican con la plaza de trabajo y con la institución que posiblemente los acoja, pero esta actividad solo ha sido realizada en pocas ocasiones y de las cuales no existen registros del proceso.

➤ **Tabla 9.** Previo a su aceptación como empleado-trabajador se le aplicó alguna prueba

ALTERNATIVA	f.	%
SI	29	29
NO	72	71
TOTAL	101	100

Fuente: Datos de Encuesta
Elaborado: Orozco, P. 2016

Gráfico 7. Previo a su aceptación como empleado-trabajador se le aplicó alguna prueba



Fuente: Tabla 9
Elaborado: Orozco, P. 2016

Interpretación.

De una población total en estudio del 101 participantes, el 29% manifiesta que si se le aplicaron procesos de evaluación o pruebas, mientras que el 71% equivalente a casi tres cuartos del total señala que no.

Análisis

La valoración previa en ámbitos cognitivos afines a la función, psicotécnicos, de destrezas, salud, entre otros permite establecer los perfiles de los aspirantes para poder con mayor certeza escoger el mejor, sin embargo estos procesos no son considerados en la selección de personal de esta institución.

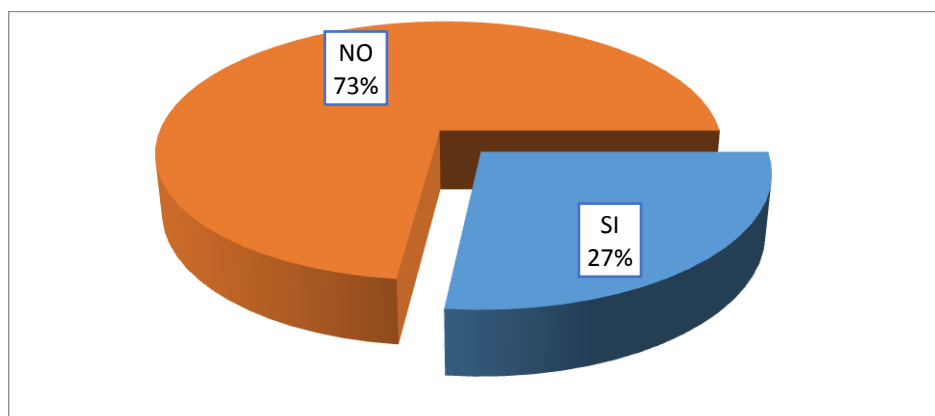
➤ **Tabla 10.** Recibió notificación de los resultados de las pruebas

ALTERNATIVA	f.	%
SI	27	27
NO	74	73
TOTAL	101	100

Fuente: Datos de Encuesta

Elaborado: Orozco, P. 2016

Gráfico 8. Recibió notificación de los resultados de las pruebas



Fuente: Tabla 10

Elaborado: Orozco, P. 2016

Interpretación.

Para el grupo de la población del estudio conformado por el 27% manifiesta que si recibió notificación de los resultados de las pruebas que se les aplicaron mientras que el 73% manifiesta que no, valores que contrastan con los resultados obtenidos en el ítem anterior.

Análisis

Sean cual fuesen los resultados que arrojen las pruebas previas que se realizan a un grupo de aspirantes a una plaza de trabajo, se hace necesario el remitir las correspondientes comunicaciones, con ello aparte de ser notificado el aspirante pasa a constituirse en integrante del banco de posibles empleados, técnica utilizada como parte de las correspondientes al proceso de reclutamiento.

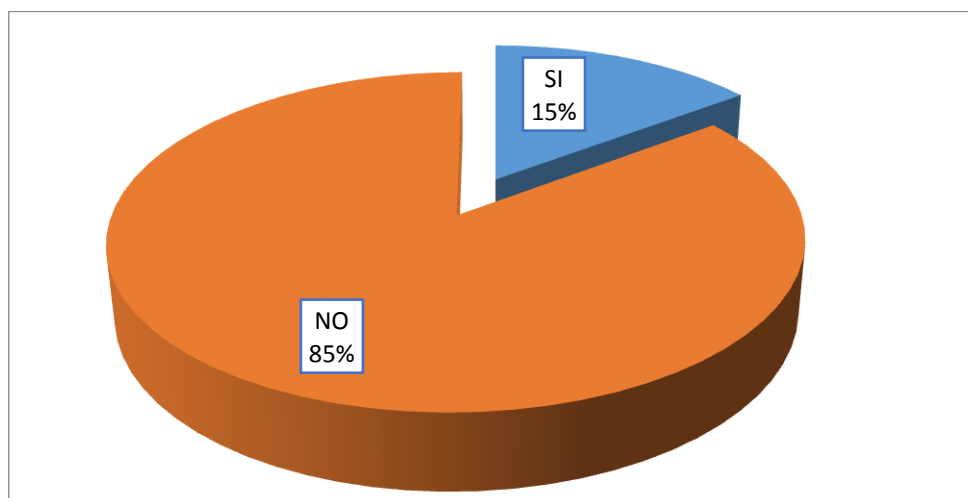
➤ **Tabla 11.** Recibió previo al inicio de sus labores charla de inducción laboral

ALTERNATIVA	f.	%
SI	15	15
NO	86	85
TOTAL	101	100

Fuente: Datos de Encuesta

Elaborado: Orozco, P. 2016

Gráfico 9. Recibió previo al inicio de sus labores charla de inducción laboral



Fuente: Tabla 11

Elaborado: Orozco, P. 2016

Interpretación.

Como parte del proceso de inserción laboral es necesario la inducción a la institución receptora, de la totalidad de encuestados tan solo el 15% manifiesta que al inicio de su relación de dependencia recibió charla de inducción laboral, mientras que el 85% señala que no.

Análisis

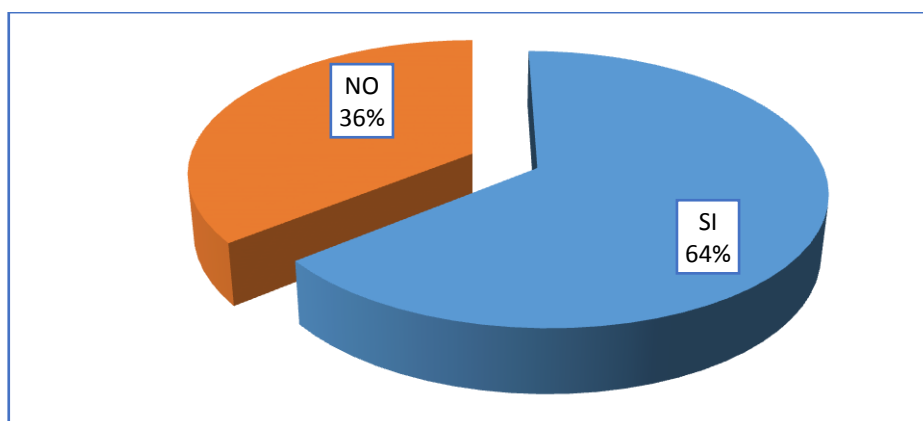
Entendida como la integración al proceso laboral específico como parte de una entidad, el proceso de inserción permite identificar los componentes de la institución, las dependencias, autoridades del departamento a laborar y las primeras obligaciones del nuevo integrante, acogiéndole y permitiéndole sentirse parte integrante de la misma.

➤ **Tabla 12.** A su ingreso a la institución ha recibido capacitación específica a su función

ALTERNATIVA	f.	%
SI	65	64
NO	36	36
TOTAL	101	100

Fuente: Datos de Encuesta
Elaborado: Orozco, P. 2016

Gráfico 10. A su ingreso a la institución ha recibido capacitación específica a su función



Fuente: Tabla 12
Elaborado: Orozco, P. 2016

Interpretación.

La multiplicidad de funciones de las instituciones hace necesario un refuerzo de formación para el desempeño en un puesto de trabajo, la población participante manifiesta que si recibió capacitación específica para su función el 64%, en tanto que el 36% indica que no la recibió.

Análisis

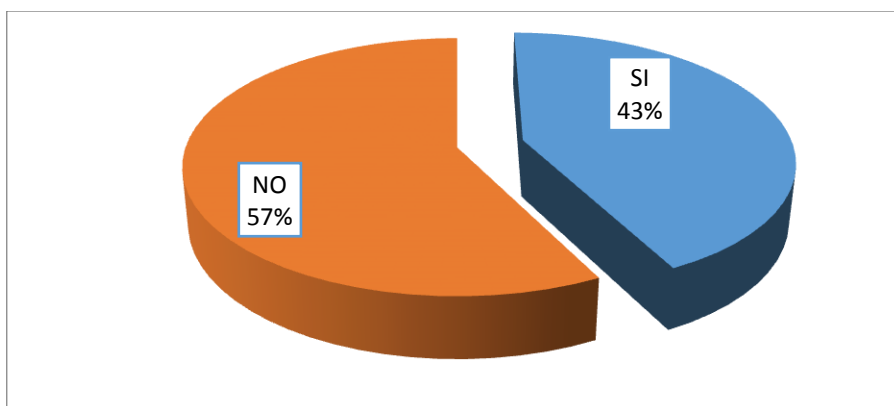
Complementariamente a la inducción laboral el personal pasa por un periodo de capacitación específica para el desempeño de las funciones asignadas, lo que fortalece su ejercicio laboral concreto acorde a sus tareas, tal es el caso que se describe.

➤ **Tabla 13.** Considera que su ubicación laboral está acorde con su formación académica-práctica.

ALTERNATIVA	f.	%
SI	43	43
NO	58	57
TOTAL	101	100

Fuente: Datos de Encuesta
Elaborado: Orozco, P. 2016

Gráfico 11. Considera que su ubicación laboral está acorde con su formación académica-práctica



Fuente: Tabla 13
Elaborado: Orozco, P. 2016

Interpretación.

Tan solo el 43% de los participantes en el estudio afirman que si se identifican con su formación académica-laboral con el cargo que ocupan y función que cumplen, mientras que el restante 57% de los encuestados señalan que no.

Análisis

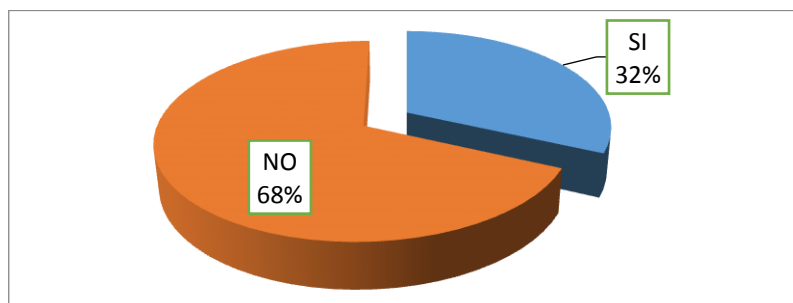
Los requerimientos de personal de una institución deben satisfacerse con personal formado en las actividades a cumplir con la finalidad de optimizar los recursos y garantizar el servicio, en este caso existe un amplio número de funcionarios y trabajadores que consideran que realizan actividades no relacionadas con su formación lo que conlleva posiblemente a la necesidad de ser reubicados y/o mayor actualización y formación.

- **Tabla 14.** Durante su permanencia en la institución ha participado en programas de actualización o capacitación según su función

ALTERNATIVA	f.	%
SI	32	32
NO	69	68
TOTAL	101	100

Fuente: Datos de Encuesta
Elaborado: Orozco, P. 2016

- Gráfico 12.** Durante su permanencia en la institución ha participado en programas de actualización o capacitación según su función



Fuente: Tabla 14
Elaborado: Orozco, P. 2016

Interpretación.

En el ámbito de actualización o capacitación en procesos de desempeño específico el 32% de la población participante, manifiesta que si ha recibido formación durante su permanencia en la institución, mientras que un amplio 68% manifiesta que no ha participado en procesos de actualización o capacitación acorde a su función.

Análisis

Es un requerimiento de los procesos integradores de todo sistema laboral, el mantener actualizado a su personal ya sea en el uso de nuevas tecnologías o procesos, siendo inclusive un aliciente para el trabajador o funcionario el ser considerado para ello, que además mejora su desempeño y garantiza un servicio eficiente, según los datos obtenidos se requiere reforzar estos procesos según las necesidades de la institución.

3.8. COMPROBACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

La comprobación de hipótesis se lo realiza de acuerdo al proceso establecido para la determinación de Chi cuadrado (X^2), mediante la aplicación de la fórmula:

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

Dónde:

fo = frecuencia observada

fe = frecuencia esperada

Para determinar la frecuencia esperada

$$fe = \frac{(total\ pregunta)(total\ satisfacción)}{total\ observado}$$

La determinación de grados de libertad:

Grados de libertad

Gl = (reglones-1)(columnas-1)

Nivel de significancia: Se aplica el nivel de significancia $\alpha= 0.05$

➤ **Tabla 15.** Criterio de decisión

Criterio	Lectura	Decisión
H₀: X² c ≤ X² t	Si chi cuadrado calculado es igual o menor que chi cuadrado tabular se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alternativa	Acepto H ₀ . Rechazo H ₁
H₁: X² c ≥ X² t	Si chi cuadrado calculado es mayor que chi cuadrado tabular se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa	Rechazo H ₀ . Acepto H ₁

Elaborado: Orozco, P. 2016

4.2.1 COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS.

La gestión de talento humano en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano incide en el desarrollo institucional

H₀: La gestión de talento humano en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano **NO** incide en el desarrollo institucional

H₁: La gestión de talento humano en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano **SI** incide en el desarrollo institucional

➤ **Tabla 16.** Frecuencias observadas hipótesis.

Indicador	Favorable fo	Desfavorable fo	Total
Lleno Ud. Alguna Solicitud De Empleo Suministrada Por La Institución	23	78	101
Participó En Entrevistas Previas	18	83	101
Previo A Su Aceptación Como Empleado-Trabajador Se Le Aplicó Alguna Prueba	29	72	101
Recibió Notificación De Los Resultados De Las Pruebas	27	74	101
Recibió Previo Al Inicio De Sus Labores Charla De Inducción Laboral	15	86	101
A Su Ingreso A La Institución Ha Recibido Capacitación Específica A Su Función	65	36	101
Considera Que Su Ubicación Laboral Esta Acorde Con Su Formación Académica-Practica	43	58	101
Durante Su Permanencia En La Institución Ha Participado En Programas De Actualización O Capacitación Según Su Función	32	69	101
Total	252	556	808

Fuente: Datos de Encuesta

Elaborado: Orozco, P. 2016

➤ **Tabla 17.** Frecuencias esperadas hipótesis.

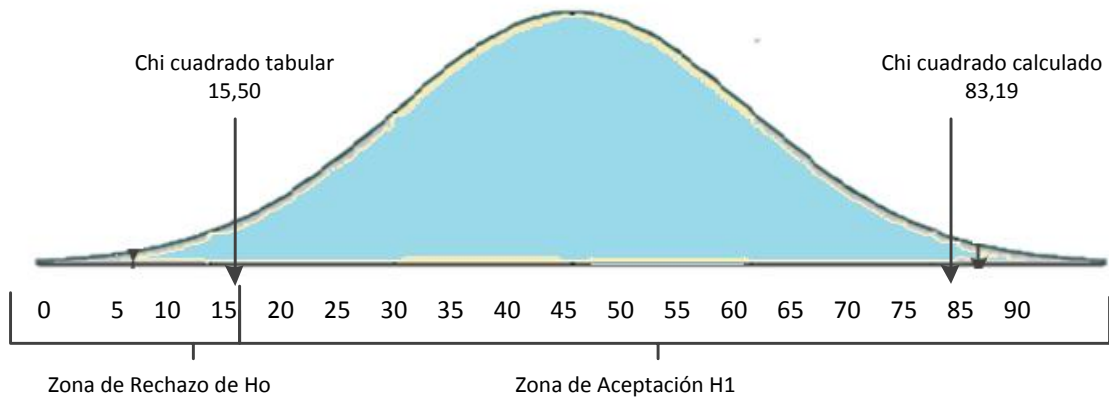
Indicador	Favorable fe	Desfavorable fe	Total
Lleno Ud. Alguna Solicitud De Empleo Suministrada Por La Institución	34,89	66,11	101,00
Participó En Entrevistas Previas	34,89	66,11	101,00
Previo A Su Aceptación Como Empleado-Trabajador Se Le Aplicó Alguna Prueba	34,89	66,11	101,00
Recibió Notificación De Los Resultados De Las Pruebas	34,89	66,11	101,00
Recibió Previo Al Inicio De Sus Labores Charla De Inducción Laboral	34,89	66,11	101,00
A Su Ingreso A La Institución Ha Recibido Capacitación Específica A Su Función	34,89	66,11	101,00
Considera Que Su Ubicación Laboral Esta Acorde Con Su Formación Académica-Practica	34,89	66,11	101,00
Durante Su Permanencia En La Institución Ha Participado En Programas De Actualización O Capacitación Según Su Función	34,89	66,11	101,00
Total	258,44	528,89	787,33

Fuente: Datos de Encuesta
Elaborado: Orozco, P. 2016

➤ **Tabla 18.** Distribución Chi cuadrado

Frecuencia observada fo	Frecuencia esperada fe	fo-fe	(fo-fe) ²	(fo-fe) ² /fe
23	34,89	-11,89	141,35	4,05
18	34,89	-16,89	285,23	8,18
29	34,89	-5,89	34,68	0,99
27	34,89	-7,89	62,23	1,78
15	34,89	-19,89	395,57	11,34
65	34,89	30,11	906,68	25,99
43	34,89	8,11	65,79	1,89
32	34,89	-2,89	8,35	0,24
78	66,11	11,89	141,35	2,14
83	66,11	16,89	285,23	4,31
72	66,11	5,89	34,68	0,52
74	66,11	7,89	62,23	0,94
86	66,11	19,89	395,57	5,98
36	66,11	-30,11	906,68	13,71
58	66,11	-8,11	65,79	1,00
69	66,11	2,89	8,35	0,13
Chi cuadrado calculado				83,19
Chi cuadrado tabular con 8 grados de libertad y 95% de certeza				15,50

Fuente: Datos de Encuesta
Elaborado: Orozco, P. 2016



$$X^2_{teórico} = x^2_{0,05} = 15,50$$

$$x^2_{calculado} = 83,19$$

DECISIÓN

Con ocho grados de libertad y un nivel $\alpha = 0.05$ se obtiene en la tabla de Chi cuadrado que corresponde a 15,50 y como el valor del Chi cuadrado calculado es 83,19 se determina que como $H_1: X^2_c > X^2_t$: Si chi cuadrado calculado es mayor que chi cuadrado tabular se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, por tanto: "La gestión de talento humano en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano **SI** incide en el desarrollo institucional".

CAPÍTULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

Al término del presente trabajo se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- En el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano, se registra un amplio movimiento de personal en el periodo evaluado, lo que hace presumir la inexistencia de procesos administrativos de gestión de talento humano que asegure la estabilidad laboral, como también la posibilidad de un bajo desempeño en las funciones, razones por las que se registra este alto movimiento interno en sus dependencias.
- No existe registros de los procesos de reclutamiento, selección, pruebas, comunicados, ya sean estos de carácter interno o externo para “escoger a la persona más idónea entre las y los postulantes para ocupar un puesto público, en función de la relación entre los requerimientos establecidos en la descripción y el perfil de los puestos institucionales y la instrucción formal, la experiencia y las competencias de las y los postulantes”, según lo que establece la Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal, en su capítulo I, del objeto, ámbito y definiciones, lo que conlleva a la supresión de procesos acordes al marco legal vigente.
- En virtud de lo anterior, se ha elaborado una propuesta básica que considera lo recomendado por expertos en gestión de talento humano acoplado a los mandatos legales vigentes en nuestro país, referentes a las instituciones del estado y gobiernos autónomos descentralizados.

4.2. RECOMENDACIONES

- El mejor desempeño profesional y laboral del personal institucional, se basa en un adecuado conocimiento de sus funciones y formación académica laboral, como también en la ubicación acorde a sus conocimientos, por lo que es recomendable que se realice y aplique procesos adecuados de reclutamiento y selección de personal que garantice la idoneidad del funcionario para el desempeño de su función, lo que permitirá dar estabilidad y que no exista tanto movilidad.

- Es imprescindible se fortalezca el departamento de Recursos Humanos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano, mediante la implementación de procesos claros para la contratación de personal basados en la creación de la plaza de trabajo acorde a derecho y requerimiento de cada dependencia de la institución, se establezca un banco documental de posibles aspirantes a ingresar a la institución que permita contar con candidatos idóneos.

- La aplicación de la propuesta adjunta se la realice con las consideraciones establecidas en la norma legal, permitiendo que se convierta en un documento dinámico que facilite la actualización constante según los requerimientos institucionales, que garantice la idoneidad del proceso, la igualdad de oportunidades para los postulantes, propiciando de esta manera un desempeño seguro del funcionario y como lógica consecuencia un servicio a la comunidad de calidad.

CAPITULO V.

5. PROPUESTA

5.1. TITULO

Programa de reclutamiento, selección y manejo de recursos humanos, para el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guano.

5.2. ANTECEDENTES

Parte de la estructura tradicional de las instituciones del sector público se consideraba como un proceso común de selección de personal para ocupar las plazas de trabajo vacantes o de nueva creación por herencia, familiaridad o afinidad social y política entre autoridades y aspirantes, lo que lleva a contar con funcionarios de bajo nivel y poco desempeño, empañando de esta manera el servicio que las instituciones brindan a sus beneficiarios ya que no se contaba con idoneidad en los procesos. (GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DELCANTÓN GUANO, 2014)

En la actualidad la exigencia comunitaria de servicios de calidad, calidez y centrados en los clientes externos, hace prever la necesidad de implementar procesos adecuados de reclutamiento, selección y desarrollo laboral de los empleados, funcionarios y trabajadores, de una institución, de tal forma que se cuenta con los documentos generales que norman los procesos tal es el caso de la Norma Técnica del Subsistema de Selección de Personal, aplicable a toda institución del sector público; y en este caso en particular la Ordenanza del Orgánico de Estructura Organizacional de Gestión por Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano, que establece los departamentos administrativos y operativos de la institución, determina los niveles de recursos humanos, sus atribuciones y responsabilidades, los productos y servicios que oferta, con lo que se facilita de manera directa satisfacer sus requerimientos de personal.

Por ello un verdadero proceso de reclutamiento y selección debe tener una dinámica constante que le permita cambiar de acuerdo a la magnitud de cada institución, nivel jerárquico, tipo de puesto que se desee ocupar, el costo de cada etapa y la efectividad de la misma para eliminar a los candidatos que no reúnan los requisitos necesarios para desempeñar determinada labor. A menos que los pasos que median entre el principio y el fin del proceso se comprendan bien y se realicen en forma adecuada, por personal capacitado, toda la actividad corre el peligro de ser juzgada, por candidatos y directivos por igual como un innecesario trámite de carácter esencialmente burocrático.

5.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

5.3.1. OBJETIVO GENERAL

Implementar un programa de reclutamiento, selección y contratación de recursos humanos para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano, tomando como base la Estructura Organizacional de Gestión por Procesos.

5.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar las ventajas de la aplicación de procesos establecidos, sistemáticos para el reclutamiento, selección y contratación de personal para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano.

Establecer procesos estándar para el reclutamiento, selección y contratación de personal para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano, que aseguren igualdad de oportunidades para los oferentes de su fuerza laboral.

5.4. JUSTIFICACIÓN

El proceso de reclutamiento, selección y contratación de recursos humanos en toda institución, consiste en una serie de pasos lógicos a través de los cuales se busca atraer candidatos a ocupar una plaza laboral puesto, en base a la elección de personas idóneas para ocupar dicha vacante. Por medio de la selección de personal los solicitantes tienen

igualar para expresar sus habilidades, intereses, aptitudes y personalidad, mientras que la Institución como tal tiene la posibilidad de saber quiénes de los que se presenten puedan desarrollar eficazmente el trabajo que se les asigne, por lo tanto son los que mayor posibilidad de ser contratados.

La ejecución de la presente propuesta busca además esquematizar la operatividad del proceso, considerando como punto de partida el referente legal que establece el GAD-C de Guano, con ello se pretende dar un enfoque actualizado, al proceso de manejo de recursos humanos, asegurando de esta manera que el personal que ingresa a la institución es el resultado de un proceso sistemático y garantiza su condición para el puesto que se requiere según el caso.

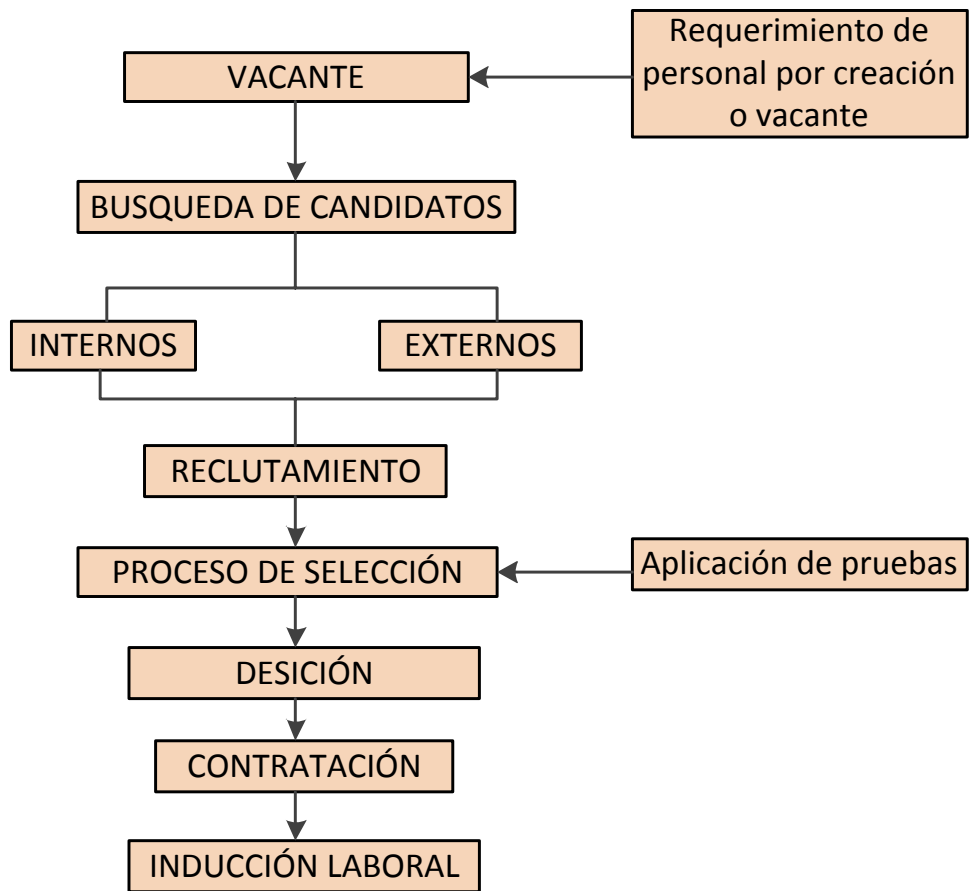
5.5. ANALISIS DE FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA

Financiera. La proyección de aplicación e implementación de la propuesta desde la óptica financiera es viable ya que institución cuenta con la Jefatura de Talento Humano, consecuentemente los recursos financieros son parte del presupuesto de dicha jefatura.

Tecnológica. Como parte de la implementación administrativa con recursos técnicos y tecnológicos la Jefatura de Talento Humano cuenta con la dotación de equipos informáticos y demás materiales y suministros de oficina que posibilite un efectivo proceso organizativo.

Organizacional. Como Institución la organización y manejo del Talento Humano se constituye un pilar fundamental, por tanto se propiciara un proceso de potenciación que organice de mejor manera este recurso lo que se reflejara en la oferta más eficiente de servicios.

5.6. DIAGRAMA PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO



Fuente: (RRHH-WEB-COM, 2006)
Elaborado por: Orozco, P. 2015

5.7. ESQUEMA DEL PROCESO

Actividad	Departamento responsable	Características del proceso
Requerimiento de personal: por creación o vacante	Cada departamento según sus necesidades	Establecer el requerimiento Definir el perfil del puesto Solicitar la dotación del personal
Reclutamiento	Jefatura de Talento Humano	Reclutamiento Interno: Publicación interna de la plaza de trabajo Estudio de perfiles profesionales del personal para reubicación Estudio de posibilidades Presentación de resultados
		Reclutamiento Externo: Publicación de la vacante Descripción del puesto Elaboración de cronograma del proceso
Recepción de documentos	Jefatura de talento Humano	Registro de aspirantes Recepción de carpeta profesional Preparación de pruebas y entrevistas Elaboración de plantilla de solicitud
Entrevista inicial	Jefatura de talento Humano	Elaboración de guía de entrevista Aplicación de entrevista Elaboración de informe
Aplicación de pruebas	Jefatura de talento Humano	Elaboración de instrumentos para pruebas psicotécnicas Aplicación de pruebas Elaboración de informes
Entrevista técnica	Jefe departamental que requiere personal	Elaboración de instrumentos para pruebas técnicas y de conocimiento profesional Aplicación de pruebas Elaboración de informe técnico Comunicación de resultados a Jefatura de Talento Humano
Verificación de información	Jefatura de talento Humano	Validación de información mediante la documentación de referencia de los aspirantes
Decisión de contratación	Jefe departamental que requiere personal	Presentación del informe técnico, psicológico y de

		personalidad que determine el mejor aspirante Comunicación de resultados a los aspirantes
Implementación del banco de aspirantes	Jefatura de talento Humano	Archivo documental y magnético de carpetas de aspirantes Elaboración de carpeta profesional del aspirante seleccionado
Contratación	Jefatura de talento Humano	Elaboración del contrato acorde a los requerimientos institucionales
Pruebas médicas	Departamento de salud	Exámenes clínicos y de laboratorio del aspirante seleccionado Elaboración de informe médico Adjuntar informe a carpeta profesional
Programa de inducción	Jefe departamental que requiere personal	Elaboración del plan de inducción laboral Aplicación del plan de inducción laboral Ubicación del nuevo funcionario en su puesto de trabajo

Fuente: (RRHH-WEB-COM, 2006)

Elaborado por: Orozco, P. 2015

BIBLIOGRAFÍA

CASTAÑO, M., LÓPEZ, G., & PRIETO, J. (2011). *Guía técnica y de buenas prácticas de reclutamiento y selección de personal*. Madrid: Colegio oficial de Psicólogos de Madrid.

CHIAVENATO, IDALBERTO. (2008). *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw Hill.

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DELCANTÓN GUANO. (2014). *ORDENANZA DEL ORGÁNICO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE GESTIÓN POR PROCESOS*. GUANO: GADM-CG.

MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES. (24 de Abril de 2015). Norma técnica del subsistema de selección de personal. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro oficial.

WEBGRAFIA

ACTIVATE.EC. (2014). *Gobiernos Autónomos Descentralizados Cantonales*. Obtenido de <http://www.activate.ec/la-institucionalidad-del-estado-ecuatoriano/el-estado/gobiernos-autonomos-descentralizados-gad-y?page=1>

ASAMBLEA NACIONAL. (11 de Agosto de 2010). *LEY ORGÁNICA DE SERVICIO PÚBLICO LOSEP*. Recuperado el 28 de Octubre de 2015, de <http://educaciondecalidad.ec/ley-de-servicio-p%C3%BAblilco-losep/ley-org%C3%A1nica-de-servicio-p%C3%BAblilco-losep.html>

ASOCIACION DE MUNICIPALIDAD ECUATORIANAS AME. (2015). *Cantón Guano*. Recuperado el 14 de Enero de 2016, de <http://www.ame.gob.ec/ame/index.php/ley-de-transparencia/65-mapa-cantones-del-ecuador/mapa-chimborazo/263-canton-guano>

BLIGOO. (2015). *Gestion de Talento Humano*. Recuperado el 2015, de <http://gestiondetalentohumano.bligoo.com.co/>

CÁRDENAS, C. (sf). *El desarrollo institucional*. Recuperado el 1 de Marzo de 2016, de <https://www.google.com/search?q=viera+julio&ie=utf-8&oe=utf-8#q=elementos+del+desarrollo+institucional>

CONEXIONESAN. (19 de Mayo de 2015). *Cinco funciones de Recursos Humanos en la Gestión del Talento*. Recuperado el 8 de Enero de 2016, de <http://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/05/cinco-funciones-recursos-humanos-gestion-talento/>

DEFINICIONES ABC. (2015). *Definición de Conocimiento*. Obtenido de <http://www.definicionabc.com/ciencia/conocimiento.php>

DEFINICIONES ABC. (2015). *Definición de Reclutamiento*. Obtenido de <http://www.definicionabc.com/general/reclutamiento.php>

DEFINICIONES. ABC. (2015). *Definición de Puesto de trabajo*. Obtenido de <http://www.definicionabc.com/social/puesto-de-trabajo.php>

DEFINICIONES. DE. (2015). *Concepto de Gestión*. Recuperado el 2015, de <http://definicion.de/gestion/>

ESLAVA, E. (15 de Agosto de 2008). *Gestión de Capital Humano*. Recuperado el 2015, de <http://es.slideshare.net/GestioPolis.com/gestin-del-capital-humano-dr-edgar-eslava-arnao-2008-presentation>

FABATALENTOHUMANO2013. (5 de Marzo de 2013). *Talento humano*. Recuperado el 2 de Agosto de 2015, de <http://talentohumanofaba2013.blogspot.com/2013/03/definicion-de-talento-humano.html>

GÓNIMA, A. (Enero de 1988). *Desarrollo Institucional - BVSDE*. Recuperado el 21 de Noviembre de 2015, de www.bvsde.paho.org/texcom/cd045364/028333/parte3c.pdf

GUÍA OSC . (26 de Diciembre de 2013). *¿Qué es un Gobierno Autónomo Descentralizado?* Obtenido de <http://guiaosc.org/que-es-un-gobierno-autonomo-descentralizado/>

GUIÑEZ, E. (4 de Marzo de 2014). *Gestión de Talento Humano*. Recuperado el 2015, de <http://es.slideshare.net/EduardoLogia/gestion-del-talento-humano-chiavenato-3-th>

MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES. (2011). *Acuerdo MRL 2011-00142*. Recuperado el 2016, de www.unemi.edu.ec/rrhh/images/archivos/normaseleccion.pdf

MORELL, A. (3 de Diciembre de 2012). *Los 5 elementos del Talento en las Organizaciones*. Recuperado el 8 de Enero de 2016, de <http://www.dpipol.com/blog/los-5-elementos-del-talento/>

MUNICIPIO DE GUANO. (2015). *Noticias*. Obtenido de <http://www.municipiodeguano.gob.ec/ot/index.php>

OVERBLOG. (2015). *Equipo I F* *Gestion de talento Humano*. Recuperado el 2015, de http://equipo4-rrhh-unesr.over-blog.es/pages/Equipo_I_Gestion_del_Talento_Humano-1486246.html

PARDO, C. (2007). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADA EN COMPETENCIAS: CUALIFICANDO EL POTENCIAL HUMANO PARA LOGRAR EL ÉXITO EMPRESARIAL*. Recuperado el 12 de Enero de 2016, de https://www.academia.edu/7791840/GESTI%C3%93N_DEL_TALENTO_HUMANO_BASADA_EN_COMPETENCIAS_CUALIFICANDO_EL_POTENCIAL_HUMANO_PARA_LOGRAR_EL_%C3%89XITO_EMPRESARIAL

PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA, Decreto Ejecutivo No. 710. (24 de Marzo de 2011). *REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO*. Recuperado el 28 de Octubre de 2015, de <http://educaciondecualidad.ec/ley-de-servicio-p%C3%BAbllico-losep/reglamento-general-a-la-ley-org%C3%A1nica-del-servicio-p%C3%BAbllico.html>

RRHH-WEB-COM. (2006). *Reclutamiento y selección de personal*. Recuperado el 30 de Noviembre de 2015, de <http://www.rrhh-web.com/reclutamientoyseleccion.html>

SILVA, R. (2015). *Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2015, de <http://www.monografias.com/trabajos42/reclutamiento-seleccion/reclutamiento-seleccion2.shtml>

TALENTO HUMANO. (2015). Recuperado el 2015, de <http://talentohumanosena.galeon.com/>

TOBAR, E. (8 de Octubre de 2014). *Administracion de recursos humanos*. Recuperado el 2015, de <http://es.slideshare.net/kindofff/administracion-de-recursos-humanos-11-ed-dessler>

VIERA, J. (2016). *Estrategias de comunicación interna del GADM-C Guano y su incidencia en el desarrollo institucional, período julio a diciembre de 2013*". Recuperado el Febrero de 2016, de [dspace.unach.edu.ec/handle/51000/1481](https://space.unach.edu.ec/handle/51000/1481)

ANEXOS

Anexo 1. Localización geográfica del GAD-M Cantón Guano



Fuente: <https://www.google.com/maps/place/Guano,+Ecuador/@-1.67454,-78.6711267,12z/data=!4m5!3m4!1s0x91d3a73f70e0b049:0x30943f8441593830!8m2!3d-1.6074884!4d-78.6313624>



Anexo 2. Encuesta aplicada para el estudio

El presente documento es parte del estudio de investigación Titulado: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN GUANO Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO INSTITUCIONAL, PERIODO 2014, planteado por la estudiante Silvia Patricia Orozco Pilapanta, la información que se recabe tiene fines estrictamente didácticos y no compromete de ninguna manera la situación laboral, por tanto al ser anónimo se solicita sea llenado con la mayor veracidad marcando con una “X” la alternativa que satisfaga a cada pregunta.

1. QUE FUENTE DE INFORMACION LE PERMITIO CONOCER LA EXISTENCIA DE LA PLAZA DE TRABAJO EN LA INSTITUCIÓN	
RECOMENDACIÓN DE UN EMPLEADO	<input type="checkbox"/>
RECLUTAMIENTO EN LINEA	<input type="checkbox"/>
PUBLICIDAD (PRENSA)	<input type="checkbox"/>
CONTACTOS CON CENTROS EDUCATIVOS Y DE FORMACIÓN	<input type="checkbox"/>
OTROS	<input type="checkbox"/>
2. LLENO UD. ALGUNA SOLICITUD DE EMPLEO SUMINISTRADA POR LA INSTITUCIÓN	
SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>
3. PARTICIPÓ EN ENTREVISTAS PREVIAS	
SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>
4. PREVIO A SU ACEPTACIÓN COMO EMPLEADO-TRABAJADOR SE LE APLICÓ ALGUNA PRUEBA	
SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>
5. RECIBIO NOTIFICACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS PRUEBAS	
SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>
6. RECIBIO PREVIO AL INICIO DE SUS LABORES CHARLA DE INDUCCIÓN LABORAL	
SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>
7. A SU INGRESO A LA INTITUCIÓN HA RECIBIDO CAPACITACIÓN ESPECIFICA A SU FUNCIÓN	
SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>
8. CONSIDERA QUE SU UBICACIÓN LABORAL ESTA ACORDE CON SU FORMACIÓN ACADEMICA-PRACTICA	
SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>
9. DURANTE SU PERMANENCIA EN LA INSTITUCIÓN HA PARTICIPADO EN PROGRAMAS DE ACTUALIZACIÓN O CAPACITACIÓN SEGÚN SU FUNCIÓN	
SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

Gracias por su colaboración

Anexo 3. Nómina de Personal GAD – C Guano

Nº	CI	NOMBRE	Meses laborados año 2014
1	0602669640	ALARCON BECERRA YOMAYDA SOFIA	12
2	0600801047	ALARCON PANTO EDGAR EDUARDO	5
3	0601863269	ALARCON SORIA MARCO VINICIO	12
4	0604242214	ALLAUCA PALLMAY ELIZABETH ROCIO	6
5	0602029480	ALMEIDA VILLENA BYRON EMILIO	5
6	0603259193	ALTAMIRANO PADILLA GUIDO MAURICIO	11
7	0601397722	ALVAREZ PALA CARLOS EDUARDO	12
8	0601551005	ALVARO ESCUDERO JORGE ENRIQUE	12
9	0602494080	AREVALO ESTRADA LUIS ARMANDO	5
10	0602301343	ARIAS GUALOTO VINICIO MARCELO	12
11	0602410383	ARIAS RUIZ EDGAR FERNANDO	5
12	0602210064	AVILES CAJAMARCA FAUSTO IVAN	12
13	0601447212	BARRENO AYALA MANUEL ALBERTO	6
14	0602718793	BARRENO GUIJARRO JUAN NICOLAS	11
15	0601926942	BURGOS HUMBERTO EFRAIN	12
16	0602674970	CABEZAS GALLEGOS JUAN CARLOS	12
17	0603942236	CABEZAS VELASTEGUI EVELYN KATHERINE	9
18	0603448887	CABRERA ESCOBAR RAUL VINICIO	7
19	0603448762	CAJO RIOFRIO MARIA CRISTINA	9
20	0604099663	CALLAY LARA INES MARIBEL	10
21	0601896996	CALDERON BURGOS ABDON CLEVER	6
22	0603193665	CANDO CANDO RAMON	7
23	0601916026	CARDENAS OLEAS PABLO CAMILO	5
24	0602833873	CARRASCO GUANANGA JUAN CARLOS	12
25	0601985070	CARRILLO BADILLO MYRIAM ESPERANZA	12
26	0603010273	CASTELO CABAY NELLY CECICLIA	4
27	0602128886	CASTILLO ROSERO LEONEL HELIO	12
28	0601119068	CHAVARREA CHAVARREA EDGAR GLBERT	12
29	0604242537	CHAVARREA DIAZ GISELLA CAROLINA	4
30	0602713257	CHAVARREA PILLAJO JUAN CARLOS	12
31	0601647720	CHAVARREA SELA MARCO OSWALDO	12
32	0603073834	CHILUIZA SOLORZANO MARIA ISABEL	12
33	0604008607	CHIIMBOLEMA LEON EDGAR LEONCIO	11
34	0603753054	CURICAMA OBANDO ELIBER PATRICIO	12
35	0604380121	DIAZ BULLA LUZ MARIANA	5
36	0602367344	DOMIGUEZ BECERRA PACO VICENTE	7
37	06040600254	ERAZO VIZUETE ROSA ALEXANDRA	1
38	0602487738	ESPINOZA SALAZAR LIGIA EDITH	9
39	0602156119	ESTRADA AVILES OSWALDO VINICIO	7
40	0603596842	ESTRADA LUPERA EDGAR VICENTE	11

41	0603883372	FLORES DELGADO DIEGO ANIBAL	7
42	060427407	FREIRE ARIAS MONICA CARLOTA	11
43	0602005605	GAVILEMA AREVALO CARLOS EDMUNDO	12
44	0602274458	GONZALES FUNES DANILO ARMANDO	12
45	0602902454	GONZALEZ FUNES RENE ORLANDO	11
46	0603076860	GUAMINGA CORO LUIS ARMANDO	5
47	0602088346	GUANANGA MAYORGA TRANSITO MARIA	11
48	0603118696	GUIJARRO OROZCO FAUSTO SANTIAGO	11
49	0603117730	GUIJARRO TOLEDO DIEGO FERNANDO	11
50	171881517	JUNA TOTOY JOSE IVAN	5
51	0602923922	LATA MELENDREZ XIMENA DEL ROCIO	3
52	0601405590	LEMA CARRASCO FRANCISCO EUDORO	5
53	0601979719	LLERENA CHAVARREA FAUSTO OSWALDO	11
54	0602195968	LOPEZ AVALOS GENNY LILIA	5
55	0603025404	LOPEZ PULGAR JORGE ENRIQUE	5
56	0602869315	MACAS RIVERA MONICA PATRICIA	1
57	0605173871	MACAS VILLAGRAN DIEGO ORLANDO	5
58	0603078692	MAJI PADILLA EDGAR FERNANDO	12
59	0604069435	MANZANO ZUMBA RUTH ELIZABETH	11
60	0604629881	MARIÑO GONZALEZ JOANNA CAROLINA	11
61	0603459033	MARTINEZ BADILLO VANESSA ELIZABETH	5
62	0604433821	MELENDREZ CRUZ NELLY FERNANDA	2
63	0602428294	MONTERO BURGOS EDGAR GONZALO	2
64	0603383589	MONTERO BURGOS JAIME ROBERTO	11
65	0604166942	MONTUFAR MIRANDA MARTHA CECILIA	11
66	0602293979	MORENO PILCO EDGAR OSWALDO	12
67	0601408990	MOYANO CASCANTE MARCO VINICIO	11
68	0604432534	MOYANO RIOFRIO MIGUEL ANGEL	4
69	0601685373	OROZCO CUADRADO HUGO GILBERTO	2
70	0603815069	OROZCO GUANOLUISA NELLY DEL ROCIO	11
71	0603125436	OROZCO MONTERO MARIO EDUARDO	11
72	0604402172	OROZCO MONTERO VERONICA PAOLA	7
73	0604107474	ORTEGA CORDOVA SONIA VALERIA	2
74	0604311704	OVANDO GALLARDO ANA MARIA	11
75	0603250226	PANCHO MUÑOZ MONICA MARICELA	5
76	0601880917	PAREDES LOROÑA JUDITH BEATRIZ	12
77	0603834037	PAREDES RIOFRIO MARCIA ALEJANDRA	11
78	0601969157	PAULA AVILES MARIA DE LOURDES	12
79	0602128670	PAZMIÑO JARAMILLO CLAUDIO FABRICIO	12
80	1802835896	PEÑAFIEL ORTIZ JORGE RODRIGO	1
81	0601884232	PEREZ ERAZO GUSTAVO PATRICIO	4
82	0601685969	POLO PUENTE GLADIS MAGDALENA	12
83	0603105008	PONCE SIGCHAY FELIX RAMIRO	7
84	0602892192	RAMOS GUIJARRO MARCO ANTONIO	5

85	0601427610	RIOFRIO CHAVARREA FLOR MARLENE	12
86	1200649315	RIVERA PANIMBOZA LUCIA SAYONARA	9
87	0603715392	RODAS HARO SISLEY SILVANA	10
88	0603233479	RODRIGUEZ VILLAGOMEZ ROSMAN GILBERTO	12
89	1707106694	ROJAS LOGROÑO PEDRO ANIBAL	12
90	0602119455	ROSERO PAZ JUAN CARLOS	6
91	0603924580	SAIGUA AGUALONGO KLEVER EFRAIN	4
92	0602755704	SANCHEZ BELTRAN JOSE VICENTE	11
93	0601015357	SANTILLAN GALLEGOS JULIO CESAR	5
94	0602868614	SANUNGA SANUNGA GLENDA INES	11
95	0602451213	SOLORZANO CHERREZ JUAN CARLOS	12
96	0603353798	SOTO BENITEZ DAVID FERNANDO	5
97	0603471905	SOTO MORENO PATRICIA AZUCENA	5
98	0604113381	TENELEMA CHINLLI BLANCA PIEDAD	11
99	0602189201	TENEZACA USHCA SEGUNDO MANUEL	8
100	0603327925	TIERRA SATAN SONIA MARICEL	7
101	0601894751	TIXI DAQUI CAMILO HERNAN	11
102	0603260878	VACACELA TAPIA XAVIER FRANCISCO	4
103	0602480311	VALDIVIESO GUAYAQUIL MAYRA XIMENA	12
104	0602169195	VALDIVIESO PULGAR BERTHA LUZMILA	12
105	0602475030	VALLEJO BONILLA MARCO VINICIO	2
106	1704933033	VELARDE HUMANANTE CARLOS FERNANDO	7
107	0602991341	VALLEJO PEÑAFIEL JUAN DANILO	3
108	0602947904	VELASTEGUI CASTILLO ROLANDO MOISES	4
109	060215457	VIERA OROZCO JULIO JAVIER	11
110	0604608000	VILEMA OROZCO ALICIA PAULINA	4
111	0604149575	VILLA ESCUDERO LIGIA ISABEL	6
112	0604099119	VILLA UVIDIA DIANA NEREIDA	10
113	0602179350	VILLA VILLA MIRYAM AMPARITO	5
114	0603597741	VIZUETE CAJO VERONICA ELIZABETH	11
115	0603204413	VIZUETE MONTERO IVAN ENRIQUE	11
116	0601638596	YANZA YAMBAY LUIS TELMO	3
117	0602475147	YUNDA IBARRA FAUSTO VINICIO	11
118	0601678014	ALLAUCA GONZALEZ GALO VINICIO	12
119	0602728040	ALLAUCA YUMISEBA MARCO EDMUNDO	5
120	0601969652	ALMENDARIZ PUENTE YOLANDA PATRICIA	10
121	0601877186	ALULEMA QUEVEDO MAURO ALEXANDER	10
122	0602200131	ALVARO CHAVEZ EDGAR MARCELO	12
123	0603801390	AMAGUAY CARRASCO PEDRO VICENTE	12
124	0601101884	AMAGUAYA MALENA SEGUNDO JUAN	12
125	0601527146	AMBI LLAMUCA EMMA LUCINDA	6
126	060053405	BARRIGAS NUÑEZ CARLA LILIANA	1
127	0604526855	BONILLA GUAPULEMA DIEGO ROLANDO	5
128	06035830795	BUENAÑO CADENA SANTIAGO DAVID	12

129	0603289133	BURGOS MAÑAY FABIAN MARCELO	10
130	0604731166	BURGOS PICUÑA JHON FERNANDO	11
131	0602005597	CABEZAS ESCUDERO MARCELO DANIEL	12
132	0602497539	CABRERA SELA LEONOR OLIVIA	12
133	0601322167	CAJO YUMISEBA LUIS EDUARDO	12
134	0602530412	CAJO YUMISEBA MAURO EDUARDO	12
135	0603434713	CALI LARA ANGEL ARMANDO	12
136	0603440553	CARRAZCO CHAVARREA FREDDY ESTUARDO	5
137	0603052556	CAYAMBE PATACHE MARCO ABELARDO	8
138	0601973977	CHAFLA CHUQUIMARCA SILVIA PATRICIA	12
139	0603057522	CHARCO CHARCO JOSE MIGUEL	12
140	0602783201	CHAUCA CARRASCO ANIBAL MARCELO	12
141	0601997802	CHAVARREA CABEZAS AMABLE FERNANDO	12
142	0603169509	CHAVARREA VICTOR HUGO	12
143	0602728560	COLCHA LLONGO GERMAN ARMANDO	12
144	0601667314	COLCHA PEÑAFIEL CESAR ARTURO	12
145	0603297284	COLCHA YANZA RAUL FERNANDO	12
146	0602798423	CONDO TOLEDO JAVIER MIGUEL	5
147	0602671240	CRUZ ORELLANA CARLOS ROBERTO	12
148	060166927	CRUZ PILCO VICENTE VINICIO	12
149	0601561178	DOMINGUEZ BECERRA RAFAEL OSWALDO	12
150	0604022772	DUCHI GUAMAN ELVIA MARIA	4
151	0601625395	DUCHI PILCO JUAN BELISARIO	12
152	0600741375	ERAZO ERAZO BELGICA LUCIA	12
153	0602186462	ESPINOZA COELLO GUIDO CESAR	12
154	0601281637	ESTRADA PAGUAY LUIS ALFONSO	12
155	0602540056	FLORES PASMAY WALTER ANIBAL	12
156	0603810755	GARCES CHIMBO FABIAN RODOLFO	5
157	0604150284	GADVAY PARCO JUAN CARLOS	3
158	06028887660	GARCIA ARELLANO PATRICIA ELIZABETH	10
159	0603305228	GAVILANEZ LOPEZ WALTER EFRAIN	12
160	0604167726	GONZALEZ BONE ANGEL GABRIEL	12
161	0604495960	GONZALEZ OROZCO LAURA VICTORIA	12
162	0604199877	GUAMAN CARPINTERO ELSA MARISOL	4
163	0601880859	GUANANGA CARMEN DEL SOCORRO	10
164	0602688301	GUANANGA MORENO SONIA DEL PILAR	12
165	0600162192	GUANANGA RICARDO	3
166	1714560560	GUANANGA REMACHE EDISON OSWALDO	6
167	0602401838	GUANANGA VALLEJO HANS IVAN	12
168	0604269928	GUIJARRO OROZCO CAROLINA ALEXANDRA	8
169	0602244725	GUILCAPI CARDOZO CARLOS HERNAN	11
170	0601086184	GUILCAPI GUILCAPI SEGUNDO ABELARDO	12
171	0601827199	GUILCAPI PILCO JAVIER EDUARDO	12
172	0603350448	HIDALGO PILCO ANGEL GONZALO	12

173	0603352634	INGA PACHECO SEGUNDO FABIAN	12
174	0603379264	IZA GUAMAN ROBERTO CARLOS	3
175	0602532376	IZA SANUNGA LUIS GILBERTO	12
176	0602934747	LADINO LLONGO MARCO VINICIO	12
177	0603298407	LATA BELTRAN MARCELO EDUARDO	7
178	0604678474	LATA BELTRAN MARIA DEL CARMEN	12
179	0600143127	LATA MORENO MARCO LAUTARO	12
180	0604125146	LEMA GADVAY MILTON PATRICIO	3
181	0601989205	LEMA TOCTAQUIZA JUAN CIRILO	12
182	0602535833	LEON REINO GERMAN	12
183	0601244791	LLAMUCA CARGUACUNDO GUILLERMO HERNAN	12
184	0603612581	LLANGO NOGALES FANNY MONSERRATH	6
185	0604705947	LLUAY ACAN DAVID FABIAN	12
186	0604592881	LLUAY ACAN JAIME DARIO	7
187	0603204074	LOBATO LASSO LILIANA AZUCENA	10
188	0602815540	LUPERA SANCHEZ SEGUNDO ARMANDO	12
189	0601631120	MACHADO HIDALGO PACO WILSON	12
190	0601818123	MAÑAY CALDERON GABRIEL ESTUARDO	12
191	0604948307	MAÑAY PASMAY KATHERINE LORENA	4
192	0601792559	MELENA MELENA SEGUNDO VICENTE	12
193	0602798514	MELENA MELENA TITO VINICIO	12
194	0601822323	MELENDREZ VIZUETE MARIO EDUARDO	1
195	0602798480	MITA QUINZO CARLOS HUMBERTO	11
196	0602438491	MONTERO RIOFRIO MARCO EDUARDO	12
197	0602214017	MORENO BRAVO JOSE GERARDO	12
198	0602358731	OROZCO FREIRE HUGO HERNAN	12
199	0603436080	OROZCO IGUASNIA FRANKLIN GUALBERTO	12
200	0603259227	OROZCO PADILLA VICENTE HERMEL	12
201	0604450866	OROZCO PILAPANTE SILVIA PATRICIA	10
202	0602846396	OROZCO VILEMA ANGEL ENRIQUE	12
203	0602250821	ORTEGA YAMBAY WHASHINGTON ROGELIO	12
204	0601494859	OYOLA ORIBIO MARCO ANTONIO	12
205	0603573635	PADILLA MITA JORGE GALO	12
206	0601556194	PADILLA OROZCO LUIS GONZALO	12
207	0604703876	PADILLA RUIZ MERY PAULINA	5
208	0603074360	PAGUAY CHAUCA JACINTO CELIANO	12
209	0603515362	PAGUAY GUAMAN LUZ HERMINIA	2
210	0603169459	PAGUAY USHCA SEGUNDO RODRIGO	12
211	0602186363	PALLMAY PADILLA SEGUNDO RAUL	12
212	1700118159	PANELUISA VELOSO JOSE OSWALDO	12
213	0603939992	PAREDES ALVARADO LIGIA VERONICA	2
214	0600198592	PEREDES AVALOS MEDARDO FAUSTO	12
215	0603836115	PAREDES GODOY ANA MARIA	12
216	0602248783	PASMAY BELTRAN CARLOS MIGUEL	10

217	0603952011	PATACHI BORJA JORGE GERARDO	3
218	0602200883	PAZMIÑO MONTERO BYRON JAVIER	12
219	0604731331	PEREZ LLUAY JESSICA LILIANA	8
220	0602573875	PILCO FARES MANUEL CARLOS	11
221	0601841364	PILLAJO LEMA FAUSTO OSWALDO	10
222	0601831803	PILLAJO LEMA JAIME IVAN	12
223	0602949984	POMAQUERO CACHIPUD FROILAN ESCEQUIEL	12
224	0600381313	QUILLIN CHAUCA MANUEL ENRIQUE	12
225	0604108357	RIVERA GUARACA LUIS ANDRES	11
226	0603903378	RODRIGUEZ OROZCO ANGEL OCTAVIO	12
227	0603617291	SAIGUA GUAMAN EDGAR ANTONIO	11
228	0602658999	SAMANIEGO VILEMA LEONARDO GUILLERMO	12
229	0601730260	SAMPEDRO AYALA MARTHA ADALGUISA	12
230	0602577314	SANCHEZ BELTRAN LUIS ENRIQUE	12
231	0602845927	SANUNGA IZA MARCO LIZANDRO	12
232	06602685703	SANUNGA PAZ KLEVER FERNANDO	12
233	0601891740	SARAN YUMISEBA CARMEN LUZ	12
234	0603330523	TIGSE TIXI WALTER RICARDO	12
235	0600914758	TINGO TOTOY SEGUNDO GERARDO	12
236	0604824706	TOAPANTA LEMA ANITA CELIDA	4
237	0600801831	TOTOY CAJAMARCA VICTOR ENRIQUE	12
238	0601260821	TOTOY PILCO LUIS GONZALO	12
239	0602346405	VALDIVIESO GAVILANES SEGUNDO ALONSO	2
240	1600295065	VARGAS CALAPUCHA ROSA LEDIA	7
241	0602774176	VELASTEGUI ERAZO JAIME ORLANDO	12
242	0603561515	VELASTEGUI RODRIGUEZ LUIS HUMBERTO	7
243	0602262230	VILEMA COLCHA JORGE ENRIQUE	10
244	1710723071	VILEMA COLCHA MARCO ROGELIO	9
245	0603354614	VILEMA YUMISEBA FAUSTO RAUL	12
246	0601193105	VILLAGRAN SORIA GONZALO	12
247	0603354671	VILLAGRAN VIZUETE LUIS FERNANDO	10
248	0602441420	YAGOS GUAPULEMA MILTON PATRICIO	12
249	0603177726	YAMBAY BONILLA MARIA VERONICA	9
250	0603655853	YAMBAY CAJAMARCA ANGEL RAMIRO	12
251	0604798561	YAMBAY CAJAMARCA DIANA ISABEL	5
252	0600738116	YAMBAY YUNDA SEGUNDO MANUEL	12
253	0601151160	YANEZ CARRAZCO CESAR AUGUSTO	12
254	0600976831	YUMICEBA TIERRA JOSE ARTURO	12
255	0604205856	ZAVALA SILVA MAGALY DEL ROCIO	9
256	0601500218	ADRIANO TIERRA HUGO RAUL	5
257	0601054380	DUCHI GUILCAPI JOSE FIDEL	5
258	0601637366	GUACHILEMA VELARDE ANGEL FERNANDO	12
259	0601296114	PATACHE TIXE CESAR AUGUSTO	5
260	0602348336	VILLARROEL ZUMBA ALFONSO	5

261	0601804016	VIZUETE COLCHA JULIO CESAR	5
262	1708066335	ALMENDARIZ ALTAMIRANO IVAN PATRICIO	12
263	0604450700	ALTAMIRANO ALVAREZ GRACIELA ROCIO	12
264	0603257262	CODEL LOZADA MYRIAM PATRICIA	12
265	0603277005	MELENDREZ TIXE MONICA LUCIA	12
266	0601688971	NARANJO FALCONI GUSTAVO MARCELO	5

Anexo 4. MARCO LEGAL

La estructura orgánica de una institución debe responder a las necesidades cantonales e institucionales; a los planes de desarrollo generados a nivel local y al cumplimiento de metas y objetivos estratégicos de mediano plazo trazados en el Plan Nacional del Buen Vivir; orientados finalmente a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos de la jurisdicción cantonal, a través de una adecuada gestión organizacional con eficiencia, eficacia y efectividad. (GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DELCANTÓN GUANO, 2014)

Una estructura administrativa funcional, es aquella que cuenta con unidades, dependencias o cargos burocráticos estrictamente necesarios, respondiendo a sus necesidades de satisfacción al cliente o usuario, así como a su real capacidad económica.

Los parámetros a tomarse en cuenta al momento de establecer el tamaño de una estructura administrativa son, entre otros:

- Cumplimiento de las metas y objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir.
- Cumplimiento de los planes de desarrollo cantonal.
- Ejes de desarrollo que constan en los planes de desarrollo cantonales.
- Plan de trabajo y propuesta del modelo de gestión que se ha previsto ejecutar por parte de la primera autoridad administrativa.
- Niveles de autoridad que posibiliten una administración fluida y ágil para cumplir con los objetivos propuestos.
- Las competencias asignadas por la Constitución y el COOTAD a los GAD's. (GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DELCANTÓN GUANO, 2014)

El cumplimiento adecuado de políticas, objetivos y metas institucionales, se perfeccionan con la implementación de herramientas e instrumentos que determinen, normen y agilicen las diferentes acciones de trabajo hacia una gestión efectiva de servicios que se brinda a la ciudadanía. Es necesario impartir a los diferentes actores de trabajo, un conocimiento global y de detalle sobre la organización y las líneas básicas de

administración, que permita niveles adecuados de comunicación, autoridad y competencia, compatible con el crecimiento de los servicios.

CONSIDERANDOS:

Que el Art. 338 del COOTAD, en cuanto a la estructura administrativa de los GAD's, señala que cada uno de ellos "tendrá la estructura administrativa que requiera para el cumplimiento de sus fines y el ejercicio de sus competencias y funcionará de manera desconcentrada" y que ésta "será la mínima indispensable para la gestión eficiente, eficaz y económica de las competencias de cada nivel de gobierno". "Cada gobierno autónomo descentralizado elaborará la normativa pertinente según las condiciones específicas de su circunscripción territorial, en el marco de la Constitución y la ley".

Que el Orgánico de la Estructura Organizacional por Procesos determina la estructura administrativa de la municipalidad, la cual se conforma teniendo en cuenta que las distintas dependencias, constituyen un organismo racionalmente integrado desde el punto de vista de la división del trabajo.

En ejercicio de las atribuciones conferidas por el literal i) del Art.60 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, COOTAD:

Resuelve:

ARTÍCULO 1.

Expedir el siguiente: ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR

PROCESOS, del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano.

ARTÍCULO 4. Estructura Organizacional por Procesos: La estructura organizacional del GAD Municipal del cantón Guano, se alinea con su visión consagrada en el Plan Estratégico de Desarrollo del cantón Guano y, en la Reforma de Ordenanza que regula la Estructura Orgánica de GAD Municipal del Cantón Guano, con el propósito de asegurar su ordenamiento orgánico.

La Estructura Organizacional de Gestión por Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano, responde a la naturaleza o especialización de su misión determinada en el COOTAD, y se sustenta en la filosofía y metodología de productos y procesos, con el propósito de asegurar que la racionalidad del funcionamiento interno institucional se oriente a satisfacer los requerimientos de los usuarios de sus servicios públicos.

2. PROCESOS HABILITANTES

2.2. PROCESOS HABILITANTES DE APOYO. Son los que presta asistencia técnica y administrativa de tipo complementario para la operatividad de los demás procesos.

2.2.2. Dirección de Gestión Administrativa

2.2.2.2. Jefatura de Talento Humano

Responsable: Jefe / a de Talento Humano

Misión: Implementar el Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano y propiciar el bienestar de los funcionarios públicos del GAD Municipal del Cantón Guano, sustentándose en el fortalecimiento de capacidades y aptitudes para satisfacer los distintos requerimientos de servicios con calidez, eficacia y eficiencia

Atribuciones y responsabilidades:

- a. Evaluar permanentemente la organización estructural y funcional de la institución a fin de que pueda cumplir con eficacia, eficiencia las metas y objetivos previstos proponiendo recomendaciones de innovación;
- b. Motivar el cumplimiento de la Ley Orgánica de Servicio Público LOSEP, El Código de Trabajo y todas las relacionadas con las competencias de este proceso;
- c. Diseñar y ejecutar las políticas y estrategias de Desarrollo Institucional Municipal;
- d. Preparar manuales de procedimientos y más regulaciones de carácter interno para normar el funcionamiento de las diferentes unidades de trabajo;

- e. Mantener actualizados los registros, controles y expedientes de personal, y preparar las estadísticas relacionadas con la gestión del Talento Humano;
- f. Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos, normas y disposiciones dictadas para la administración del Talento Humano;
- g. Elaborar en Dirección con las diferentes direcciones administrativas, el calendario anual de vacaciones y controlar su aplicación;
- h. Elaborar en Dirección con la Dirección de Finanzas, el proyecto distributivo de sueldos de los funcionarios, empleados y trabajadores de la institución;
- i. Informar a las autoridades y entidades de control las acciones relacionadas con la administración del Talento Humano;
- j. Diseñar y ejecutar los planes operativos del Talento Humano en concordancia con los objetivos definidos en el Plan Operativo Institucional;
- k. Elaborar e implementar políticas, normas y procedimientos de administración de personal y remuneraciones;
- l. Asesorar a las autoridades de la institución y brindar soporte técnico en la aplicación de los subsistemas del Talento Humano;
- m. Orientar el diseño y la elaboración de la estructura ocupacional y actualización del Manual de Descripción y Valoración de Puestos de la institución;
- n. Administrar el sistema de bienestar social de los servidores municipales;
- o. Evaluar la aplicación de las políticas, normas, metodologías y procedimientos de la administración de personal;
- p. Elaborar informes de cumplimiento de estrategias, metas y objetivos de la administración de Talento Humano;
- q. Ejercer las demás atribuciones, delegaciones y responsabilidades en el ámbito de su competencia que le asignen las autoridades correspondientes; y, las establecidas en la normativa vigente;
- r. Desarrollar y ejecutar planes de mejoramiento y fortalecimiento de los procesos institucionales.
- s. Cumplir con las demás funciones designadas por el Concejo Municipal y el señor alcalde.

Productos:

- a. Nómina
- b. Informes de selección de personal;
- c. Estructura ocupacional institucional;
- d. Valoración de puestos;
- e. Plan de capacitación institucional elaborado;
- f. Evaluación del plan de capacitación institucional;
- g. Sistema de evaluación del desempeño;
- h. Plan de evaluación del desempeño;
- i. Informe de evaluación del desempeño;

- j. Informe de supresión de puestos;
- k. Sanciones disciplinarias;
- l. Sumarios administrativos;
- m. Plan anual de vacaciones;
- n. Reglamento Interno institucional,
- o. Plan de capacitaciones y desarrollo de competencias,
- p. Dirección con IESS para medicina preventiva dentro de la institución;
- q. Proyectos de reglamentos o estatutos sobre orgánico estructural y funcional;
- r. Proyectos de escalas salariales;
- s. Informe técnicos de estructuración y reestructuración de los procesos institucionales, unidades o tareas;
- t. Plan y presupuesto de recursos humanos;
- u. Registro de novedades de personal.

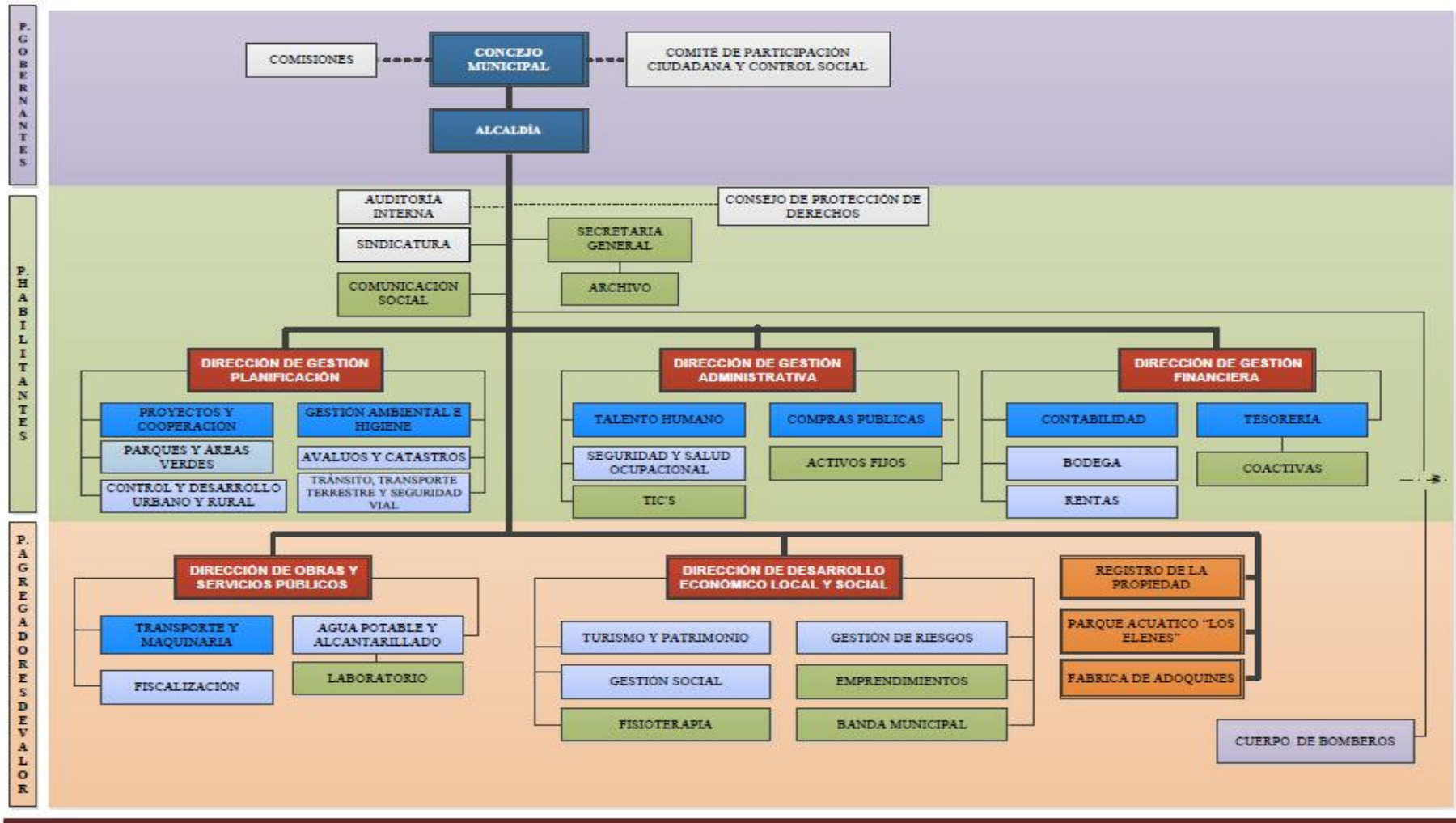
Anexo 5. MAPA DE PROCESOS GAD – M Cantón Guano



CADENAS DE VALOR



Anexo 6. ESTRUCTURA ORGANICA GAD – M Cantón Guano



GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN GUANO