

**UNIVERSIDAD LAICA  
VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL**



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

**INGENIERO COMERCIAL**

Tema:

**DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO COMO HERRAMIENTA PARA LA  
TRANSFORMACION DE LA ADMINISTRACION PÚBLICA**

**CASO DE ESTUDIO:**

**M.I. MUNICIPALIDAD DE GUAYAQUIL  
DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS**

Autores:

**ERIKA ELIZABETH ZAMBRANO VALENCIA**

**MARVIN RONALD LOPEZ AGUIRRE**

Tutor:

**Rafael Iturralde Solórzano, MBA.**

Guayaquil – Ecuador  
2015

## **DECLARACION DE AUTORES**

Erika Elizabeth Zambrano Valencia y Marvin Ronald López Aguirre, declaramos ser los autores exclusivos del presente Proyecto de Investigación. Todos los efectos académicos y legales que se desprendieren de la misma son de nuestra responsabilidad.

Por medio del presente documento cedo mis derechos de autor a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, para que pueda hacer uso del texto completo del Proyecto de Investigación titulado: “Desarrollo del Talento Humano como Herramienta para la Transformación de la Administración Pública. Caso de Estudio: M.I. Municipalidad de Guayaquil - Dirección de Recursos Humanos.”

(Guayaquil, Marzo del 2015)

---

Erika Elizabeth Zambrano Valencia

---

Marvin Ronald López Aguirre

## **CERTIFICACIÓN**

CERTIFICO que el Proyecto de Investigación titulado: **“DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO COMO HERRAMIENTA PARA LA TRANSFORMACION DE LA ADMINISTRACION PÚBLICA. CASO DE ESTUDIO: M.I. MUNICIPALIDAD DE GUAYAQUIL – DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS”**, ha sido elaborado por los Señores ERIKA ELIZABETH ZAMBRANO VALENCIA y MARVIN RONALD LOPEZ AGUIRRE, bajo mi tutoría y que el mismo reúne los requisitos para ser defendido ante el Tribunal.

Examinador que se designe al efecto.

---

**MBA. RAFAEL ITURRALDE SOLORZANO**

## DEDICATORIA

A Dios por darme la oportunidad de vivir y llenarme de bendiciones en todas las etapas de mi vida.

A mi madre Elsa Aguirre por ser el pilar fundamental de mi vida quien con sacrificio, entrega y amor me brinda su apoyo incondicional, a mi padre Alfredo López por ser mi ejemplo de lucha, tenacidad y perseverancia para alcanzar mis ideales.

A mi hermana Eleanne por alentarme en todo lo que me propongo.

Hay personas maravillosas que cuando están junto a nosotros nos transforman, es por ello que debo dedicar este logro a quienes en todo momento me llenaron de amor, fe y esperanza.

Gracias por siempre...

Marvin Ronald López Aguirre

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a Dios, por haberme permitido alcanzar esta meta tan importante en mi formación profesional y personal.

A mi madre Letty por ser la persona que me ha acompañado durante todo mi camino estudiantil; a mi padre Klever por ser un soporte en mis logros, ambos son los pilares más importantes, quienes me han demostrado su apoyo y cariño incondicional y que con sus consejos han sabido guiarme para culminar mi carrera profesional.

A mi familia en general y todos quienes forman parte de mi vida, que siempre están brindándome su apoyo en las buenas y en las malas.

Gracias Infinitas...

Erika Elizabeth Zambrano Valencia

## **AGRADECIMIENTO**

“El secreto de avanzar consiste en comenzar”

Agradezco a Dios por haberme amado, protegido, llenado de bondad, y perseverancia, y así poder alcanzar mi sueño que es ahora una realidad.

Al MBA. Rafael Iturralde, quien como tutor, ha sido ese guía y asesor incondicional en el desarrollo y culminación mi proyecto de investigación.

A la Ab. Marigloria Cornejo y el Msc. Darwin Ordoñez, mi eterna gratitud.

Y las personas que me brindaron de una u otra forma su apoyo y colaboración para que este proyecto se culmine con éxito.

Marvin Ronald López Aguirre

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por haberme acompañado todos los días, por dame fuerza y valor para culminar esta etapa de mi vida.

Agradezco también la confianza y el apoyo brindado por mi madre Letty y por mi padre Klever, que sin duda alguna siempre me han demostrado su amor, me han consentido y han sabido corregir mis errores.

Al MBA. Rafael Iturralde, por toda la colaboración brindada, durante la elaboración de este proyecto.

A mis profesores, por la sabiduría que me transmitieron en el proceso de mi formación profesional.

Y todos quienes hicieron posible que esta meta se cumpla satisfactoriamente.

Erika Elizabeth Zambrano Valencia

## RESUMEN

La Dirección de Recursos Humanos del Gobierno Autónomo Descentralizado de la M.I. Municipalidad de Guayaquil tiene, entre sus dependencias, las Jefaturas de Selección, Nómina, Capacitación, Seguridad Industrial, Personal, Bienestar Social y Clasificación.

Hasta hoy esa Dirección se ha ocupado, en gran parte, de temas operativos que quizás han restado un mejoramiento mayor a los procesos de reclutamiento y selección que requieren programas de inducción y capacitación estructurados en función de las necesidades del personal y un Manual de fortalecimiento que recoja el perfil de cada puesto de trabajo de acuerdo con el rol de funciones para las que hubiere sido seleccionado el servidor.

Con este Proyecto de Investigación nos proponemos contribuir al desarrollo del personal a través del fortalecimiento y de la planificación estratégicos en el campo del talento humano.

Los propósitos mencionados nos llevaron a tomar como área piloto la Dirección de Recursos Humanos de este GAD para el cual proponemos nuevas políticas normativas de Administración que, de ser aprobadas por las instancias pertinentes, podrían aplicarse a toda la Institución con el propósito de lograr excelencia en los resultados.

Durante la investigación efectuada buscamos procesos de reclutamiento, selección e inducción suficientemente idóneos como para motivar a los servidores a través de cursos de capacitación que estimulen su eficiencia en los diferentes puestos de trabajo con lo cual podrían reducirse las brechas existentes entre el perfil previsto en los manuales y el que realmente arroja el servidor contratado o incorporado a la Institución.

Este proyecto, que nace por un requerimiento académico de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, se ha estructurado para entregar a la M.I. Municipalidad de Guayaquil a través de la Dirección de Recursos Humanos un conjunto de herramientas que optimicen la gestión en esa área y cuyo resultado final sea satisfactorio tanto para el GAD de Guayaquil como para la ciudadanía que a través de los servidores municipales debe ser atendida con creciente calidad.



## ÍNDICE GENERAL

Declaración de Autores	I
Certificación	II
Dedicatoria	III
Agradecimiento	IV
Resumen	V
Índice General	VI

## TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I.....	1
1. INTRODUCCIÓN .....	14
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	14
1.1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	15
1.1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	15
1.2. OBJETIVOS: GENERAL Y ESPECÍFICOS.....	16
1.2.1. OBJETIVO GENERAL .....	16
1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	16
1.4. ALCANCE Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	18
1.4.1. ALCANCE .....	18
1.4.2. DELIMITACIÓN.....	18
CAPITULO II.....	19
MARCO TEORICO.....	19
2. ESTADO DEL CONOCIMIENTO .....	19
2.1. ANTECEDENTES .....	19
2.2. BASE TEÓRICA.....	23
2.3. MARCO CONCEPTUAL.....	27
2.4. BASE LEGAL.....	28

CAPITULO III.....	37
METODOLOGIA .....	37
3. INTRODUCCION .....	37
3.1. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN .....	37
3.2. TIPO Y ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN .....	38
3.3. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN .....	38
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	39
3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	40
3.6. ANÁLISIS PRELIMINAR DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	40
3.6.1. TABULACION DE LA INFORMACION, GRAFICACION E INTERPRETACION DE RESULTADOS .....	40
CAPITULO IV.....	56
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.....	56
4. INTRODUCCIÓN .....	56
4.1. LA ORGANIZACIÓN MUNICIPAL .....	56
4.1.1. PRODUCTOS, SERVICIOS Y MERCADOS META.....	57
4.1.2. CLIENTES EXTERNOS E INTERNOS.....	58
4.1.3. PLAN ESTRATÉGICO DE LA M. I. MUNICIPALIDAD DE GUAYAQUIL ENFOCADO A LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	58
4.2. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA .....	61
4.2.1. EL TALENTO HUMANO EN UN AMBIENTE DINÁMICO Y COMPETITIVO .....	61
4.2.2. ENFOQUE DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO.....	65
CAPITULO V .....	67
PROPUESTA: FORTALECIMIENTO Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL TALENTO HUMANO .....	67
5. INTRODUCCIÓN .....	67
5.1. PROPUESTA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA – DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	68
5.2. PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES .....	70
5.3. PROPUESTA DEL SISTEMA DE RECLUTAMIENTO .....	78
5.3.1. GENERALIDADES.....	78
5.3.2. OBJETIVO Y ALCANCE .....	79

5.3.3.	VACANTE O REQUERIMIENTO.....	79
5.3.4.	TIPO DE RECLUTAMIENTO .....	79
5.3.4.1.	RECLUTAMIENTO INTERNO .....	80
5.3.4.2.	RECLUTAMIENTO EXTERNO.....	81
5.3.4.3.	RECLUTAMIENTO MIXTO .....	81
5.3.4.4.	RECLUTAMIENTO EN RED .....	82
5.3.5.	MEDIOS O FUENTES DEL RECLUTAMIENTO .....	85
5.3.6.	DURACIÓN.....	86
5.3.7.	REVISIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN RECOPIADA.....	86
5.3.8.	RESPONSABLE.....	87
5.4.	PROPUESTA DEL SISTEMA DE SELECCIÓN .....	88
5.4.1.	GENERALIDADES.....	88
5.4.2.	OBJETIVO Y ALCANCE .....	89
5.4.3.	DURACIÓN.....	89
5.4.4.	RESPONSABLE.....	90
5.4.5.	APLICACIÓN DE PRUEBAS O TÉCNICAS DE SELECCIÓN .....	90
5.4.6.	ANÁLISIS DE PRUEBAS.....	92
5.4.7.	DECISIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	92
5.5.	PROPUESTA DEL SISTEMA DE INDUCCIÓN .....	93
5.5.1.	GENERALIDADES.....	93
5.5.2.	INDUCCIÓN GENERAL .....	94
5.5.3.	INDUCCIÓN ESPECÍFICA .....	94
5.5.4.	OBJETIVOS DE LA INDUCCIÓN .....	94
5.5.5.	DURACIÓN.....	96
5.5.6.	RESPONSABLE.....	96
5.5.7.	POSIBLES DIFICULTADES .....	97
5.5.8.	MEDICION Y RETROALIMENTACIÓN DEL PROCESO DE INDUCCION POR PARTE DEL CONTRATADO .....	97
5.5.9.	DIAGRAMA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN .....	99
5.5.10.	MANUAL DE INDUCCIÓN .....	101
	CONCLUSIONES .....	112

RECOMENDACIONES .....	113
BIBLIOGRAFÍA .....	115
ANEXOS .....	117

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Población - Muestra.....	39
Ilustración 2: Responsable de Administrar los procesos.....	41
Ilustración 3: Fuentes utilizadas para Reclutar Personal.....	42
Ilustración 4: Reclutamiento más adecuado .....	43
Ilustración 5: Existencia de Políticas de Reclutamiento .....	43
Ilustración 6: Entrevista inicial en el Proceso de Selección .....	44
Ilustración 7: Conocimiento del Procedimiento para Seleccionar Personal .....	45
Ilustración 8: Pruebas realizadas en el Proceso de Selección .....	46
Ilustración 9: Aspectos a tomar en consideración a la hora de Seleccionar Personal.....	47
Ilustración 10: Conocimiento del Reglamento Interno en su ingreso .....	47
Ilustración 11: Satisfacción en el Proceso de Selección .....	48
Ilustración 12: El Clima Laboral .....	49
Ilustración 13: Inducción pertinente al ingresar.....	50
Ilustración 14: Tipo de Inducción recibida .....	51
Ilustración 15: Influencia del Proceso de Inducción en las actividades diarias .....	51
Ilustración 16: Asistencia a Programas de Inducción .....	52
Ilustración 17: Satisfacción después del Proceso de Inducción .....	53
Ilustración 18: Sugerencias para el Proceso de Inducción .....	54
Ilustración 19: Descripción de Sugerencias al Proceso de Inducción .....	55
Ilustración 20: Organigrama Estructural Propuesto.....	68
Ilustración 21: Organigrama Funcional Propuesto .....	69
Ilustración 22: Esquema del Proceso de Reclutamiento .....	78
Ilustración 23: Tipos de Reclutamiento .....	79
Ilustración 24: Fuentes de Reclutamiento Interno .....	85
Ilustración 25: Fuentes de Reclutamiento Externo .....	86
Ilustración 26: Esquema del Proceso de Selección .....	88
Ilustración 27: Selección como Sistema de Comparación .....	89
Ilustración 28: Pruebas o Técnicas de Selección .....	91
Ilustración 29: Esquema del Proceso de Inducción .....	93
Ilustración 30: Objetivos de la Inducción .....	95
Ilustración 31: Beneficios de la Inducción .....	96
Ilustración 32: Dificultades en el Proceso de Inducción .....	97

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Responsable de Administrar los procesos .....	40
Tabla 2: Fuentes utilizadas para Reclutar Personal .....	41
Tabla 3: Reclutamiento más adecuado .....	42
Tabla 4: Existencia de Políticas de Reclutamiento .....	43
Tabla 5: Entrevista inicial en el Proceso de Selección.....	44
Tabla 6: Conocimiento del Procedimiento para Seleccionar Personal .....	45
Tabla 7: Pruebas realizadas en el Proceso de Selección .....	46
Tabla 8: Aspectos a tomar en cuenta a la hora de Seleccionar Personal .....	46
Tabla 9: Conocimiento del Reglamento Interno en su ingreso .....	47
Tabla 10: Satisfacción en el Proceso de Selección .....	48
Tabla 11: El Clima Laboral .....	49
Tabla 12: Inducción pertinente al ingresar .....	49
Tabla 13: Tipo de Inducción recibida .....	50
Tabla 14: Influencia del Proceso de Inducción en las actividades diarias.....	51
Tabla 15: Asistencia a Programas de Inducción .....	52
Tabla 16: Satisfacción después del Proceso de Inducción .....	53
Tabla 17: Sugerencias para el Proceso de Inducción .....	53
Tabla 18: Descripción de Sugerencias al Proceso de Inducción .....	54
Tabla 19: Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Interno, Reclutamiento Externo y Reclutamiento en Red .....	84

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Formato de la Encuesta.....	117
Anexo 2: Descripción Puesto Jefe de Bienestar Social.....	119
Anexo 3: Descripción Puesto Jefe de Capacitación.....	120
Anexo 4: Descripción Puesto Jefe de Clasificación.....	121
Anexo 5: Descripción Puesto Jefe de Personal.....	122
Anexo 6: Descripción Puesto Jefe de Nómina.....	123
Anexo 7: Descripción Puesto Jefe de Selección y Reclutamiento .....	124
Anexo 8: Descripción Puesto Jefe de Seguridad y Salud Ocupacional.....	125

# **CAPÍTULO I**

## **1. INTRODUCCIÓN**

Si nos remontamos en años anteriores nos daremos cuenta de que el ser humano ha logrado contribuir en el alcance de los propósitos de las organizaciones y a su vez en la efectiva administración de las mismas, por tanto constituye el recurso más importante en la transformación y funcionamiento de cualquier organización.

En un mundo tan cambiante y lleno de complejidades en donde la participación del hombre es la pieza clave para el éxito o fracaso de las organizaciones, el Talento Humano tiene como tarea fundamental proporcionar las aptitudes y habilidades requeridas por una organización de manera que sea lo más satisfactorio para la obtención de los beneficios de ellos mismos y la comunidad.

La elaboración de este proyecto sirve de base para aportar con una solución a la organización, de manera que nos permita saber la condición actual de la misma, aplicar estrategias y finalmente alcanzar sus objetivos.

Es importante recordar que lo que se busca en la Administración Municipal es involucrar y hacer partícipes de todas las acciones al Talento Humano, ente fundamental dentro de la institución, ya sea que se desempeñe en mandos medios o se trate de individuos con iniciativa que busquen generar nuevos proyectos que beneficien a la comunidad.

Por ello, la Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil debe reconocer la importancia que tiene el Talento Humano dentro de la organización e identificar los problemas que los mismos puedan presentar de manera que se inicie una planificación de mejoras que le permita brindar excelentes niveles de calidad y eficiencia en sus funciones y de esta manera, logre cumplir con la misión y los objetivos trazados para las distintas áreas.

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

Actualmente, los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) del Ecuador, anteriormente llamados Municipalidades, presentan una lenta evolución. Este fenómeno se

evidencia desde los inicios de la vida republicana; sin embargo, este cambio, aunque se ha desarrollado pausadamente, ha sido clave para su desarrollo interno, lo que les ha permitido desenvolverse de una manera más ágil.

Un aspecto positivo en la evolución de los Municipios es la Autonomía en sus funciones, lo que les ha permitido concentrarse en su Gestión Administrativa, es decir en ejecutar las obras que la ciudadanía espera. Además, los GAD tienen la facultad para dictar ordenanzas y reglamentos en beneficio de la comunidad, cumplir con su misión y definir su Plan Anual de actividades a ejecutar en un periodo de tiempo determinado, y así alcanzar las metas trazadas en los distintos planes de la Administración Municipal.

A fin de llevar a cabo los proyectos elaborados por cada área, es necesario enfocarse en los planes que esta institución asume en cuanto a las mejoras que requiere el Talento Humano, con el propósito de lograr un servicio de calidad.

Así también, es necesario implementar una estructura que responda a los retos actuales de las instituciones del Estado, (específicamente de los Gobiernos Autónomos Descentralizados) que permita identificar los problemas que el Talento Humano pueda presentar e iniciar una planificación de mejoras que le permita brindar excelentes niveles de calidad y eficiencia en sus funciones y de esta manera, logre cumplir los objetivos trazados para las distintas áreas.

### **1.1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

¿Qué efecto tienen los procesos de reclutamiento, selección e inducción del departamento de Talento Humano del M.I. Municipalidad de Guayaquil en el fortalecimiento y la transformación de la Administración Pública?

### **1.1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- a) ¿En qué medida aportan los procesos efectivos de reclutamiento, selección e inducción en el fortalecimiento y la transformación de la administración pública?
- b) ¿Influye la efectiva identificación de los elementos principales de los procesos de reclutamiento, selección e inducción en el fortalecimiento y la transformación de la administración pública?

- c) ¿De qué manera una eficiente interrelación entre los procesos de reclutamiento, selección e inducción aporta al fortalecimiento y transformación de la administración pública?

## **1.2. OBJETIVOS: GENERAL Y ESPECÍFICOS**

### **1.2.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar procesos de reclutamiento, selección e inducción del departamento de Talento Humano en la M.I. Municipalidad de Guayaquil como medio para alcanzar el fortalecimiento y la transformación de la administración pública.

### **1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Determinar la existencia de procesos efectivos de reclutamiento, selección e inducción en el departamento de talento humano de la M.I. Municipalidad de Guayaquil.

Identificar los elementos principales que deben ser considerados dentro de los procesos de reclutamiento, selección e inducción en el departamento de Talento Humano de la M.I. Municipalidad de Guayaquil.

Proponer una eficiente interrelación entre los procesos de reclutamiento, selección e inducción del departamento de Talento Humano de la M.I. Municipalidad de Guayaquil.

## **1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Somos testigo que cómo la generación actual habita en un cambio acelerado, por lo que el universo está exigiendo que las cosas se hagan de una forma más innovadora, es por tal motivo que muchas organizaciones adoptan un sistema de estrategias creativas con el objetivo de tener éxito.

El Gobierno Autónomo Descentralizado de Guayaquil está comprometido con el crecimiento y desarrollo de su personal, con la capacidad de promover un modelo de gestión que sea posible de replicar en todos los Gobiernos Autónomos Descentralizados del País, y con el fortalecimiento del Talento Humano enfocado en el desempeño del personal en sus funciones.



La presente propuesta se justifica en el ámbito político, ya que las actividades se las realiza previa autorización por el municipio.

La elaboración de este proyecto sirve de base para aportar con una solución a la organización, de manera que nos permita saber la condición actual de la misma, aplicar estrategias y finalmente alcanzar sus objetivos.

Este modelo de gestión permitirá el desarrollo de las capacidades y habilidades que se necesitan fortalecer en el Talento Humano enfocado en lograr el bienestar de la comunidad, pues debido a su planificación se fijarán políticas a seguir.

Lo primordial para esta Administración Municipal debería ser el generar una red de vínculos entre el empleado y el público, que permita transmitir sus conocimientos, ideas y conceptos en forma clara y convincente, de tal manera que el Talento Humano sea eficaz y eficiente al momento de mostrar calidad en el servicio que brinda.

Las competencias que asuma la administración, se verán reflejadas en los logros que la ciudad más poblada del país, proyecte a nivel nacional o sea reconocida internacionalmente, como lo ha sido en los últimos años.

En este contexto, el área de Talento Humano, es la responsable de cubrir las necesidades del fortalecimiento de las capacidades y destrezas que el personal necesite, de acuerdo al plan que se establezca, así como el de programar un Plan Anual de Capacitación en base a resultados de evaluaciones del desempeño.

Es importante recordar que lo que se busca en la Administración Municipal es involucrar y hacer partícipes de todas las acciones al Talento Humano, ente fundamental dentro de la institución, ya sea que se desempeñe en mandos medios o se trate de individuos con iniciativa que busquen generar nuevos proyectos que beneficien a la comunidad.

## **1.4. ALCANCE Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1. ALCANCE**

Con la ejecución de este proyecto se beneficiará al público interno de la M.I. Municipalidad de Guayaquil debido a la identificación del impacto que han tenido las políticas de desarrollo del Talento Humano para mejorar los servicios brindados a la sociedad y a su vez agilizar los procesos de modernización y transformación de la administración pública.

Los aspectos puntuales que tratará la investigación es la modernización y transformación de los procesos por medio de las capacitaciones a las que son sometidos el personal de la Municipalidad de Guayaquil y así puedan concienciar la importancia de brindar información y servicios de calidad.

### **1.4.2. DELIMITACIÓN**

La delimitación espacial de este proyecto de investigación corresponde a la M.I. Municipalidad de Guayaquil, para lo cual se eligió como unidad de análisis la Dirección de Recursos Humanos. En cuanto a la delimitación temporal corresponde al período 2011-2014.

Se delimita al análisis de los programas implementados por la M.I. Municipalidad de Guayaquil, que sirvan para determinar el éxito o fracaso de los mismos y su posible replica en los GAD del Ecuador.

Disponibilidad y confiabilidad de la información que nos proporcione el personal de la Municipalidad de Guayaquil.

## CAPITULO II

### MARCO TEORICO

#### 2. ESTADO DEL CONOCIMIENTO

El Marco Teórico es la parte donde se fundamenta todo trabajo investigativo, debido a que reúne y expone diferentes enfoques teóricos así como investigaciones y antecedentes en general, las mismas que consideramos importantes para nuestro trabajo; por ello a continuación presentamos información documental que proviene de diferentes fuentes,.

##### 2.1. ANTECEDENTES

a) **Título de la Tesis:** Gestión de Recursos Humanos en el Ilustre Municipio de Azogues

**Autor:** Juan Diego Sigüenza Rojas

**Universidad:** Universidad de Guayaquil

**Año:** 2008

**Nivel:** Maestría en Administración de Empresas

**Problema:** El Ilustre Municipio de Azogues ha venido presentando problemas en su desempeño por la falta de conocimientos y preparación de los funcionarios que laboran dentro de la organización.

**Hipótesis:** Al establecer un modelo de gestión de competencias en su Recurso Humano, el Ilustre Municipio de Azogues, poseerá un instrumento para mejorar la capacidad de respuesta de sus empleados y trabajadores frente a los requerimientos de sus usuarios internos y externos.

**Qué Propone:** Diseñar un Modelo de Gestión de Recursos Humanos para el I. Municipio de Azogues, de manera que permita identificar las directrices estratégicas del municipio.

**Qué Aporta:** El estudio de las competencias de cada área es el punto central de la tesis mencionada, y lo podemos apreciar en el siguiente párrafo; “El papel fundamental de la Gestión del Talento Humano es descubrir, seleccionar y colocar meritoriamente se diría, al Recurso Humano dentro de la empresa, de acuerdo a sus

habilidades, aptitudes, actitudes y superación académica, aspectos que deben de ser muy tomados en cuenta, pues de ello dependerá el desarrollo y por ende la consecución de beneficios para la organización.” Lo que quiere decir, que si el personal no cuenta con las habilidades necesarias para determinado puesto, el desempeño del mismo será deficiente. Aunque se puede dar el caso de que, dicho elemento posee otras habilidades para ocupar otro espacio dentro de la organización.

Por otro lado, los indicadores de efectividad son parte fundamental de toda tesis, debido que nos permite medir los resultados de desempeño de los procesos, de manera que aquellos que reflejen datos deficientes puedan ser mejorados.

- b) **Título de la Tesis:** Incidencia de la Capacitación del Personal Administrativo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo en los Servicios que Ofrece

**Autor:** Guido Cristóbal Yáñez Cabrera

**Universidad:** Universidad Tecnológica Equinoccial

**Año:** 2006

**Nivel:** Maestría en Gerencia de Negocios

**Problema:** Comportamiento negativo de los servidores administrativos de la ESPOCH, lo que provoca el descontento y reclamo de los usuarios.

**Hipótesis:** Los planes implementados en la ESPOCH han permitido mejorar y mantener el prestigio e imagen institucional, así como la motivación en la actitud de los servidores.

**Qué Propone:** Establecer un plan de capacitación y desarrollo del personal basado en la detección de necesidades insatisfechas.

**Qué Aporta:** Detectar el cómo y cuándo poner en marcha un plan de capacitación e inducción de manera que existan razones valederas que justifican que la capacitación e inducción son una inversión para la organización.

- c) **Título de la Tesis:** Creación de un Plan de Gestión del Talento Humano para el Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Eléctrica de Guayaquil

**Autor:** Ing. Fanny Cabezas-Klaere - Ing. Jorge Cedeño Arcentales

**Universidad:** Universidad Católica Santiago de Guayaquil

**Año:** 2012

**Nivel:** Maestría Administración de Empresas

**Problema:** Conflictos, incertidumbre y escándalos afectaron negativamente el clima laboral, la falta de modernización de los procesos internos y de capacitación del personal, incidieron negativamente en la productividad e imagen de la Eléctrica de Guayaquil.

**Hipótesis:** Con la implementación de un plan de gestión de Talento Humano para el Dpto. de Recursos Humanos se han mejorado las relaciones con los trabajadores de tal manera que ha habido un incremento de la productividad y una mejoría en su imagen corporativa y reputación.

**Qué Propone:** Crear un plan de gestión de Talento Humano para el Dpto. de Recursos Humanos que mejore el clima laboral y potencialice la relación del cliente interno.

**Qué Aporta:** Desarrollo y cultura organizacional, “La cultura desempeña numerosas funciones dentro de la organización: primero, tiene un papel de definición de fronteras; esto es, crea distinciones entre una organización y las demás. Segundo, transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización. Tercero, la cultura facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social.” Por lo tanto, la cultura es el elemento clave para la vida de toda organización, ajusta las habilidades y comportamientos de los empleados.

Identificación y análisis de las razones para que se produzcan conflictos organizacionales, sean estos por limitación de recursos o espacios. Además cómo el Municipio de Guayaquil puede aprovechar el entorno para ser más competitivo.

d) **Título de la Tesis:** La Gestión del Talento Humano y la Motivación del Personal en el Instituto Superior Tecnológico Guaranda

**Autor:** Wilma González Espín

**Universidad:** Universidad Estatal de Bolívar

**Año:** 2011

**Nivel:** Maestría en Gerencia Educativa

**Problema:** Se detectó que el personal que labora en la institución se encontraba desmotivado, con baja autoestima, eran conformistas, no tenían interés por la capacitación e innovación de conocimientos, actitud pasiva para formar equipos de trabajos, falta de compromiso con la Institución.

**Hipótesis:** Con la aplicación de los instrumentos y estrategias al personal educativo, se estableció un nivel positivo institucional y se mejoró la motivación del personal en el Instituto Superior Tecnológico Guaranda.

**Qué Propone:** Propiciar una motivación positiva en el Talento Humano por medio de un plan de intervención con estrategias de cambios.

**Qué Aporta:** Aplicar una evaluación de desempeño, Cuándo aplicar un plan motivacional

Oportuna Colaboración de Autoridades, Elaboración de Indicadores de Rendimiento

e) **Título de la Tesis:** Diseño de un Plan de Gestión Administrativa para el Área de Recursos Humanos de la Benemérita Sociedad Protectora de la Infancia Hospital De Niños “León Becerra de Guayaquil”

**Autor:** María Belén Rosero Villagómez - José Luis Torres Romero

**Universidad:** Universidad Politécnica Salesiana

**Año:** 2012

**Nivel:** Tesis de Grado previo Obtención de Títulos de Ingeniero Comercial mención en Finanzas e Ingeniero en Contabilidad y Auditoría.

**Problema:** Falta y Mala definición de funciones, de mecanismos de control y recursos humanos, resistencia al cambio, falta de capacitación a niveles intermedios, poco involucramiento del personal en los cambio que el hospital desea realizar.

**Hipótesis:** La aplicación de un plan de gestión administrativa aumenta positivamente el desempeño de directores y empleados del hospital, por tanto genera una mejora sustancial en la relación entre empleados.

**Qué Propone:** Diseñar un plan de gestión administrativa para el área de RRHH del Hospital León Becerra de Guayaquil, teniendo por objeto crear un valor agregado al capital intelectual de la organización.

**Qué Aporta:** “Después de que los empleados han sido seleccionados y orientados, es posible que aún deban adquirir las habilidades, el conocimiento y las actitudes

necesarias para desempeñarse de forma adecuada”. Barreras dentro de la organización que dificulta la comunicación dentro de la organización, así como el establecimiento de Indicadores de Rendimiento y desempeño.

- f) **Título de la Tesis:** Implementación y Propuesta de un Sistema de Administración de Recursos Humanos por Competencias para la Agencia Naviera BOW S.A.

**Autor:** Carmen Alexandra Posligua Mero

**Universidad:** Universidad Tecnológica Equinoccial

**Año:** 2010

**Nivel:** Tesis de Grado previo a la Obtención del Título de Ingeniera en Administración de Empresas de Servicios y Recursos Humanos.

**Problema:** La Naviera no cuenta con un Departamento de Recursos Humanos, manual de funciones, el personal no ha sido seleccionado bajo un modelo de competencias, ni con la inducción pertinente.

**Hipótesis:** Mejoramiento en la prestación de servicios con la adecuada implementación y utilización de los procesos adecuados.

**Qué Propone:** Implementar y proponer competencias laborales en la Agencia Naviera BOW S.A, alinear los objetivos de las empresas con los intereses y motivaciones del personal, mejorar la cultura Organizacional y aumentar la capacidad de respuesta hacia el entorno.

**Qué Aporta:** En base al estudio que se hizo, se dieron cuenta de las falencias estructurales y de funciones, por tanto consideramos que esta tesis es una guía para la elaboración y mejoramiento de nuestra presente propuesta, su método, diseño y seguimiento dieron buenos resultados en dicha empresa.

## 2.2. BASE TEÓRICA

- a) **Título del Libro:** Manual de Dirección y Gestión de Recursos Humanos en los Gobiernos Locales

**Autor:** Javier Cuenca Cervera

**Editorial:** Instituto Nacional de Administración Pública

**Año:** 2010

**Qué Aporta:** Nos ofrece una referencia interesante sobre el ámbito de la gestión del personal en las instituciones locales, es decir, Municipios. Nos da una guía detallada sobre lo que es una dirección de recursos humanos y qué beneficios ofrece al entorno local. Hace referencia a estrategias e instrumentos necesarios para un modelo de planificación de los recursos humanos, además de la importancia de analizar los puestos de trabajo, así como el adecuado reclutamiento y la apropiada selección.

**b) Título del Libro:** La Gestión Adecuada de las Personas

**Autor:** Alfonso Jiménez

**Editorial:** Díaz de Santos

**Año:** 2013

**Qué Aporta:** Nos da una clara visión de cuán importante y clave es la ubicación adecuada de las personas dentro de la organización de manera que puedan cubrir de forma concreta las necesidades de cada negocio y así poder aportar con sus ideas y conocimientos frente a cada circunstancia que enfrente la empresa. Por lo tanto, el identificar las características potenciales de cada postulante frente a diversas circunstancias nos da una perspectiva de su capacidad de reaccionar y superarlos.

El innovar y nutrir de conocimientos constantemente al personal nos ayuda a mejorar los índices de calidad en los servicios públicos, y a su vez a la satisfacción de las necesidades y demandas de la sociedad.

**c) Título del Libro:** Gestión del Talento Humano

**Autor:** Idalberto Chiavenato

**Editorial:** McGraw-Hill/Interamericana

**Año:** 2009

**Qué Aporta:** Nos presenta cuáles son las características y el perfil adecuado para el postulante, de qué manera los gerentes deben inducir o preparar a las personas bajo su mando a un mundo tan cambiante. No ver a las personas como recursos pasivos en la organización sino como agentes activos que dotadas de habilidades y conocimientos qué entienden sobre ella y cómo aportar para mejorar su futuro.

**d) Título del Libro:** Selección del Personal - La Búsqueda del Adecuado Candidato

**Autor:** Ma. Jesús Montes Alonso y Pablo González Rodríguez



**Editorial:** Ideaspropias

**Año:** 2006

**Qué Aporta:** Nos muestra un modelo de trabajo que se basa en la empresa que aprende, donde se destaca que para ser más competitiva o eficiente se necesita tener conocimientos y experiencia y ésta viene radicada en las personas que laboran dentro de la misma. Por lo tanto, para conseguir el éxito y cumplir con los objetivos trazados nos presenta una planificación clara y sencilla para la Dirección de Recursos Humanos, de modo que el perfil ofertado sea ocupado por la persona más adecuada.

- e) **Título del Libro:** Gestión de Personas – Manual para la Gestión del Capital Humano en las Organizaciones 6º Edición

**Autor:** Miquel Porret Gelabert

**Editorial:** ESIC

**Año:** 2014

**Qué Aporta:** Nos brinda una guía práctica de la responsabilidad que tienen los Directores del Departamento de Recursos Humanos sobre las otras personas en el ámbito laboral, del mismo modo nos ofrece un estudio más detallado desde el ámbito social y técnico de la selección de las personas, así como el desarrollo del personal combinando guías tradicionales con los actuales.

Nos demuestra cuán eficiente son los resultados, al gestionar al capital humano adecuadamente.

- f) **Título del Libro:** Evaluación del Desempeño sin Miedo

**Autor:** Jeff Russell - Linda Russell

**Editorial:** Mcclelland& Stewart

**Año:** 2013

**Aporta:** Mejorar el desempeño del Talento Humano mediante las evaluaciones que se realizan para que puedan optimizar el desenvolvimiento en sus funciones, ayudando de esta manera a que los empleadores puedan elegir mejores alternativas en el momento de seleccionar a sus subalternos.

- g) **Título del Libro:** Desarrollo del Talento Humano

**Autor:** Martha Alicia Alles

**Editorial:** Granica

**Año:** 2012

**Aporta:** Trata la aptitud del talento de personas en el contexto laboral, estableciendo las partes que componen las competencias; explica diversos métodos para el desarrollo de las personas, poniendo especial énfasis en los conceptos de entrenamiento experto dentro de este, el rol del jefe, así como el método de aprendizaje el cual es denominado codesarrollo.

- h) **Título del Libro:** La Ecuación Humana – La Dirección de Recursos Humanos clave para la Excelencia Empresarial

**Autor:** Jeffrey Pfeffer

**Editorial:** Edipe

**Año:** 2000

**Aporta:** Nos ayuda a distinguir cuáles son las fuentes necesarias para obtener el éxito en las organizaciones de manera que se puedan conseguir altos niveles de funcionamiento, y todo esto proviene de la efectiva estrategia de gestión del personal.

- i) **Título del Libro:** Administración de Personal y Recursos Humanos

**Autor:** William B. Werther

**Editorial:** McGraw-Hill/Interamericana

**Año:** 2000

**Aporta:** Menciona que la Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

- j) **Título del Libro:** Dirección de Recursos Humanos – Un Enfoque Estratégico

**Autor:** Miguel Ángel Sastre Castillo – Eva María Aguilar Pastor

**Editorial:** McGraw-Hill/ Interamericana

**Año:** 2003

**Aporta:** Analizar profundamente el área de la Dirección de Recursos Humanos debido a que es la responsable de proponer y poner el marcha los distintos modelos o enfoques de gestión del personal, además de presentarnos la importancia de la interconexión de las políticas, decisiones, enfoque y puesto en marcha en el sistema de Gestión de Personal.

k) **Título del Libro:** Gestión de Recursos Humanos Por Competencias

**Autor:** Santiago Pereda y Francisca Berrocal

**Editorial:** Editorial Universitaria Ramón Areces

**Año:** 2011

**Aporta:** manifiestan que los constantes cambios y trasformaciones en las que se ven envueltas las organizaciones actuales, ha conllevado a adaptar las estructuras anticuadas y rígidas a sistemas avanzados y flexibles llegando así a la adopción del enfoque de gestión por competencias. Convirtiéndose en un modelo de gerenciamiento en el que se evalúan las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo favoreciendo el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados.

l) **Título del Libro:** Administración Moderna de Personal

**Autor:** Joaquín Rodríguez Valencia

**Editorial:** Internacional Thompson

**Año:** 2007

**Aporta:** Tiene como propósito familiarizar a las personas en especial quienes van a dirigir el área de Recursos Humanos de manera que conozcan los conceptos y lineamientos a la hora de conducir y administrar el personal de una organización, se define administración moderna porque a través de las estrategias adecuadas de planeación, organización y dirección eficiente de personal.

### 2.3. MARCO CONCEPTUAL

**Talento Humano:** Patrimonio invaluable en una organización dotados de habilidades y conocimientos.

**Administración Pública:** Actividad a través de la cual el Estado suministra bienes, para la satisfacción de necesidades públicas.

**Gestión:** Proceso que busca el uso eficaz y eficiente de los recursos.

**Transformación:** Cambio en para mejorar los procesos existentes

**Cliente Interno:** Miembro que labora dentro de la organización

**Selección:** Proceso mediante el cual se elige al candidato más idóneo.

**Reclutamiento:** Identificar candidatos para un puesto disponible.

**Inducción:** Busca integrar a los empleados con información detallada para que se adapten.

## **2.4. BASE LEGAL**

La Constitución de la República establece que:

**Art. 227:** La Administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, planificación, transparencia y evaluación.

**Art. 238:** Determina que los Gobiernos Autónomos Descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera y se regirán por los municipios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana.

**Art. 253:** Cada cantón tendrá un concejo cantonal que estará integrado por la alcaldesa o alcalde y las concejales y concejales elegidos por votación popular, entre quienes se elegirá una vicealcaldesa o vicealcalde. La alcaldesa o alcalde será su máxima autoridad administrativa y lo presidirá con voto dirimente. En el concejo estará representada proporcionalmente a la población cantonal urbana y rural, en los términos que establezca la ley.

**Art. 264:** Numeral 14, inciso segundo de la Constitución del Estado, establece que los gobiernos autónomos descentralizados municipales en el ámbito de sus competencias y territorio, y en uso de sus facultades expedirán ordenanzas cantonales.

Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización: “COOTAD” establece que:

**Art. 53:** Los gobiernos autónomos descentralizados municipales son personas jurídicas de derecho público con autonomía política administrativa y financiera. Estarán integrados por las funciones de participación ciudadana, legislación y fiscalización y ejecutiva prevista en este código.

**Art. 54:** Funciones.- Son funciones del gobierno autónomo descentralizado municipal las siguientes:

- a) Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial cantonal, para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas cantonales, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
- b) Diseñar e implementar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
- c) Establecer el régimen de uso del suelo y urbanístico, para lo cual determinará 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;
- d) Implementar un sistema de participación ciudadana para el ejercicio de los derechos y la gestión democrática de la acción municipal;
- e) 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 realizaren forma permanente, el seguimiento y rendición de cuentas sobre el cumplimiento de las metas establecidas;
- f) Las demás establecidas en la ley.

**Art. 56:** Concejo municipal.- El municipal es el órgano de legislación y fiscalización del gobierno autónomo descentralizado municipal. Estará integrado por el alcalde o alcaldesa, que lo presidirá con voto dirimente, y por los concejales o concejalas elegidos por votación popular, de conformidad con lo previsto en la ley de la materia electoral. En la elección de

los concejales o concejalas se observará la proporcionalidad de la población urbana y rural prevista en la Constitución y la ley.

**Art. 57:** Atribuciones del concejo municipal.- Al concejo municipal le corresponde:

- a) El ejercicio de la facultad normativa en las materias de competencia del gobierno autónomo descentralizado municipal, mediante la expedición de ordenanzas cantonales, acuerdos y resoluciones;
- b) Regular, mediante ordenanza, la aplicación de tributos previstos en la ley a su favor;
- c) Crear, modificar, exonerar o extinguir tasas y contribuciones especiales por los servicios que presta y obras que ejecute;
- d) Conocer y resolver los asuntos que le sean sometidos a su conocimiento por parte del alcalde o alcaldesa;
- e) Designar, cuando corresponda, sus delegados en entidades, empresas u organismos colegiados;
- f) Las demás previstas en la Ley.

Ley Orgánica de Servicio Público: “LOSEP” establece según el Reglamento Interno de Administración de Talento Humano lo siguiente:

**Art. 22:** Los deberes de las o los servidores públicos:

- a) Respetar, cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República, leyes, reglamentos y más disposiciones expedidas de acuerdo con la Ley;
- b) Cumplir personalmente con las obligaciones de su puesto, con solicitud, eficiencia, calidez, solidaridad y en función del bien colectivo, con la diligencia que emplean generalmente en la administración de sus propias actividades;
- c) Cumplir de manera obligatoria con su jornada de trabajo legalmente establecida, de conformidad con las disposiciones de esta Ley;

d) Cumplir y respetar las órdenes legítimas de los superiores jerárquicos. El servidor público podrá negarse, por escrito, a acatar las órdenes superiores que sean contrarias a la Constitución de la República y la Ley;

e) Cumplir en forma permanente, en el ejercicio de sus funciones, con atención debida al público y asistirlo con la información oportuna y pertinente, garantizando el derecho de la población a servicios públicos de óptima calidad;

f) Las demás que establece la Ley.

**Art. 23:** Derechos de las o los servidores públicos:

a) Gozar de estabilidad en su puesto;

b) Percibir una remuneración justa, que será proporcional a su función, eficiencia, profesionalización y responsabilidad. Los derechos y las acciones que por este concepto correspondan a la servidora o servidor, son irrenunciables;

c) Gozar de prestaciones legales y de jubilación de conformidad con la Ley;

d) Recibir indemnización por supresión de puestos o partidas, o por retiro voluntario para acogerse a la jubilación, por el monto fijado en esta Ley;

e) Asociarse y designar a sus directivas en forma libre y voluntaria;

f) Gozar de vacaciones, licencias, comisiones y permisos de acuerdo con lo prescrito en esta Ley;

g) Gozar de las protecciones y garantías en los casos en que la servidora o el servidor denuncie, en forma motivada, el incumplimiento de la ley, así como la comisión de actos de corrupción;

h) Desarrollar sus labores en un entorno adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar;

- i) Reintegrarse a sus funciones después de un accidente de trabajo o enfermedad, contemplando el período de recuperación necesaria, según prescripción médica debidamente certificada;
- j) No ser discriminada o discriminado, ni sufrir menoscabo ni anulación del reconocimiento o goce en el ejercicio de sus derechos;
- k) Ejercer el derecho de la potencialización integral de sus capacidades humanas e intelectuales;
- l) Recibir formación y capacitación continua por parte del Estado, para lo cual las instituciones prestarán las facilidades; y,
- m) Los demás que establezca la Constitución y la ley.

**Art. 24:** Prohibiciones a las o los servidores públicos:

- a) Abandonar injustificadamente su trabajo;
- b) Ejercer otro cargo o desempeñar actividades extrañas a sus funciones durante el tiempo fijado como horario de trabajo para el desempeño de sus labores, excepto quienes sean autorizados para realizar sus estudios o ejercer la docencia en las universidades e instituciones politécnicas del país, siempre y cuando esto no interrumpa el cumplimiento de la totalidad de la jornada de trabajo o en los casos establecidos en la presente Ley;
- c) Retardar o negar en forma injustificada el oportuno despacho de los asuntos o la prestación del servicio a que está obligado de acuerdo a las funciones de su cargo;
- d) Privilegiar en la prestación de servicios a familiares y personas recomendadas por superiores, salvo los casos de personas inmersas en grupos de atención prioritaria, debidamente justificadas;
- e) Ordenar la asistencia a actos públicos de respaldo político de cualquier naturaleza o utilizar, con este y otros fines, bienes del Estado;
- f) Abusar de la autoridad que le confiere el puesto para coartar la libertad de sufragio, asociación u otras garantías constitucionales;



- g) Solicitar, aceptar o recibir, de cualquier manera, dádivas, recompensas, regalos o contribuciones en especies, bienes o dinero, privilegios y ventajas en razón de sus funciones, para sí, sus superiores o de sus subalternos; sin perjuicio de que estos actos constituyan delitos tales como: peculado, cohecho, concusión, extorsión o enriquecimiento ilícito;
- h) Percibir remuneración o ingresos complementarios, ya sea con nombramiento o contrato, sin prestar servicios efectivos o desempeñar labor específica alguna, conforme a la normativa de la respectiva institución;
- i) Negar las vacaciones injustificadamente a las servidoras y servidores públicos; y,
- j) Las demás establecidas por la Constitución de la República, las leyes y los reglamentos.

De los organismo de Administración del Talento Humano

**Art. 52:** De las atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Administración del Talento Humano.- Las Unidades de Administración del Talento Humano, ejercerán las siguientes atribuciones y responsabilidades:

- a) Elaborar los proyectos de estatuto, normativa interna, manuales e indicadores de gestión del talento humano;
- b) Elaborar el reglamento interno de administración del talento humano, con sujeción a las normas técnicas del Ministerio de Relaciones Laborales;
- c) Elaborar y aplicar los manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales, con enfoque en la gestión competencias laborales;
- d) Administrar el Sistema Integrado de Desarrollo Institucional, Talento Humano y Remuneraciones;
- e) Aplicar las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales, sobre selección de personal, capacitación y desarrollo profesional con sustento en el Estatuto, Manual de Procesos de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos Genérico e Institucional;

f) Realizar la evaluación del desempeño una vez al año, considerando la naturaleza institucional y el servicio que prestan las servidoras y servidores a los usuarios externos e internos;

g) Poner en conocimiento del Ministerio de Relaciones Laborales, los casos de incumplimiento de esta Ley, su reglamento y normas conexas, por parte de las autoridades, servidoras y servidores de la institución. En el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes descentralizados, las respectivas Unidades de Administración del Talento Humano, reportarán el incumplimiento a la Contraloría General del Estado;

h) Participar en equipos de trabajo para la preparación de planes, programas y proyectos institucionales como responsable del desarrollo institucional, talento humano y remuneraciones;

i) Aplicar el subsistema de selección de personal para los concursos de méritos y oposición, de conformidad con la norma que expida el Ministerio de Relaciones Laborales;

j) Receptar las quejas y denuncias realizadas por la ciudadanía en contra de servidores públicos, elevar un informe a la autoridad nominadora y realizar el seguimiento oportuno;

k) Coordinar anualmente la capacitación de las y los servidores con la Red de Formación y Capacitación Continuas del Servicio Público; y, LEY ORGANICA DE SERVICIO PUBLICO, LOSEP -

l) Las demás establecidas en la ley, su reglamento y el ordenamiento jurídico vigente.

**Art. 53:** Del Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano.- Es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos orientados a validar e impulsar las habilidades, conocimientos, garantías y derechos de las y los servidores públicos con el fin de desarrollar su potencial y promover la eficiencia, eficacia, oportunidad, interculturalidad, igualdad y la no discriminación en el servicio público para cumplir con los preceptos de esta Ley.

**Art. 54:** De su estructuración.- El sistema integrado de desarrollo del talento humano del servicio público está conformado por los subsistemas de planificación del talento humano; clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, capacitación, desarrollo profesional y evaluación del desempeño.

**Art. 55:** Del subsistema de planificación del talento humano.- Es el conjunto de normas, técnicas y procedimientos orientados a determinar la situación histórica, actual y futura del talento humano, a fin de garantizar la cantidad y calidad de este recurso, en función de la estructura administrativa correspondiente.

**Art. 56:** De la planificación institucional del talento humano.- Las Unidades de Administración del Talento Humano estructurarán, elaborarán y presentarán la planificación del talento humano, en función de los planes, programas, proyectos y procesos a ser ejecutados.

**Art. 69:** De la Formación de las y los servidores públicos.- La formación es el subsistema de estudios de carrera y de especialización de nivel superior que otorga titulación según la base de conocimientos y capacidades que permitan a los servidores públicos de nivel profesional y directivo obtener y generar conocimientos científicos y realizar investigación aplicada a las áreas de prioridad para el país, definidas en el Plan Nacional de Desarrollo.

La formación no profesional se alinearán también a las áreas de prioridad para el país establecida en el Plan Nacional del Buen Vivir.

**Art. 70:** Del subsistema de capacitación y desarrollo de personal.- Es el subsistema orientado al desarrollo integral del talento humano que forma parte del Servicio Público, a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores para la generación de una identidad tendiente a respetar los derechos humanos, practicar principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad reflejados en su comportamiento y actitudes frente al desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz, que les permita realizarse como seres humanos y ejercer de esta forma el derecho al Buen Vivir.

**Art. 76:** Subsistema de evaluación del desempeño.- Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto.

La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta Ley.

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGIA**

#### **3. INTRODUCCION**

El Recurso Humano, identifica al individuo como un instrumento que aporta para el desenvolvimiento de la empresa, por lo tanto si analizamos su comportamiento y cualidades que posee, la empresa se verá con un mayor rendimiento en sus funciones, ya que con sus habilidades y características propias le dan ímpetu a los proyectos que la organización emprende.

Reclutar y capacitar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es vital dentro de las organizaciones. Los Gerentes Modernos han comenzado a considerar al Talento Humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas.

Sin embargo la administración de este talento es una titánica tarea, y nos damos cuenta de que cada persona es un mundo, por ende, será sujeto a la influencia de varios comportamientos y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de desempeño los cuales van hacer variables en su estado de ánimo.

Las organizaciones están conformadas por un personal muy capacitado; y el estudio de la misma, forma un ambiente dinámico, el cual constituye un elemento básico que facilita que las directrices de una organización, camine hacia los objetivos trazados, y es ahí donde la Administración del Talento Humano forma una parte muy importante en ese entorno laboral.

#### **3.1. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **➤ General:**

Los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal del departamento de Talento Humano en la M.I. Municipalidad de Guayaquil permiten alcanzar el fortalecimiento y la transformación de la administración pública.

➤ **Específica:**

Los procesos efectivos de reclutamiento, selección e inducción aportan en el fortalecimiento y la transformación de la administración pública.

La identificación de los elementos principales a ser considerados en los procesos de reclutamiento, selección e inducción aporta en el fortalecimiento y la transformación de la administración pública.

Una eficiente interrelación entre los procesos de reclutamiento, selección e inducción aporta en el fortalecimiento y la transformación de la administración pública.

### **3.2. TIPO Y ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

➤ **Descriptivo:**

Busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

➤ **Enfoque:**

El enfoque que se utilizará en el presente proyecto de investigación será Mixto, debido a la medición cuantitativa de los datos recopilados por medio de las encuestas que se efectuarán en la M. I. Municipalidad de Guayaquil, del mismo modo analizaremos cualitativamente la información que nos proporcione el personal de dicha institución.

### **3.3. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN**

➤ **Método Inductivo**

Con este método se utilizó el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación fue de carácter general. El método se inició con un estudio individual de los hechos y se formularon conclusiones universales que postularon como leyes, principios o fundamentos de una teoría.

### ➤ **Método Deductivo**

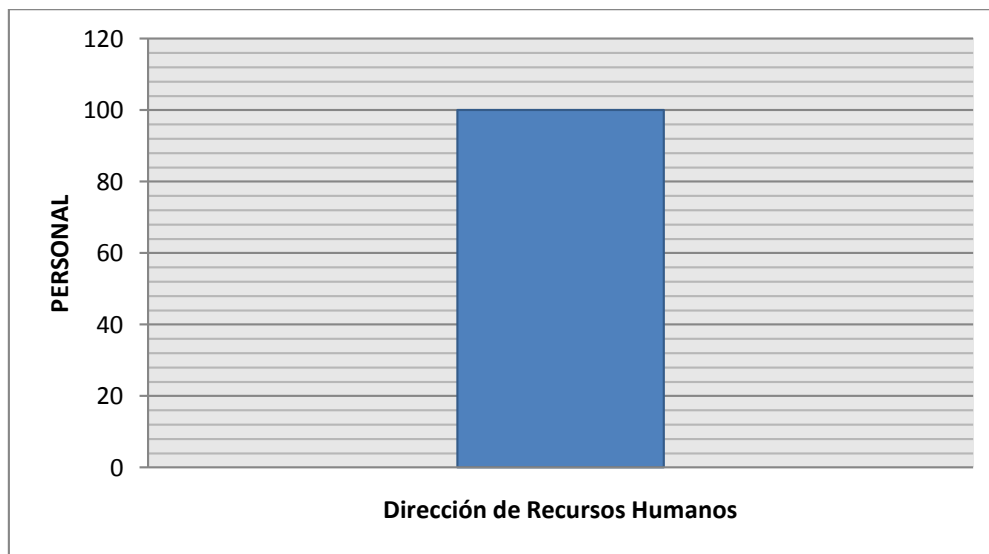
Es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. Este método se inició con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etc. De aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.

El siguiente proyecto va a considerar como métodos de Investigación Inductivo – Deductivo, debido que ambos métodos alcanzan el mismo propósito, que es el de buscar una solución a un problema científico.

### **3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA**

Este proyecto de investigación se efectuó con todo el universo del personal del área de Dirección de Recursos Humanos de la M.I. Municipalidad de Guayaquil, la cual está conformada por una población de 100 empleados.

**Ilustración 1: Población - Muestra**



### 3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

#### **Encuesta.-**

Obtener información sistemáticamente de los encuestados a través de preguntas, ya sea personales, telefónicas o por correo (Sandhusen, 2002). Su aplicación será dirigida al personal de mandos medios y bajos de la Institución.

#### **Entrevista.-**

Es un instrumento eficaz y de gran precisión, puesto que se fundamenta en la investigación humana. (Sierra, 1998). Su aplicación será dirigida a Directores y Jefes Departamentales.

### 3.6. ANÁLISIS PRELIMINAR DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El máximo órgano jerárquico de la Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil está compuesto por el Alcalde y el Consejo Cantonal de Guayaquil; los cuales tienen la responsabilidad de dirigir, administrar y controlar a la organización y a la ciudad. Actualmente la Dirección de Recursos Humanos, cuenta con una población total de 100 empleados y como se ha mencionado es nuestro objeto de estudio, por lo tanto es este universo quien nos proporcionó la siguiente información por medio de la encuesta realizada.

#### 3.6.1. TABULACION DE LA INFORMACION, GRAFICACION E INTERPRETACION DE RESULTADOS

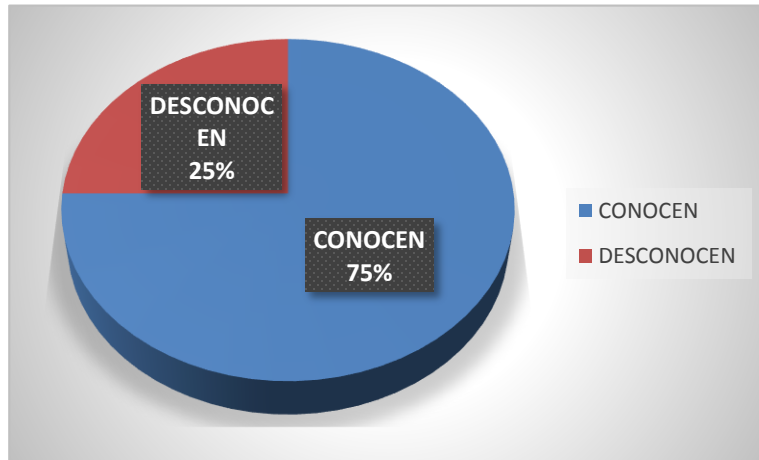
1. ¿Quién es el responsable de administrar las funciones de Reclutamiento, Selección e Inducción del Personal?

**Tabla 1: Responsable de Administrar los procesos**

DETALLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
CONOCEN	75	75%
DESCONOCEN	25	25%
TOTAL	100	100%



## Ilustración 2: Responsable de Administrar los procesos



### INTERPRETACIÓN

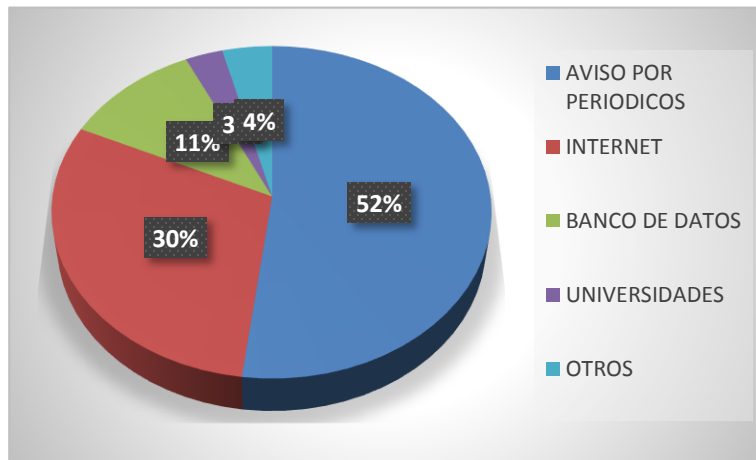
El 75% de la población afirma que conoce quien es el responsable de administrar las funciones de reclutamiento, selección e inducción del personal, mientras que el otro 25% no tiene conocimiento.

2. ¿Cuáles son las fuentes que utiliza la empresa para reclutar personal?

**Tabla 2: Fuentes utilizadas para Reclutar Personal**

DETALLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
AVISO POR PERIODICOS	52	52%
INTERNET	30	30%
BANCO DE DATOS	11	11%
UNIVERSIDADES	3	3%
OTROS	4	4%
TOTAL	100	100%

### Ilustración 3: Fuentes utilizadas para Reclutar Personal



### INTERPRETACIÓN

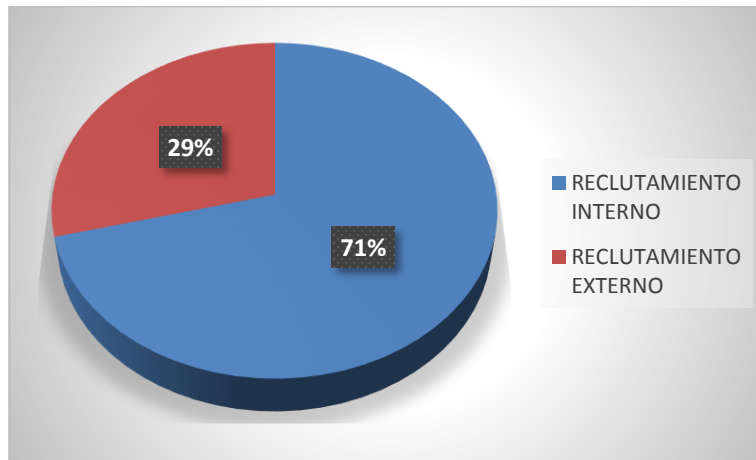
Los porcentajes establecidos en el gráfico reflejan un mayor énfasis del 52% al aviso por periódicos, por ser considerada la fuente más utilizada por la empresa.

3. ¿Cuál considera Usted que es el reclutamiento más adecuado?

**Tabla 3: Reclutamiento más adecuado**

DETALLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
RECLUTAMIENTO INTERNO	71	71%
RECLUTAMIENTO EXTERNO	29	29%
TOTAL	100	100%

#### Ilustración 4: Reclutamiento más adecuado



#### INTERPRETACIÓN

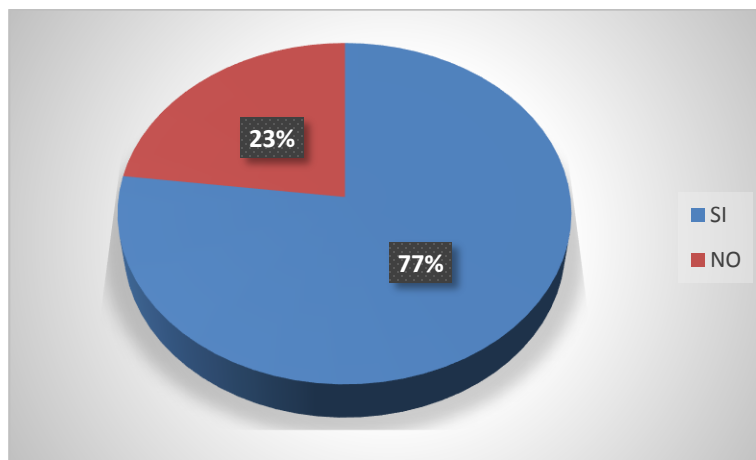
Del total de empleados el 71% considera más adecuado el reclutamiento interno, debido que da más oportunidades de crecer dentro de la organización.

#### 4. ¿Dentro de la institución existe algún tipo de Políticas de Reclutamiento?

Tabla 4: Existencia de Políticas de Reclutamiento

DETALLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	77	77%
NO	23	23%
TOTAL	100	100%

Ilustración 5: Existencia de Políticas de Reclutamiento



## INTERPRETACIÓN

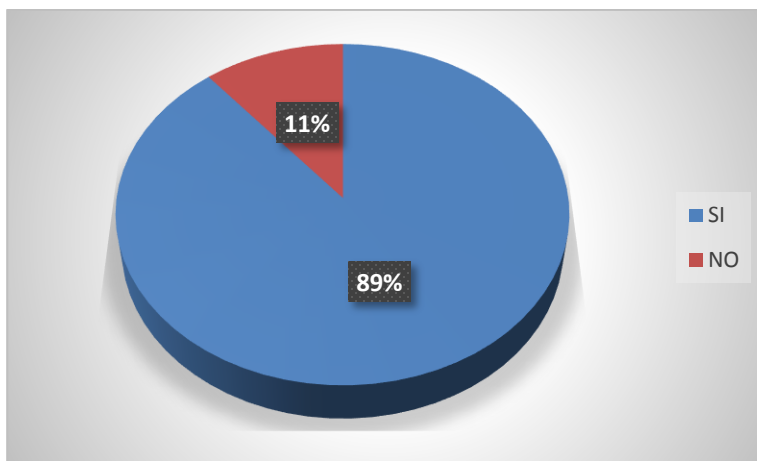
Podemos observar que a un 77% de los empleados tiene conocimiento de la existencia de políticas de reclutamientos para poder acceder a los puestos establecidos en la organización.

5. ¿En el proceso de Selección hay una entrevista Inicial?

**Tabla 5: Entrevista inicial en el Proceso de Selección**

DETALLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	89	89%
NO	11	11%
TOTAL	100	100%

**Ilustración 6: Entrevista inicial en el Proceso de Selección**



## INTERPRETACIÓN

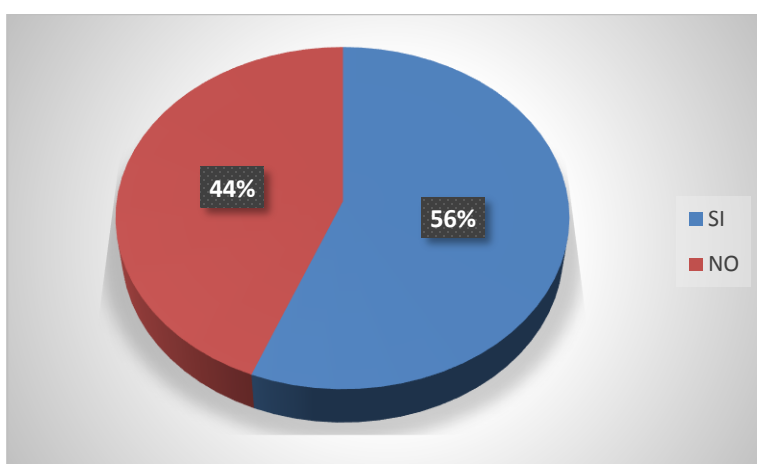
El 89% de la población manifestó que tuvo una entrevista inicial antes de ingresar a la institución.

6. ¿Conoce Usted cuáles son los procedimientos que se siguen a la hora de seleccionar personal cuando se producen vacantes?

**Tabla 6: Conocimiento del Procedimiento para Seleccionar Personal**

DETALLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	56	56%
NO	44	44%
TOTAL	100	100%

**Ilustración 7: Conocimiento del Procedimiento para Seleccionar Personal**



## INTERPRETACIÓN

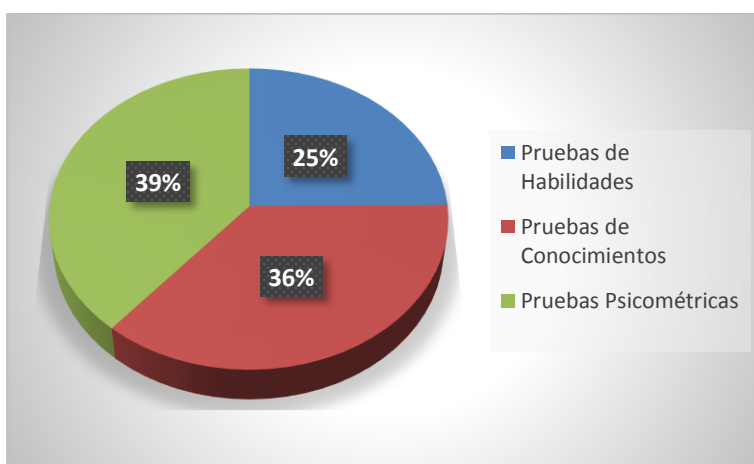
El 56% de la población encuestada conoce cuál es el proceso para la selección de personal, debido que también fueron parte de dicho proceso para poder ingresar a la institución.

7. ¿Cuál de las siguientes pruebas realizó Usted en el proceso de selección?

**Tabla 7: Pruebas realizadas en el Proceso de Selección**

DETALLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
Pruebas de Habilidades	39	25%
Pruebas de Conocimientos	57	36%
Pruebas Psicométricas	61	39%
<b>TOTAL</b>	<b>157</b>	<b>100%</b>

**Ilustración 8: Pruebas realizadas en el Proceso de Selección**



## INTERPRETACIÓN

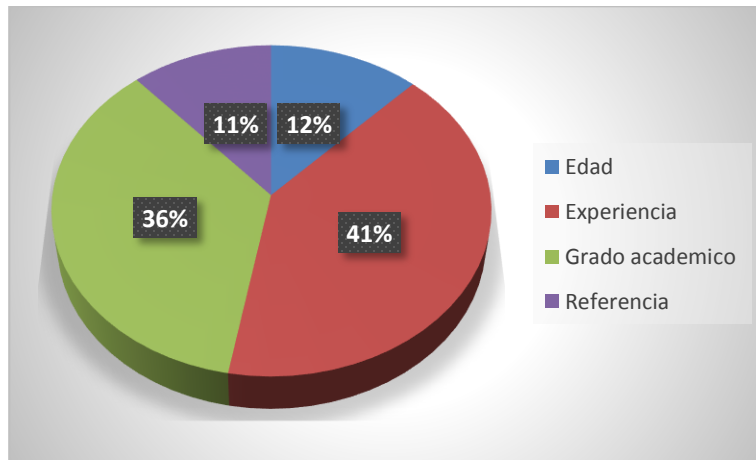
De las pruebas establecidas en el gráfico nos damos cuenta que las psicométricas tienen mayor porcentaje, debido que reflejan la personalidad del aspirante.

8. ¿Cuáles aspectos se toman en cuenta a la hora de seleccionar el personal?

**Tabla 8: Aspectos a tomar en cuenta a la hora de Seleccionar Personal**

DETALLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
Edad	17	12%
Experiencia	57	41%
Grado académico	50	36%
Referencia	16	11%
<b>TOTAL</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>

### Ilustración 9: Aspectos a tomar en consideración a la hora de Seleccionar Personal



### INTERPRETACIÓN

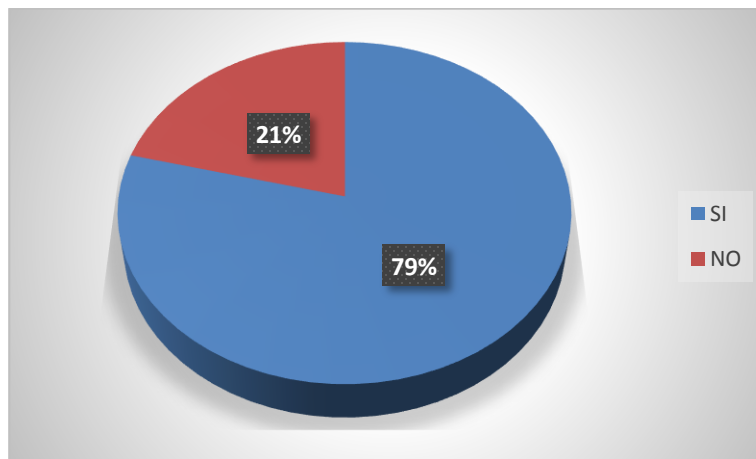
La empresa requiere siempre la experiencia en los puestos que considera clave para la toma de decisiones y así obtener el éxito en cada uno de sus objetivos.

9. ¿Cuando alguien ingresa a la Institución, se le hace conocer el Reglamento Interno?

**Tabla 9: Conocimiento del Reglamento Interno en su ingreso**

DETALLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	79	79%
NO	21	21%
TOTAL	100	100%

**Ilustración 10: Conocimiento del Reglamento Interno en su ingreso**



## INTERPRETACIÓN

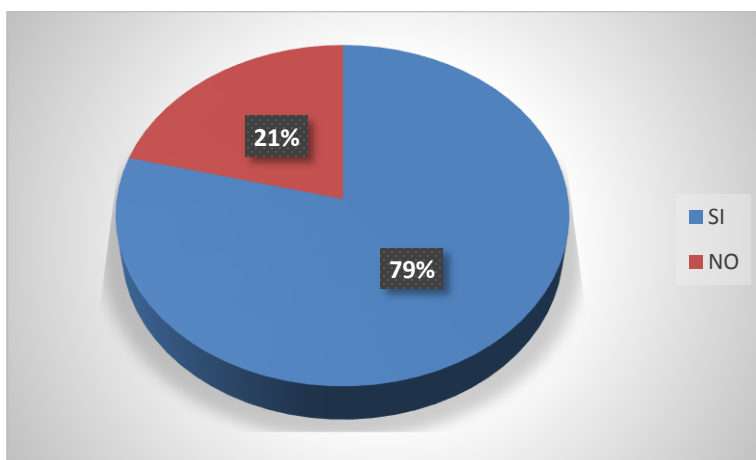
Del total de la población un 79% contestó que en esencia al momento de ingresar a la institución se les proporciona el reglamento interno.

10. ¿Considera Usted que el proceso de selección que siguió midió satisfactoriamente sus habilidades?

**Tabla 10: Satisfacción en el Proceso de Selección**

DETALLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	79	79%
NO	21	21%
TOTAL	100	100%

**Ilustración 11: Satisfacción en el Proceso de Selección**



## INTERPRETACIÓN

Solo el 79% de la población ha seguido el proceso de selección en base a sus conocimientos y habilidades.

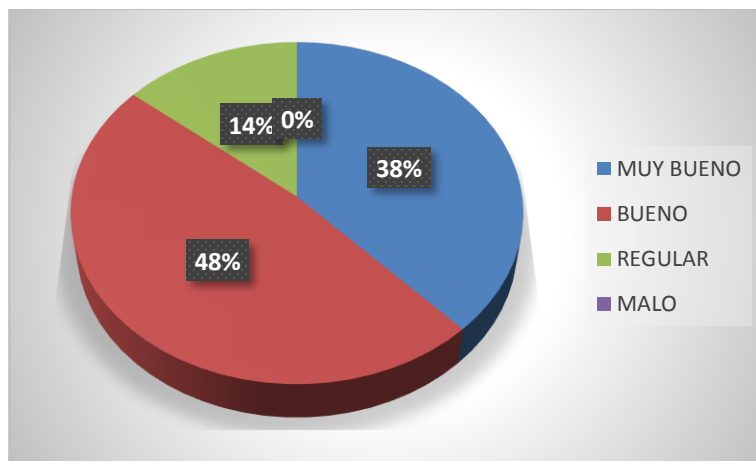


## 11. El clima laboral es...

**Tabla 11: El Clima Laboral**

DETALLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
MUY BUENO	38	38%
BUENO	48	48%
REGULAR	14	14%
MALO	0	0%
TOTAL	100	100%

**Ilustración 12: El Clima Laboral**



## INTERPRETACIÓN

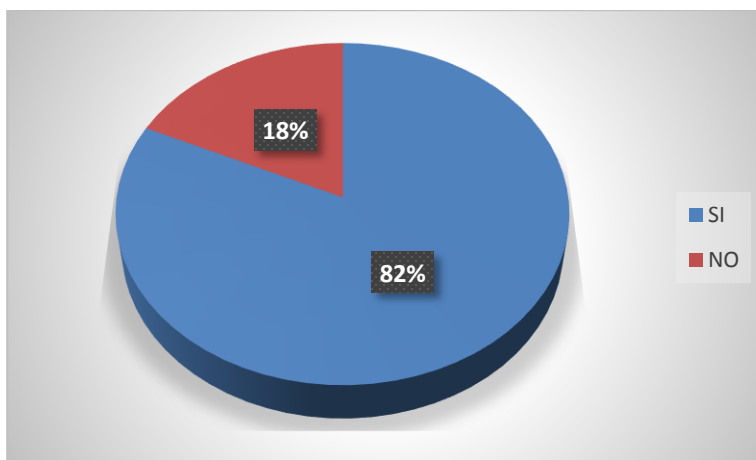
El 48% de los encuestados considera que el clima laboral dentro de la institución es bueno.

12. ¿Al ingresar se proporciona, la inducción pertinente para conocer las responsabilidades y actividades a desarrollar en el puesto?

**Tabla 12: Inducción pertinente al ingresar**

DETALLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	82	82%
NO	18	18%
TOTAL	100	100%

### Ilustración 13: Inducción pertinente al ingresar



### INTERPRETACIÓN

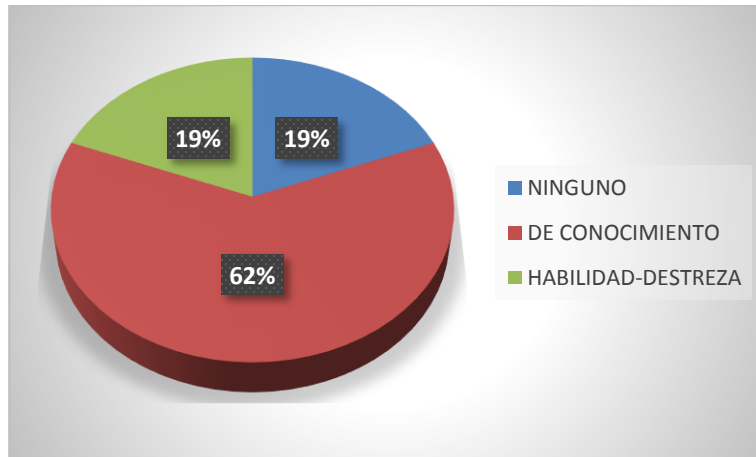
A los empleados se les proporciona las herramientas pertinentes para poder desenvolverse en su ambiente laboral y así obtener buenos resultados.

13. Señale qué tipo de inducción ha recibido Usted para el desempeño de sus funciones.

**Tabla 13: Tipo de Inducción recibida**

DETALLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
NINGUNO	19	19%
DE CONOCIMIENTO	62	62%
HABILIDAD-DESTREZA	19	19%
TOTAL	100	100%

#### Ilustración 14: Tipo de Inducción recibida



#### INTERPRETACIÓN

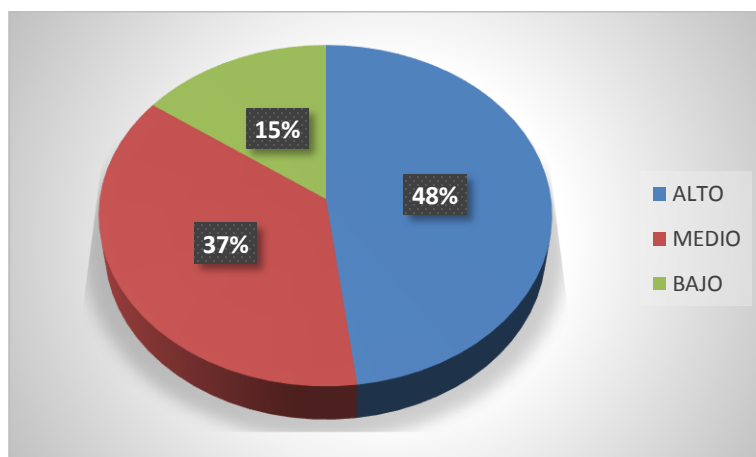
El 62 % nos indica que ha recibido inducción sobre conocimientos para la realización de sus funciones.

#### 14. ¿Cuánto influyó la inducción en sus actividades diarias dentro de la organización?

**Tabla 14: Influencia del Proceso de Inducción en las actividades diarias**

DETALLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
ALTO	48	48%
MEDIO	37	37%
BAJO	15	15%
TOTAL	100	100%

**Ilustración 15: Influencia del Proceso de Inducción en las actividades diarias**



## INTERPRETACIÓN

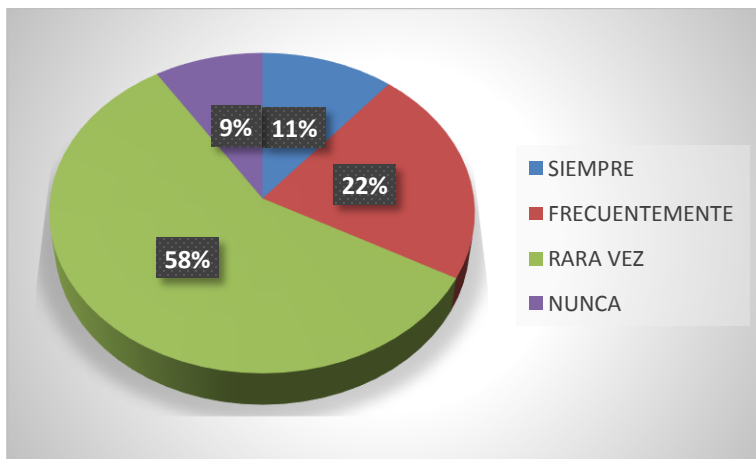
El 48% de la población nos indica que la inducción proporcionada por parte de la organización es altamente complementaria para el desarrollo de sus actividades diarias.

15. ¿Con qué frecuencia ha asistido a programas de inducción?

**Tabla 15: Asistencia a Programas de Inducción**

DETALLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
SIEMPRE	11	11%
FRECUENTEMENTE	22	22%
RARA VEZ	58	58%
NUNCA	9	9%
TOTAL	100	100%

**Ilustración 16: Asistencia a Programas de Inducción**



## INTERPRETACIÓN

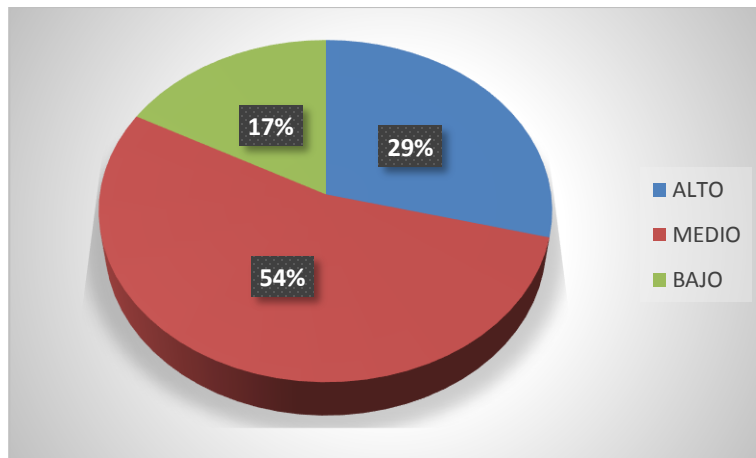
Nos damos cuenta que los programas de inducción impartidos por la institución han sido proporcionados rara vez lo que se ve reflejado en el gráfico superior.

**16. ¿Grado de satisfacción después del proceso de Inducción?**

**Tabla 16: Satisfacción después del Proceso de Inducción**

DETALLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
ALTO	29	29%
MEDIO	54	54%
BAJO	17	17%
TOTAL	100	100%

**Ilustración 17: Satisfacción después del Proceso de Inducción**



**INTERPRETACIÓN**

El nivel de satisfacción después de un programa de inducción es Medio, lo que nos indica que el 54% de la población no estuvo complaciente por los programas impartidos por la organización.

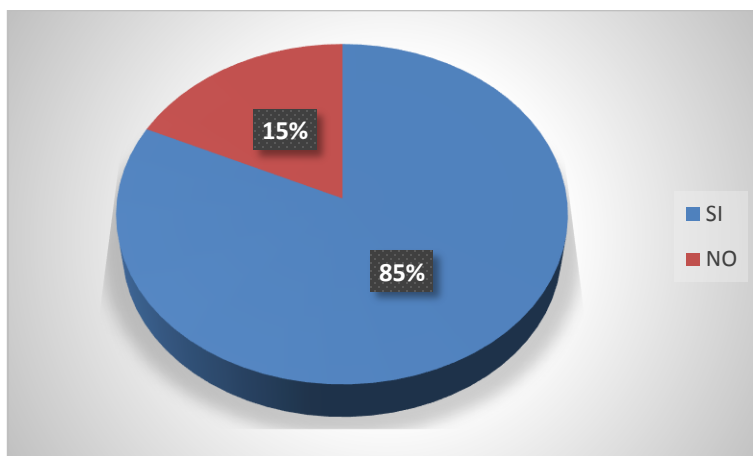
**17. Alguna sugerencia en el programa de Inducción**

a)

**Tabla 17: Sugerencias para el Proceso de Inducción**

DETALLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	85	85%
NO	15	15%
TOTAL	100	100%

### Ilustración 18: Sugerencias para el Proceso de Inducción



### INTERPRETACIÓN

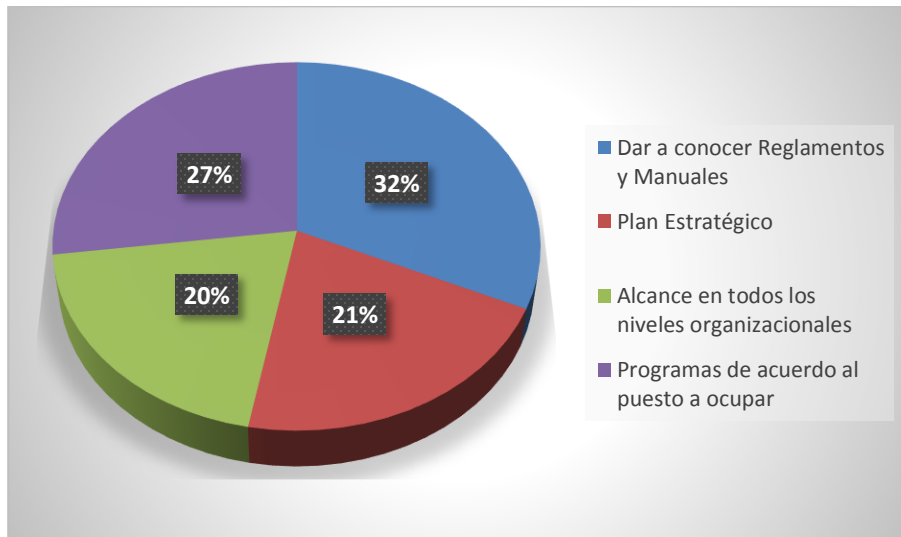
El 85% de la población considera que se debería mejorar el Proceso de Inducción ampliando o mejorando algún aspecto significativo, mientras que el 15% restante se siente conforme con el procedimiento actual.

b)

**Tabla 18: Descripción de Sugerencias al Proceso de Inducción**

DETALLE	CANTIDAD	PORCENTAJE
Dar a conocer y Reglamentos Manuales	27	32%
Plan Estratégico	18	21%
Alcance en todos los niveles organizacionales	17	20%
Programas de acuerdo al puesto a ocupar	23	27%
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>

### Ilustración 19: Descripción de Sugerencias al Proceso de Inducción



### INTERPRETACIÓN

El 85% de la población que contestó que si en la tabla anterior, nos detalle en el presente gráfico cuáles serían los aspectos a ampliar o mejorar en el Proceso de Inducción, lo cual nos revela que el 32% quisiera tener más conocimiento de las Políticas y Funciones Internas, así mismo que puede observar que el resto de porcentajes detallan aspectos muy importantes a considerar.

## **CAPITULO IV**

# **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

### **4. INTRODUCCIÓN**

Los gobiernos locales, en este caso de la Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil, institución pública que cuenta con la aportación de personal, mismos que se encuentran distribuidos en las distintas áreas de la institución, de manera que en conjunto ayudan a mejorar los servicios públicos, además de garantizar el cumplimiento de sus políticas y objetivos.

Cabe mencionar que dentro de todo gobierno local el área más importante y que de gran interés para nuestro estudio es la Dirección de Recursos Humanos, ya que tiene como meta u objetivo perfeccionar los medios por los cuales se recluta, selecciona, estimula e induce a cada uno de los profesionales que aspira formar parte de la Organización de una manera eficaz.

Por tal motivo es primordial que el Director de Recursos Humanos deba concentrarse en identificar qué talento se necesita para la empresa, cómo atraer a los candidatos y de qué manera desarrollar sus aptitudes y conocimientos para que de esta manera puedan adaptarse y desempeñar eficientemente en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

#### **4.1. LA ORGANIZACIÓN MUNICIPAL**

El Cabildo de Guayaquil, es el sitio sede de la Alcaldía de Guayaquil, el primer Alcalde que hizo uso de este edificio fue Don Leopoldo Izquieta Pérez. En 1921 los concejales decidieron construir una Casa Municipal en armonía con la tradición del Puerto Principal del Ecuador, los trabajos se iniciaron en 1924 pero se suspendieron el año siguiente por falta de fondos. Su diseñador fue el Arq. e Ing. Maccaferri, quien en 1927 comenzó nuevamente con la construcción por arrendamiento de los servicios de la Compañía Italiana de Construcciones, su constructor fue el Ing. Juan Lignarolo, todo avanzó con tal rapidez



que el Palacio Municipal fue concluido en Octubre de 1928 y la inauguración se llevó a cabo en 1929 al cumplirse el Centenario de la Batalla de Tarqui.

#### **4.1.1. PRODUCTOS, SERVICIOS Y MERCADOS META**

##### **SERVICIOS**

- Pago de Impuestos Prediales
- Exoneración por Ley del Anciano
- Uso de Suelo
- Tasa de Habilitación
- Seguimiento de Trámites
- Validar Certificado Emitido
- Catastro y Urbanismo
- Recibo Electrónico de Pago

##### **TRAMITES**

- Certificado de No Adeudar
- Renovación de Tasa de Habilitación
- Solicitud de Renovación de Tasa de Habilitación
- Certificado de Avalúo y Registro de Predio Urbano
- Certificado de Tener Predio Catastrado
- Certificado de No Tener Predio Catastrado
- Certificado de Ser Posesionario
- Solicitud de Local Nuevo
- Solicitud de Rectificación de Local
- Solicitud de Baja de Local
- Solicitud de Local Cerrado
- Solicitud de Comodato de Terrenos
- Administrar Trámites

#### **4.1.2. CLIENTES EXTERNOS E INTERNOS**

- **Clientes Externos:** Es aquella comunidad que se beneficia de los servicios que ofrece la Organización y que no necesariamente labora dentro de la misma.
- **Clientes Internos:** Son aquellos empleados que forman parte de las diferentes áreas de la Organización, y juegan un rol fundamental en el éxito de la empresa al brindar un servicio de calidad a la comunidad.

##### **4.1.2.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS DEMANDAS DE LOS CLIENTES INTERNOS**

El poder identificar cuáles son las demandas o expectativas del cliente interno nos va a permitir disponer de información clave y precisa sobre qué es lo que está sucediendo internamente, cuáles son las deficiencias, en qué parte se está fallando de manera que podamos diseñar una estrategia que nos permita mejorar la situación actual.

#### **4.1.3. PLAN ESTRATÉGICO DE LA M. I. MUNICIPALIDAD DE GUAYAQUIL ENFOCADO A LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

##### **4.1.3.1. MISIÓN**

“Crear, mantener y desarrollar grupos de empleados, con habilidades y motivaciones suficientes para cumplir con los planes y programas de la Municipalidad de manera eficiente, efectiva y eficaz; así como, un ambiente organizacional y laboral adecuado, que permita tanto la aplicación, desarrollo y satisfacción plena de los recursos humanos como el logro de sus objetivos individuales, a través de la aplicación y fortalecimiento técnico de los subsistemas de administración personal; estableciendo una adecuada cultura organizacional y fomentando un saludable clima laboral.”

##### **4.1.3.2. VISIÓN**

“La Dirección de Recursos Humanos, vendrá operando los subsistemas de administración de personal, bajo normas, políticas y procedimientos que se ajusten a sus necesidades y que garanticen la utilización eficaz y racional del personal.”

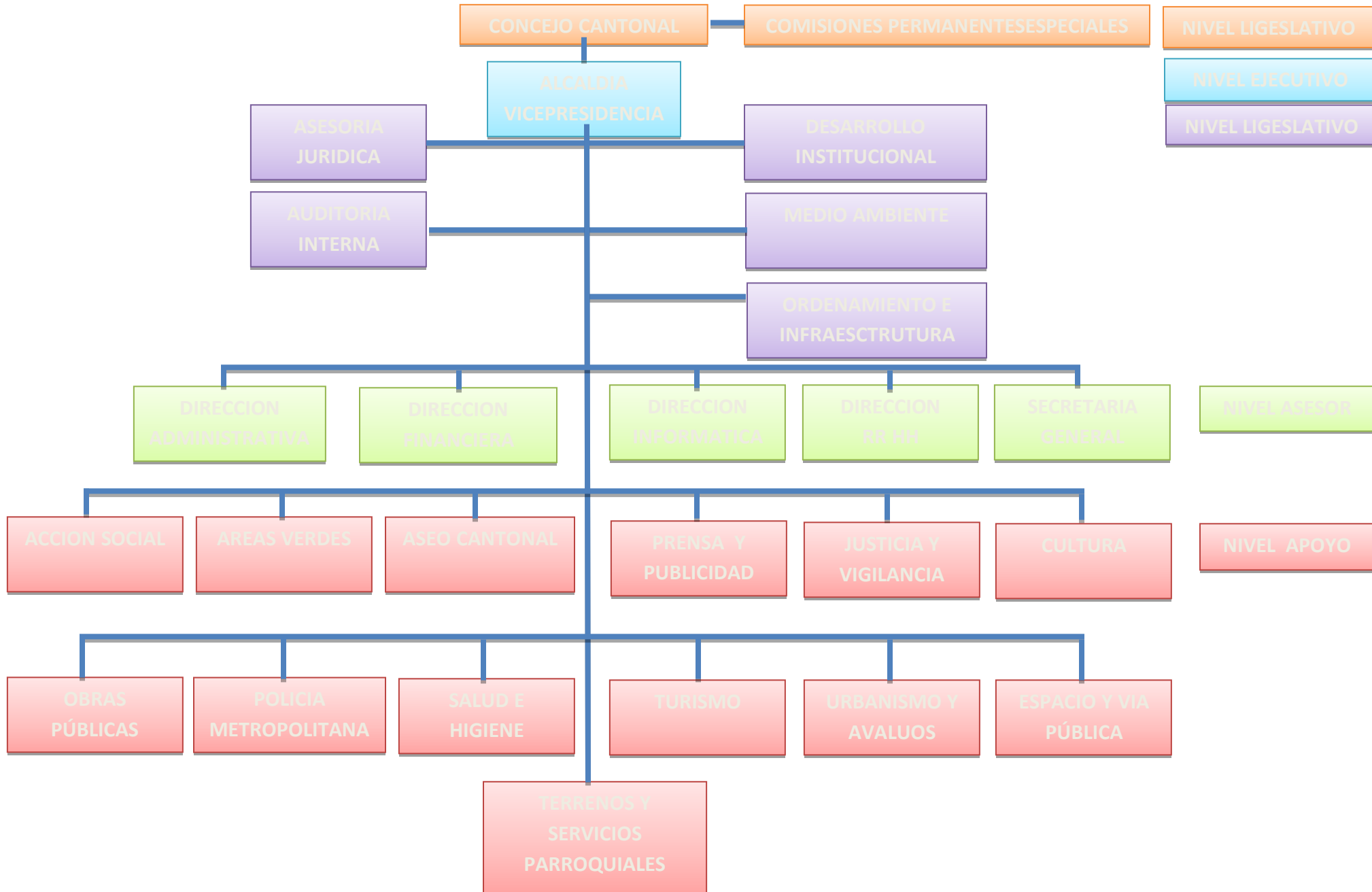
#### **4.1.3.3. VALORES**

Responsabilidad, Honestidad, Ética, Respeto, Puntualidad, Igualdad, Disciplina, Solidaridad.

#### **4.1.3.4. FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

- Establecer y aplicar las políticas relativas a la administración de personal, aprobadas por el Consejo Cantonal o el Alcalde.
- Cumplir y hacer cumplir las políticas de reclutamiento y selección determinadas en el Reglamento de Personal, así como velar porque se cumpla con lo dispuesto en éste y en el Reglamento Orgánico y Funcional de la Municipalidad.
- Planificar, aplicar y evaluar los procedimientos relacionados con la administración de personal y optimización de sus funciones.
- Mantener actualizados los expedientes personales de los funcionarios y obreros de la administración municipal.
- Llevar un registro completo de nombramientos, contratos, vacantes, permisos, vacaciones, ascensos y sanciones de los servidores municipales,
- Las demás establecidas en Leyes, Ordenanzas, Reglamentos, Acuerdos y Resoluciones relacionadas con los derechos y obligaciones de los servidores municipales; y, las que administrativamente dispusiere el Alcalde.

**4.1.3.5. ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL DE LA M. I. MUNICIPALIDAD DE GUAYAQUIL**



## **4.2. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

La administración radica en las acciones y actividades que desarrollamos todos los individuos y las empresas en virtud de la necesidad a partir de los recursos de los que podamos disponer; por lo tanto las personas así como las entidades públicas pueden practicar actos que desarrollen la administración de sus bienes.

Ahora bien, nos nace la necesidad de preguntar ¿A qué llamamos Administración Pública? Pues bien, llamamos Administración Pública a toda gestión realizada por las entidades estatales, dicha gestión o administración es considerada de efecto inmediato ya que realiza de forma directa la prestación de un servicio público y que beneficia a la comunidad.

La Gestión del Talento Humano era vista como algo irrelevante, pero actualmente se ha convertido en un aspecto crucial, debido a que el área de Recursos Humanos es el área estratégica de todas las demás áreas, transformando radicalmente a la organización. La Gestión del Talento Humano no se trata de la Administración de las Personas, sino que está orientada a la Gestión o Administración con las Personas. Su objetivo es que las personas se desarrollen de manera individual y grupal.

La Gestión del Talento Humano en la Administración Pública, tiene vital importancia por ser el instrumento del cual se sirve el Estado, debido a que el Talento Humano contribuye al logro de los objetivos individuales y sociales en la Organización, así como en la satisfacción de las necesidades de la colectividad en función del desarrollo nacional. Por lo tanto, es imprescindible resaltar que la Gestión del Talento Humano juega un papel importante dentro de las organizaciones, de manera que nos permite contar con un personal de calidad, mismos que puedan intervenir eficientemente en cada una de sus tareas, así como en los retos y problemas que se le planteen a los municipios, con el fin de lograr obtener el máximo rendimiento y aprovechamiento en beneficio de las comunidades.

### **4.2.1. EL TALENTO HUMANO EN UN AMBIENTE DINÁMICO Y COMPETITIVO**

Al estar las empresas en una continua y constante evolución en un mundo tan diverso y dinámico como el actual, tienen la obligación de mejorar eficientemente su Talento Humano, de manera que puede enfrentarse a retos y cambios tecnológicos y sociales. Estos retos, de acuerdo

a si se están preparados o no para asumirlos, pueden representar oportunidades o amenazas para el negocio; por lo tanto, deben tener presente esta problemática y ser lo suficientemente flexible como para adaptarse a estos desafíos, y más aún, estar preparado para enfrentarlos exitosamente.

(Sherman, 1999) Uno de los factores que inciden en la dinámica de las organizaciones son las personas, son ellas las portadoras de la inteligencia que mantiene activa y orientada a cualquier organización. Por ser la parte racional de la organización, van adaptándose a las necesidades laborales de su entorno, esto hace que adquieran mayor importancia dentro de la misma, y a su vez amplíen su profesionalismo y conocimiento.

Los diseños de puesto han sido modificados para incluir habilidades y conocimientos relacionados con la informática. Así como los procesos de reclutamiento y selección valoran habilidades de informática de acuerdo al puesto y, del mismo modo las áreas de capacitación han incluido diversos programas de entrenamiento en software.

En realidad, todos los avances significativos hasta la actualidad, muestran una característica común: haber sido producidos por organizaciones y. a su vez poseen un elemento en común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Si alguien dispusiera de equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideraran mal dirigidas, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible.

## **HACIA LA GLOBALIZACIÓN:**

Circunstancias como la apertura de mercados, los tratados de libre comercio y la orientación hacia la exportación, originan que muchas compañías busquen prosperar a través de oportunidades de negocio en mercados globales.

Insertarse en el mercado global depende de las reglas de juego que coloque el Estado (existen países cuyas leyes y normativas atraen y facilitan la inversión) pero, sea cual fuere el contexto, la Administración del Talento Humano debe estar preparada para asumir sus responsabilidades.

Para la Administración del Talento Humano enfrentarse a la globalización debe:

- Atraer a la empresa profesionales flexibles, modernos y orientados hacia los negocios internacionales.
- Capacitar al talento humano en temas “hacia la globalización”, como idiomas, comercio internacional, relaciones internacionales, etc.
- Desarrollar y perfeccionar a aquel talento humano que tendría mayor contacto internacional o que viajaría a otras realidades, en temas como culturas, geografía, leyes, prácticas de negocios diferentes, etc.
- Incluir dentro de la cultura organizacional la valorización de los mercados internacionales.

### **INCORPORACIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS:**

La influencia de la tecnología informática en el recurso humano se ha hecho patente con el surgimiento de software para administración de planillas, evaluación del desempeño, medición del clima organizacional, etc.; que en mayor o menor medida se vienen utilizando y perfeccionando. Pero además, la informática ha originado que prácticamente todo trabajador calificado necesite incorporar este tema a su perfil profesional. Por ello:

- Los diseños de puesto han sido modificados para incluir habilidades y conocimientos relacionados con la informática. Por ejemplo: un puesto de secretaria puede requerir habilidades en elaboración de gráficos Excel.
- Los procesos de reclutamiento y selección valoran (y en la mayoría de los casos exigen) habilidades de informática de acuerdo al puesto. Por ejemplo: se valora más a un gerente si sabe preparar sus exposiciones en power point.
- Las áreas de capacitación han incluido diversos programas de entrenamiento en software.

## **ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO:**

La exigencia del cambio es tal que se definen dos tipos: cambio reactivo y cambio proactivo. El primero ocurre después que las fuerzas externas afectan el desempeño de la organización; este cambio es importante pues ante una situación dada, una organización debe tener “reflejos” rápidos y actuar con inmediatez. Sin embargo, en la actualidad, se recomiendan cambios proactivos: aquellos que buscan una evolución iniciada para aprovechar oportunidades que se presentan. Ejemplo: Si un banco espera la estrategia de su mayor competidor para combatirla, estamos ante un cambio reactivo (ojo que eso no impide que esta contra estrategia sea exitosa). Pero mucho mejor es que ese mismo banco, en vez de esperar a su competidor, ponga en marcha su propia estrategia (cambio proactivo), así no solamente tendría una nueva estrategia sino que marcaría un liderazgo en el sector.

## **DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO:**

Vivimos una “era del conocimiento”. Antes, hasta hace apenas 15 ó 20 años todavía el eje central de las empresas era su capital económico y sus bienes materiales, las empresas se preocupaban por tener la materia prima y competían por obtenerla más rápido, por ejemplo, extraer caucho o importar muebles exclusivos. Ahora, esos bienes materiales son relativamente fáciles de conseguir pues los mercados se han liberalizado, las fronteras económicas han caído y los medios de comunicación permiten un comercio mucho más fluido.

Por ello, si bien es cierto que “lo material” continúa siendo importante, el eje central de las organizaciones ha pasado a las habilidades, conocimientos y actitudes de los trabajadores.

Es responsabilidad del área de RRHH seleccionar personas que posean estas características y, a través de los programas de capacitación, desarrollarlas y perfeccionarlas continuamente. Asimismo, la orientación al cliente y la adaptabilidad deben ser competencias que formen parte importante de la cultura organizacional.

Es importante estar en condiciones de indicar hasta qué punto y a qué ritmo se puede implementar el cambio en las organizaciones. Los sistemas que se implementen pueden ser obstáculos o posibilitadores de un cambio rápido en la empresa. Los directos y las personas en general deben comprender los factores que influyen y la situación específica de sus



organizaciones para poder responder de manera apropiada a las demandas y problemas que surjan en el camino.

Los retos aumentan y las organizaciones deben responder con acciones de perfeccionamiento en diferentes campos. Uno de los campos primordiales de avance es el de la gestión del talento humano. Éste término significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable.

A pesar de que las personas muchas veces suelen ser vistas como recursos poseedores de habilidades y conocimientos para el trabajo no se puede olvidar que las personas conforman mundos diferentes llenos de personalidades y expectativas particulares, y por ser diferentes entre sí constituyen un recurso muy diverso dentro de la organización; del mismo modo el Talento Humano ha pasado variaciones en los modelos organizacionales por lo que las personas van obteniendo más relevancia.

#### **4.2.2. ENFOQUE DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO**

La gestión del talento humano, es importante hoy en día, porque el ambiente de los negocios exige una administración eficaz y eficiente. Los recursos financieros y materiales son aspectos físicos que requieren ser administrados de manera inteligente por las personas que conforman la organización.

La visión del área que se tiene hoy es enteramente diferente de la que tenía su configuración tradicional, cuando se llamaba Administración de Recursos Humanos. Muchas cosas han cambiado, administrar personas es una responsabilidad gerencial, es decir, cualquiera que sea el área empresarial escogida, el futuro administrador necesita tener una visión sobre cómo lidiar con asuntos relacionados con personas y obtener una perspectiva de administración de recursos humanos para alcanzar su éxito profesional y conducir a su organización a la excelencia y a la competitividad.

La gestión del talento humano es donde parte el enfoque del registro y control del personal, la evaluación de desempeño de los integrantes de la empresa, se definen los factores y criterios para analizar y describir de los cargos, y por último el sistema de evaluación de cargos para la fijación de la estructura salarial.

El Director de Recursos Humanos debe ser capaz de comprender las características sobresalientes del personal desde un enfoque analítico y comprensivo, pues es él, quien indirecta o directamente, debe intervenir en forma permanente en el diagnóstico y corrección de fallas que se presenten en la institución y así poder aplicar los métodos y procedimientos de trabajo.

Las cualidades de las personas dentro y fuera de una organización son sus habilidades y conocimientos, pues hacen la diferencia en un ambiente competitivo de negocios. Se pretende resaltar no solo el bienestar social sino también las relaciones empleados-jefes, donde se destaca la importancia de un ambiente sano de trabajo, como la salud en la empresa fundamento de los procesos básicos de las relaciones, la seguridad en la empresa y las relaciones interpersonales.

La Gestión del Talento Humano responde a una necesidad innata de las personas; Sin embargo, es una decisión personal. No se le puede obligar a nadie a aplicar y/o desarrollar su talento; en todo caso se puede motivar e incentivar, para provocar lo que se denomina “La Auto-Gestión del Talento Humano”.

En la Gestión tradicional de Recursos Humanos es fácil obligar a los colaboradores a cumplir con normas, políticas y reglas; que facilitan el cumplimiento de los objetivos de los puestos de trabajo.

Dentro de estas normas, políticas y reglas se pueden destacar todas aquellas que facilitan el cumplimiento de horarios de trabajo, fechas de entrega, ejecución de tareas dentro de los procedimientos, incluyendo tiempos y movimientos relacionados; estándares e indicadores de desempeño o productividad; así como metas y objetivos.

Este tipo de gestión puede llegar a ser muy simple, si el esquema normativo y descriptivo de los puestos de trabajo está bien diseñado, o por el contrario puede llegar a ser complejo y ambiguo como consecuencia de las debilidades del proceso de diseño.

Todo lo normativo y descriptivo puede llegar a ser obligado; por lo tanto el personal de las organizaciones puede cumplir, pero no necesariamente va a estar convencido y comprometido con lo que hacen (con lo que cumple).

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA: FORTALECIMIENTO Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL TALENTO HUMANO**

#### **5. INTRODUCCIÓN**

El fortalecimiento y la planeación del talento humano se basan en los planes de la Institución, de eso modo nos permitirá mejorar el funcionamiento del sistema.

Las necesidades específicas de los recursos humanos, expresadas en cantidad y características de los empleados, deben derivarse de los objetivos de la organización en conjunto.

La planeación no tiene un patrón estándar, más sin embargo, esta labor reside en las tácticas (de intervención, persuasión o participación) que se empleen para poner en marcha el sistema.

Es necesario encontrar los errores o falencias para determinar qué acciones tomar y así poder corregirlos, de manera que así nos permita aumentar la eficiencia manteniendo el nivel de eficaz en sus actividades.

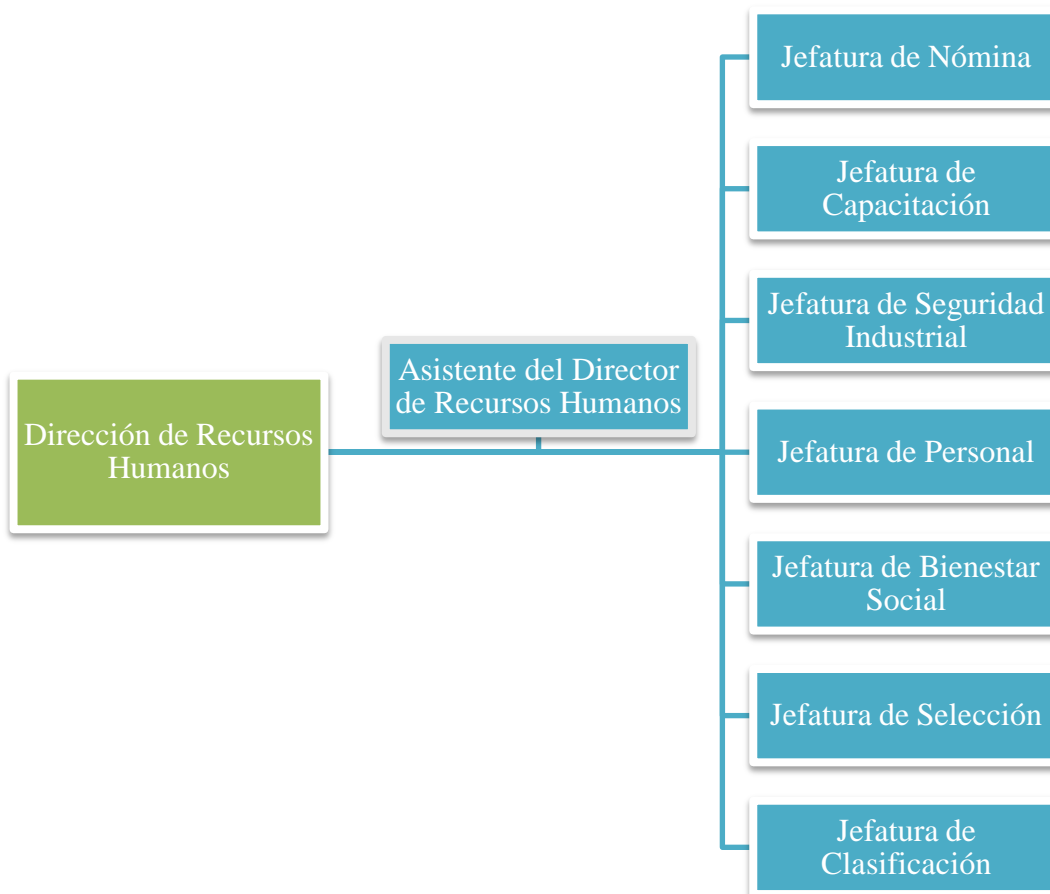
Para decidir qué acción se va a tomar, se puede inicialmente realizar un análisis del subsistema de planeación para orientar la elección y medidas a tomar. Al implementar el sistema, se presentan diferentes reacciones en los individuos debido a los factores psicosociales y los estratégicos.

El Talento Humano es complejo, se mueve en función de anhelos y necesidades específicas, éste hecho tiene una incidencia muy concreta en el mundo de las relaciones laborales; se deben reconocer como legítimas las necesidades de sus empleados y procurar mejorarlas con los planteamientos de los directivos, de tal manera que el esfuerzo de todos tienda hacia la consecución de la meta común.

## 5.1. PROPUESTA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA – DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

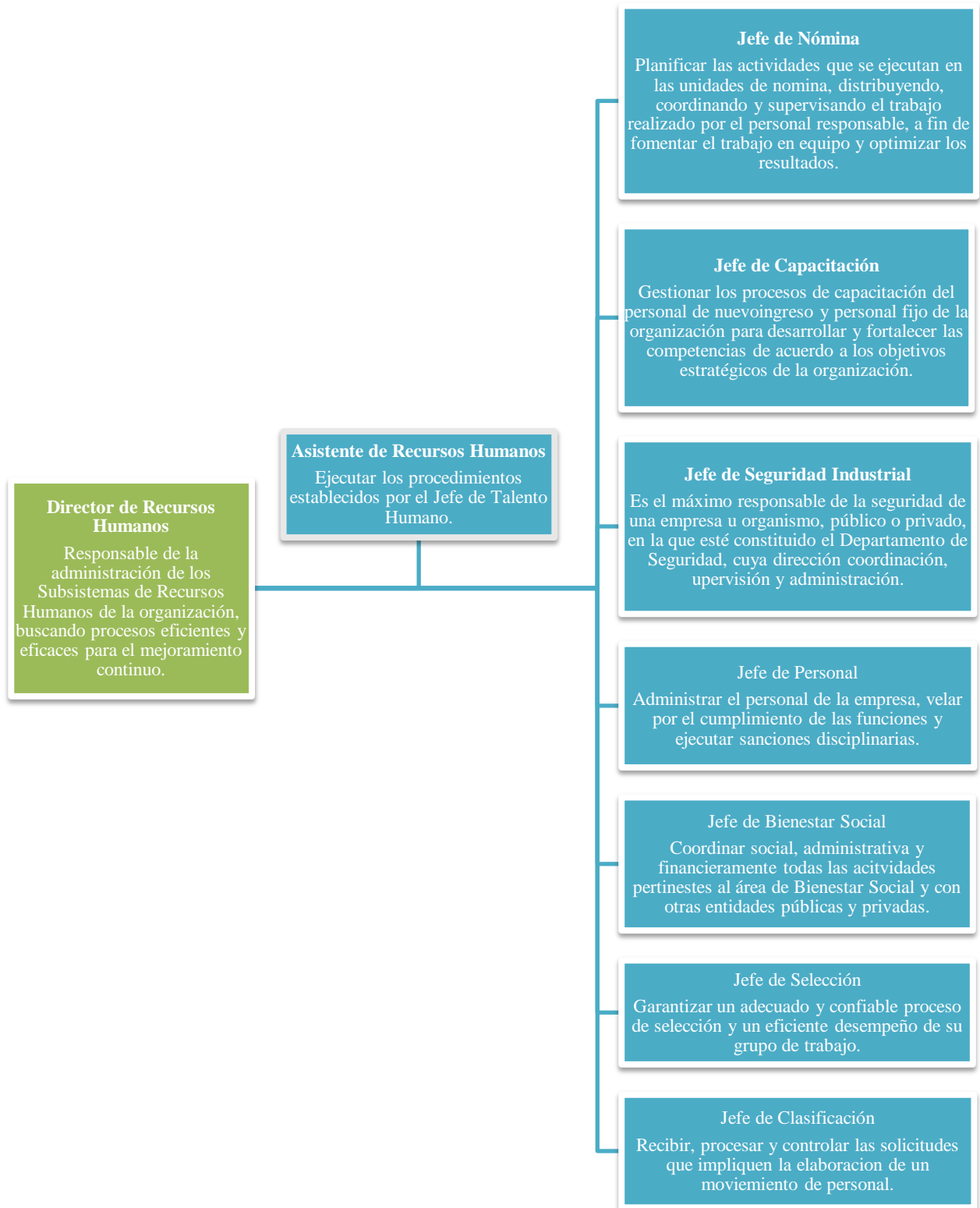
De acuerdo al análisis realizado se determinó que es imprescindible que el organigrama estructural y funcional de la Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil, específicamente en el Departamento de Dirección de Recursos Humanos, sea ajustado a su realidad actual y a las condiciones que le plantea el entorno.

**Ilustración 20: Organigrama Estructural Propuesto**



Del mismo modo se considera importante la elaboración de un organigrama funcional de manera que se pueda visualizar amplia y detalladamente cada una de las funciones que realiza el Director de Recursos Humanos junto con los demás jefes departamentales en sus respectivas dependencias.

## Ilustración 21: Organigrama Funcional Propuesto



## 5.2. PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES



# M.I. MUNICIPALIDAD DE GUAYAQUIL

## MANUAL DE FUNCIONES



### **INTRODUCCIÓN**

El presente Manual de Funciones de la Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil contiene las tareas que desarrollará cada empleado de la Dirección de Recursos Humanos que debe cumplir con claridad y pleno conocimiento de su competencia funcional y responsabilidad a nivel de cada puesto de trabajo de forma eficiente.

El propósito fundamental de este manual es el de instruir a los miembros que la componen sobre los distintos aspectos antes mencionados, procurando minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno, la duplicación o superposición de funciones, lentitud y complicación innecesarias en las tramitaciones, mala o deficiente atención al público, desconocimiento de los procedimientos administrativos, entre otros.

El manual es un medio que permite familiarizarse con los diferentes niveles jerárquicos que conforman la Institución; así mismo a identificar con claridad las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que lo conforman.

Por ser un documento de consulta frecuente, el presente manual deberá ser actualizado cada año.

### **OBJETIVO**

El presente manual ha sido diseñado para describir las actividades y responsabilidades del personal de la Dirección de Recursos Humanos. De esta manera la organización se asegura que su personal conozca los objetivos, funciones y niveles de responsabilidad.

# M.I. MUNICIPALIDAD DE GUAYAQUIL

## MANUAL DE FUNCIONES



### **FINALIDAD**

Optimizar el trabajo del personal en el cumplimiento de sus funciones específicas y permitir el funcionamiento adecuado y eficiente de la Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil, para el logro de los objetivos propuestos.

### **EVOLUCIÓN ORGANIZACIONAL**

El Cabildo de Guayaquil, es el sitio sede de la Alcaldía de Guayaquil, el primer Alcalde que hizo uso de este edificio fue Don Leopoldo Izquieta Pérez. En 1921 los concejales decidieron construir una Casa Municipal en armonía con la tradición del Puerto Principal del Ecuador, los trabajos se iniciaron en 1924 pero se suspendieron el año siguiente por falta de fondos. Su diseñador fue el Arq. e Ing. Maccaferri, quien en 1927 comenzó nuevamente con la construcción por arrendamiento de los servicios de la Compañía Italiana de Construcciones, su constructor fue el Ing. Juan Lignarolo, todo avanzó con tal rapidez que el Palacio Municipal fue concluido en Octubre de 1928 y la inauguración se llevó a cabo en 1929 al cumplirse el Centenario de la Batalla de Tarqui.

### **MISIÓN**

“Seguir demostrando porque esta gestión es honesta y solidaria, al promover y contribuir al desarrollo humano y social para el mejoramiento de la calidad de vida de la población del cantón.”

### **VISIÓN**

“Ser el Gobierno Local más eficiente en el país en brindar obras y servicios, para lograr el mejoramiento de la calidad de vida de la colectividad, a través de la gestión administrativa apropiada de los recursos, el uso de tecnología de información y el impulso de la actividad turística.”



**M.I. MUNICIPALIDAD DE GUAYAQUIL**  
**MANUAL DE FUNCIONES**  
**DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS**



**Funciones de la Dirección de Recursos Humanos**

- 1.1.** Establecer y aplicar las políticas relativas a la administración de personal, aprobadas por el Concejo Cantonal o el Alcalde.
- 1.2.** Cumplir y hacer cumplir las políticas de reclutamiento y selección determinadas en el Reglamento de Personal, así como velar porque se cumpla con lo dispuesto en éste y en el Reglamento Orgánico y Funcional de la Municipalidad.
- 1.3.** Planificar, aplicar y evaluar los procedimientos relacionados con la administración de personal y optimización de sus funciones.
- 1.4.** Mantener actualizados los expedientes personales de los funcionarios, empleados y obreros de la administración municipal.
- 1.5.** Llevar un registro completo de nombramientos, contratos, vacantes, permisos, vacaciones, ascensos y sanciones de los servidores municipales.
- 1.6.** Las demás establecidas en Leyes, Ordenanzas, Reglamentos, Acuerdos y Resoluciones relacionadas con los derechos y obligaciones de los servidores Municipales; y, las que administrativamente dispusiere el Alcalde.

**Responsable:** Director de Recursos Humanos

**M.I. MUNICIPALIDAD DE GUAYAQUIL**  
**MANUAL DE FUNCIONES**  
**DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS**



**Asesoría de Cargos**

Esta función comprende las actividades relacionadas con la planificación de la plantilla, selección y formación del personal.

Citamos a continuación las tareas principales que corresponden a esta función:

- Planificación de plantilla.
- Descripción de los puestos.
- Definición del perfil profesional.
- Selección del personal.
- Formación del personal.
- Inserción del nuevo personal.
- Tramitación de despidos.

**Responsables:** Jefaturas de Selección y Personal

**M.I. MUNICIPALIDAD DE GUAYAQUIL**  
**MANUAL DE FUNCIONES**  
**DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS**



**Funciones de Administración de Personal**

La gestión del personal de una empresa requiere una serie de tareas administrativas, como:

- Elección y formalización de los contratos.
- Gestión de nóminas y seguros sociales.
- Gestión de permisos, vacaciones, horas extraordinarias, bajas por enfermedad.
- Control de absentismo.
- Régimen disciplinario.

**Responsable:** Jefatura de Personal

**Función de Retribución**

Se trata de diseñar el sistema de retribución del personal y de evaluar sus resultados. La finalidad de la función de retribución consiste en el estudio de fórmulas salariales, la política de incentivos y el establecimiento de niveles salariales de las diferentes categorías profesionales.

**Responsables:** Jefaturas de Personal y Nómina

**M.I. MUNICIPALIDAD DE GUAYAQUIL**  
**MANUAL DE FUNCIONES**  
**DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS**



**Función de Desarrollo de los Recursos Humanos**

El desarrollo de los recursos humanos comprende las actividades de crear planes de formación y llevarlos a cabo, de estudiar el potencial del personal, de evaluar la motivación, de controlar el desempeño de las tareas, de incentivar la participación y de estudiar el absentismo y sus causas.

**Responsable:** Jefatura de Capacitación

**Función de Relaciones Laborales**

La función de relaciones laborales se ocupa fundamentalmente de la resolución de los problemas laborales. Normalmente se desarrolla negociándose con los representantes de los trabajadores y trata temas como la contratación, la política salarial, los conflictos laborales, la negociación colectiva.

También se incluye en esta función la prevención de riesgos laborales, pues busca establecer un adecuado nivel de protección de la salud de los trabajadores y de las condiciones de trabajo, es decir, comprende la seguridad e higiene en el trabajo y la acción social de la empresa con los trabajadores.

Así mismo esta función adopta las medidas para equilibrar las desigualdades entre los trabajadores de una misma empresa, y trata de alcanzar un equilibrio y un clima de trabajo agradables.

**Responsable:** Jefatura de Personal

**M.I. MUNICIPALIDAD DE GUAYAQUIL**  
**MANUAL DE FUNCIONES**  
**DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS**



**Función de Servicios Sociales**

Esta función gestiona determinados servicios creados por la empresa o que han sido objeto beneficiar a los trabajadores y mejorar el clima laboral. Estos servicios pueden ser guarderías, becas y ayudas para estudios, seguros colectivos de vida, clubes y centros recreativos.

**Responsable:** Jefatura de Bienestar Social

**M.I. MUNICIPALIDAD DE GUAYAQUIL**  
**(GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO)**



**AB. JAIME NEBOT SAADI**  
**ALCALDE**

## 5.3. PROPUESTA DEL SISTEMA DE RECLUTAMIENTO

### 5.3.1. GENERALIDADES

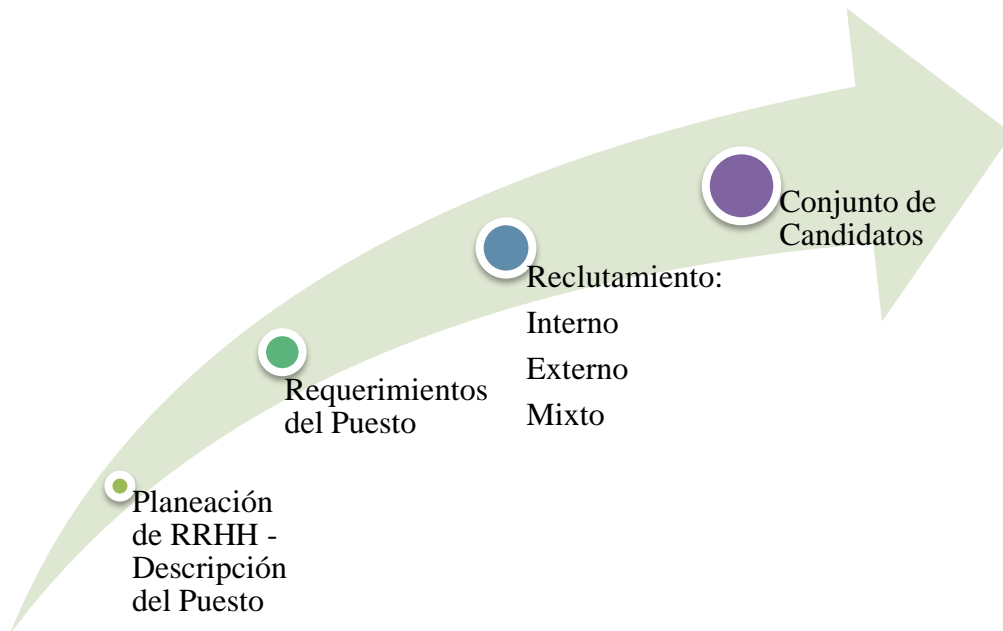
La fase del reclutamiento es un procedimiento que todo analista o director de recursos humanos puede utilizar con éxito. En este sistema la organización hace conocer al mercado de Recursos Humanos la oportunidad de llenar una vacante y así, de una manera eficaz y concreta el reclutamiento de nuevos empleados.

Según (Chiavenato, 2011), el reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida por una secuencia de tres fases: personas que la organización requiere, lo que el mercado de Recursos Humanos puede ofrecerle y las técnicas de reclutamiento por aplicar.

Es imprescindible que el responsable de esta fase de reclutamiento conozca las especificaciones del puesto vacante que hay que cubrir, de manera que pueda encontrar empleados capaces para la organización.

Por eso el reclutamiento de personal, siempre funcionara como un filtro que sólo permita ingresar a la organización o institución a las personas que cuenten con las características establecidas.

#### Ilustración 22: Esquema del Proceso de Reclutamiento



### 5.3.2. OBJETIVO Y ALCANCE

El objetivo principal para proponer un sistema de reclutamiento es el de establecer las pautas y requisitos necesarios con el fin de asegurar que la actividad de Reclutamiento posibilite incorporar, transferir o promover al personal más idóneo. Su alcance comprende exclusivamente al área de Dirección de Recursos Humanos.

### 5.3.3. VACANTE O REQUERIMIENTO

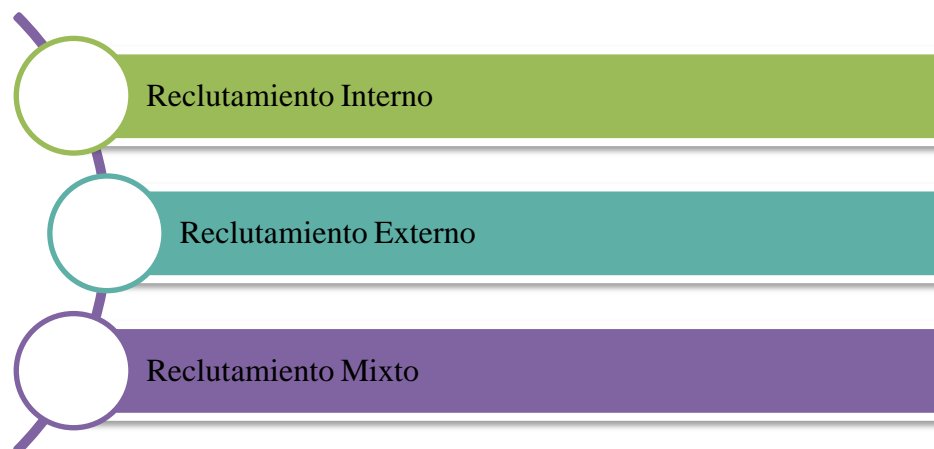
La fase del Reclutamiento inicia con el requerimiento o solicitud del departamento en donde existe una vacante, en esta etapa es muy importante que se especifique claramente el perfil de la persona que solicitan, y sobretodo cuáles son las funciones que va a desempeñar.

### 5.3.4. TIPO DE RECLUTAMIENTO

El proceso de reclutamiento puede llevarse a cabo tomando en consideración tanto las fuentes propias de la organización como aquellas que están fuera de la misma o en su defecto con la combinación de las mismas, denominándolo como reclutamiento mixto.

En muchas ocasiones el proceso de reclutamiento puede resultar todo un problema para la organización y esto se debe a que la misma organización no sabe dónde va a concentrar su esfuerzo para hallar candidatos que tengan las probabilidades de cumplir con las especificaciones establecidas por el departamento solicitante.

**Ilustración 23: Tipos de Reclutamiento**



### 5.3.4.1. RECLUTAMIENTO INTERNO

Es muy común encontrar buenos prospectos dentro de las organizaciones, personas cuyo desempeño ha sido óptimo y que además se han preocupado por subir su nivel académico. Esta fuente resulta ser eficaz y baja los costos de un proceso de reclutamiento.

Partiendo del esquema, la primera fuente de reclutamiento la constituye la base de datos interna dentro del proceso, programas de desarrollo del personal y el plan de carrera. El reclutamiento interno debe generar un efecto motivador entre el personal de la institución.

De igual manera, el inventario de los recursos humanos que se tenga dentro de la organización, partiendo de un seguimiento efectivo por parte del órgano encargado, se puede identificar candidatos bastante calificados y dispuestos a recibir la capacitación correspondiente.

El reclutamiento interno, posibilita una buena relación con las directivas sindicales (cuando existe), y además exige una interna y continua coordinación entre los diferentes departamentos o secciones de la empresa, para detectar los prospectos a cubrir una vacante y en este momento es cuando se ven los beneficios de los procesos de entrenamiento y capacitación de la empresa.

En el reclutamiento interno, se hace imprescindible tener en cuenta ciertas competencias para efecto de cada una de las posibilidades descritas:





#### **5.3.4.2. RECLUTAMIENTO EXTERNO**

En este caso, se hace importante determinar cuál es el nivel en que se suplirán las vacantes con personal externo. Hay que tener en cuenta que esta forma puede ser la más costosa del reclutamiento, sin embargo, esos costos están directamente relacionados con el tiempo y el rendimiento.

La empresa puede no tener un departamento o sección de reclutamiento y selección de personal o no contar con los recursos humanos disponibles para ello, en ese caso debe recurrir a esta fuente que le facilita el trabajo, de manera especializada, pues es su estrategia de negocio.

Las agencias especializadas, pueden ser públicas o privadas, si son públicas, estas proporcionan un sistema de información de alta confiabilidad y no tiene ningún costo, ni para el empresario ni para el solicitante.

Cuando la agencia es privada, algunas se especializan en cierto tipo de cargos, cobran un monto por honorarios, que puede llegar a ser asumido por la empresa solicitante y en algunos casos por el aspirante; de igual manera existen agencias a nivel local que se encuentran en la Web, y para otros a nivel latino americano.

#### **5.3.4.3. RECLUTAMIENTO MIXTO**

En realidad, una empresa nunca hace sólo reclutamiento interno o solo reclutamiento externo, uno siempre debe complementar al otro. En este reclutamiento queremos pretender aprovechar las ventajas del reclutamiento interno (motivación de los empleados, conocimiento de la empresa), con las del reclutamiento externo (innovación, deseos de trabajar del nuevo empleado).

Se establece como lo más idóneo, y por regla general el Reclutamiento Mixto, esto quiere decir que se empleará el Reclutamiento Interno y Externo, lanzando la convocatoria dentro y fuera de la organización simultáneamente, ya que siempre se dará prioridad a los trabajadores de la empresa y sus aspiraciones de desarrollo.

#### **5.3.4.4. RECLUTAMIENTO EN RED**

El reclutamiento a través de Internet implica el uso de Internet como un canal por el que se pueden ofrecer los puestos y proporcionar información respecto al proceso de presentación de las candidaturas. El reclutamiento on-line es relativamente barato, llega a candidatos a los que no se podría acceder utilizando los métodos convencionales y puede ser más rápido y eficaz que otros métodos.

Lo que queremos a través de este reclutamiento de red, es implicar el uso de Internet como un canal por el que se puedan ofrecer los puestos y proporcionar información respecto al proceso de presentación de las vacantes existentes.

Si nos damos cuenta las empresas que utilizan reclutamiento on-line disfrutan de una ventaja competitiva sobre las que no lo utilizan, ya que así pueden receptor dicha información en el menos tiempo posible, para que los puestos sean contratados.

La ventaja de este reclutamiento on-line será sostenible si las empresas son capaces de gestionar eficazmente el proceso; las que tengan el mejor software de análisis y la capacidad de respuesta más rápida disfrutarán de una ventaja.

Aunque Internet es útil para atraer, clasificar y contactar con los candidatos de un modo más efectivo.

La interacción cara a cara es aún crucial en el proceso de contratación, el reclutamiento a través de Internet exige nuevas competencias a los Directores de recursos humanos.

El uso de la web corporativa para atraer talentos puede resultar adecuado para cualquier empresa, pero su éxito será mayor en las que tienen una elevada notoriedad y con una imagen favorable.

Estas empresas serán más capaces de atraer la atención de candidatos basándose en su imagen de marca, posición de liderazgo, calidad de sus productos o servicios y responsabilidad social.

Los candidatos pasivos, que son los que no han planificado a corto plazo una variación en su carrera profesional, pueden sentirse atraídos por una oferta encontrada cuando navegan por Internet.

Dado que estos candidatos pueden ser los que aporten más valor a la empresa, resulta importante su captación.

**Tabla 19: Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Interno, Reclutamiento Externo y Reclutamiento en Red**

Detalle	Reclutamiento Interno	Reclutamiento Externo	Reclutamiento en Red
<b>Ventajas</b>	Resulta más económica la integración por este medio.	Una perspectiva diferente con ideas nuevas	Ventaja Competitividad Global.
	Evita retrasos en el proceso de incorporación.	Moderniza los recursos ya establecidos en la organización.	Resulta barata su aplicación.
	Información verificada y segura	Renueva el enfoque con su conocimiento referente al ambiente externos.	Es más rápido que otros métodos.
	Sana competencia, en busca del crecimiento profesional dentro de la organización	Aprovecha el conocimiento previamente adquirido.	Mayor accesibilidad e información.
<b>Desventajas</b>	Exige mayores aptitudes para ser transferido a otro nivel.	La integración por este medio tiene un costo más elevado	No hay una interacción cara a cara con el candidato.
	Frustración en quienes no son transferidos por no tener las aptitudes requeridas.	Toma más tiempo su puesta en marcha.	Bajo grado de veracidad sobre la información del candidato.
	Hacerlo constantemente provoca desgaste emocional y mental para el desarrollo de las actividades.	Información no verificada ni confirmada con exactitud.	
	No toma en consideración todos los niveles.(Depende del puesto)	Frustra al personal interno que ve barreras para su crecimiento profesional.	

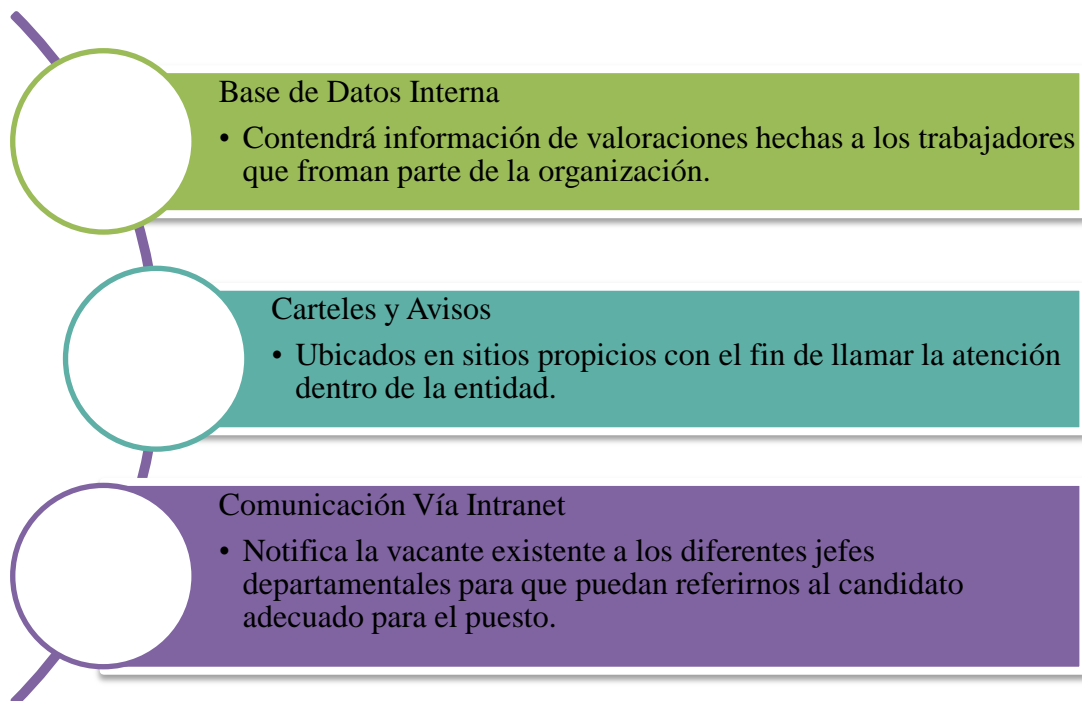
Elaborado por los autores.

### 5.3.5. MEDIOS O FUENTES DEL RECLUTAMIENTO

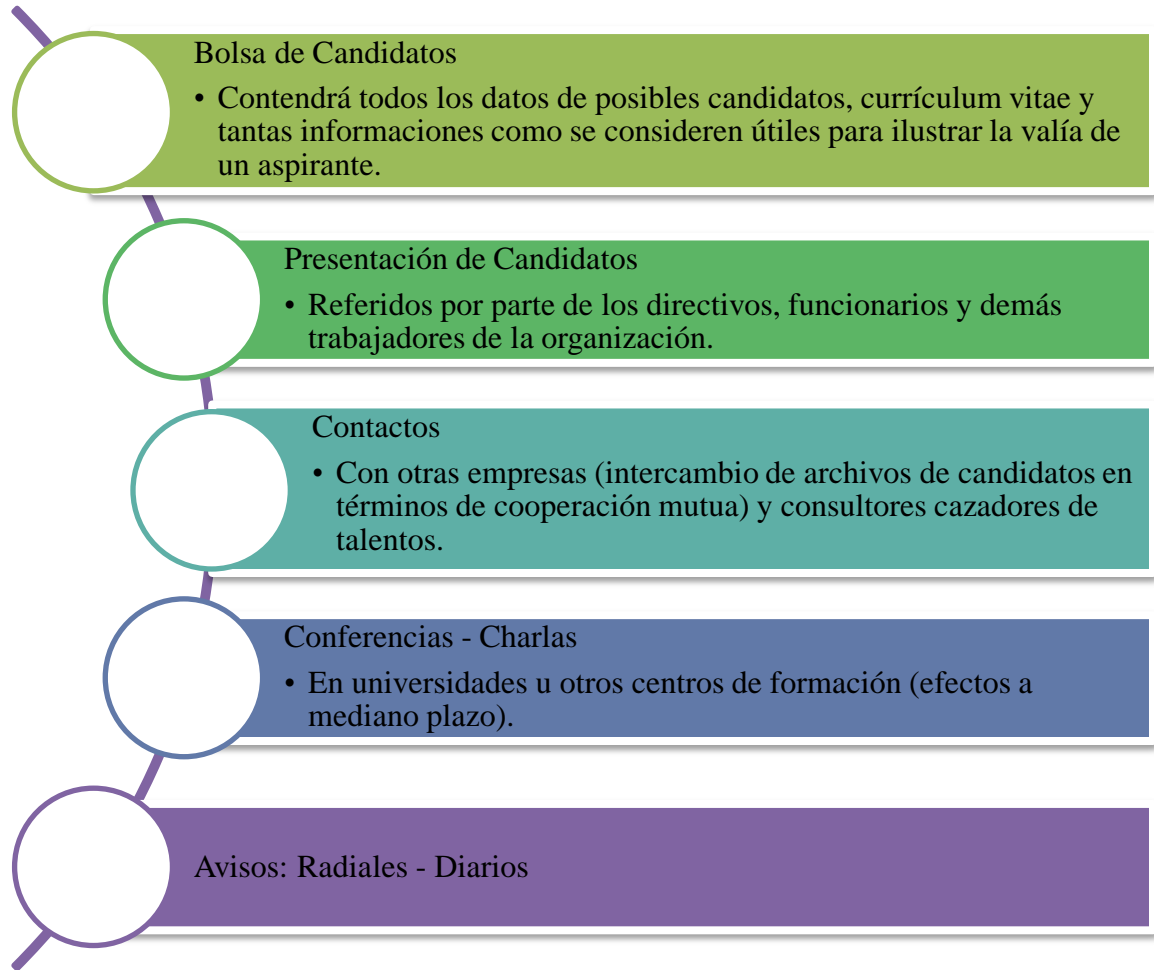
Todo proceso de reclutamiento se enfrenta a la difícil tarea de identificar y seleccionar adecuadamente los medios o fuentes de reclutamiento sean éstos internos o externos, y de esa forma incorporar dentro de la organización al recurso humano más necesario, teniendo como prioridad concluir esta fase con éxito.

A continuación se podrá visualizar los siguientes medios o fuentes de reclutamiento que la entidad puede considerar a la hora de reclutar personal, sea de tipo interno o externo:

#### Ilustración 24: Fuentes de Reclutamiento Interno



## Ilustración 25: Fuentes de Reclutamiento Externo



### 5.3.6. DURACIÓN

Con el fin de recopilar los currículos necesarios y de acuerdo a la complejidad del puesto vacante se estima que la duración de este proceso sea entre 15 a 20 días.

### 5.3.7. REVISIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN RECOPIADA

Una vez que hemos recopilado la información nueva y la existente se revisa y se depura, para luego estar organizada, con el objetivo de resaltar la información útil y necesaria para la toma de decisiones.

### **5.3.8. RESPONSABLE**

La persona responsable de que este procedimiento se cumpla adecuadamente es el Director de Recursos Humanos, en este caso el Director será informado por parte del Jefe inmediato sobre la vacante y el perfil del puesto, con esta base él realizará una entrevista de presentación donde se tocarán temas de carácter general, como sueldo, política o historia de la institución.

Cada vez que se concluya con la fase de reclutamiento se debe hacer un resumen fehaciente, para poder saber cómo transcurrió el proceso de reclutamiento, y a su vez nos servirá de experiencia para futuros procesos.

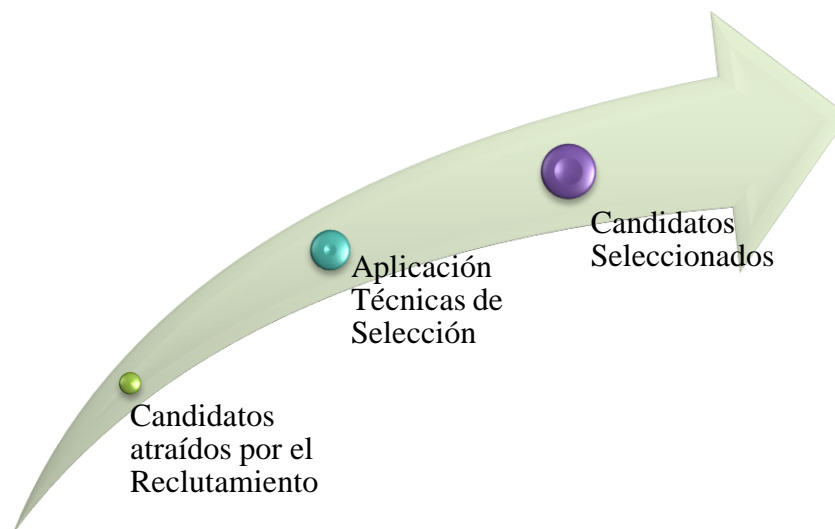
## 5.4. PROPUESTA DEL SISTEMA DE SELECCIÓN

### 5.4.1. GENERALIDADES

En la siguiente fase se detallaran sugerencias dirigidas a la ejecución de un proceso de selección de personal, a través de herramientas o pasos sencillos de manera que van a permitir diseñar modelos o perfiles adecuados al cargo requerido. Dichos pasos deben llevarse al pie de la letra con el fin de evitar errores al momento de realizarse, puesto que si se omite un paso se corre el riesgo de no obtener el éxito deseado al momento de realizarlo.

En esta fase se clasifican aquellas personas que poseen las aptitudes requeridas que lo hacen ser el candidato ideal para ocupar la vacante disponible.

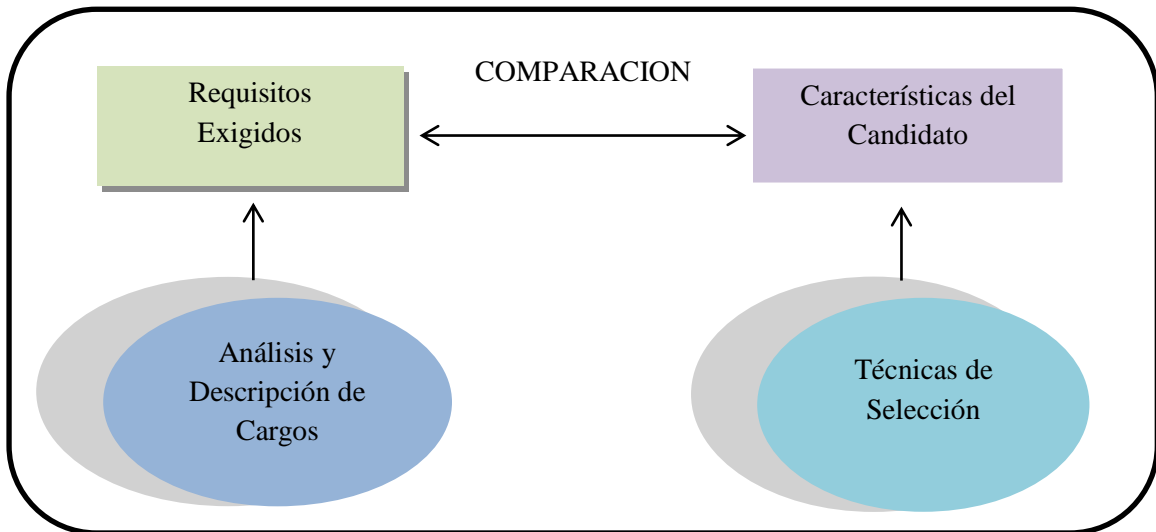
**Ilustración 26: Esquema del Proceso de Selección**





(Chiavenato, 2011) Indica que dado que la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisión, es necesario que se apoye en un estándar o criterio determinado para que tenga alguna validez, el cual se una en las características del cargo vacante,

### **Ilustración 27: Selección como Sistema de Comparación**



Fuente: Chiavenato, I. (2011)

#### **5.4.2. OBJETIVO Y ALCANCE**

El objetivo que persigue el proceso de selección es encontrar aquella persona que reúna los requisitos para el perfil del puesto; su alcance se enfoca en el área de Dirección de Recursos Humanos, e inicia con la necesidad de cubrir una vacante y termina con la selección del candidato.

#### **5.4.3. DURACIÓN**

Se estima que la duración de la fase de Selección oscila entre 10 y 15 días, de manera que se puedan realizar los pasos pertinentes para seleccionar a la persona que ocupará la vacante disponible.

#### **5.4.4. RESPONSABLE**

Las personas responsables de que este procedimiento se cumpla adecuadamente es el Jefe de Selección, junto con el Jefe Inmediato en esta etapa se efectuará una entrevista donde se abordarán temas de aspecto específicos.

#### **5.4.5. APLICACIÓN DE PRUEBAS O TÉCNICAS DE SELECCIÓN**

La aplicación de pruebas o técnicas selección de personal es sin duda uno de los problemas más significativos que afrontan en la actualidad las organizaciones.

Tenemos que darnos cuenta que esto se debe a que el recurso humano de una empresa está directamente relacionado con la productividad o improductividad de la misma.

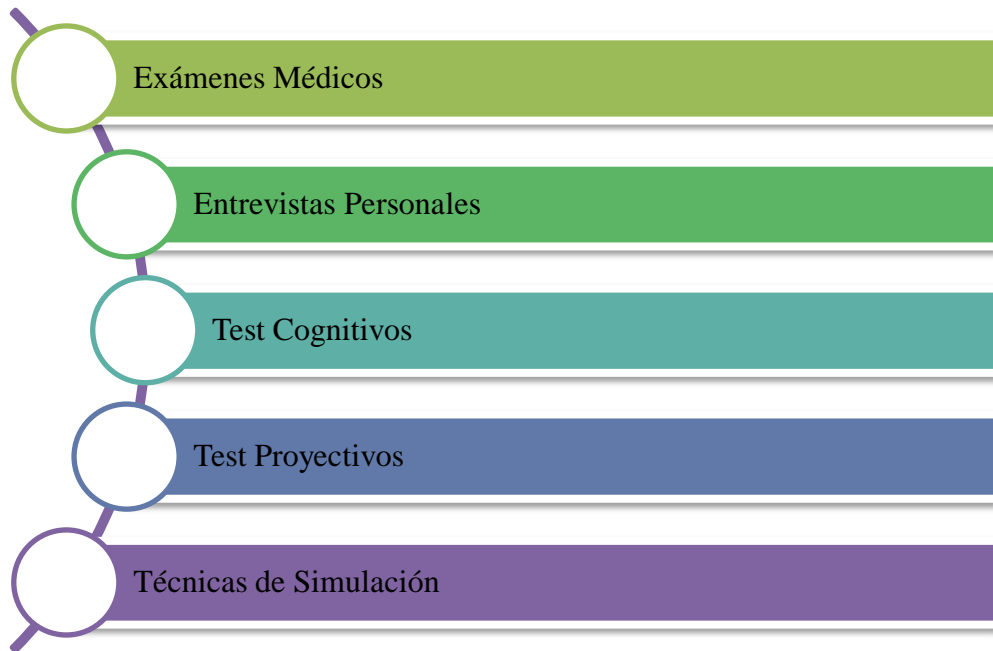
Para aquello la aplicación de las pruebas o técnicas de selección del personal son variadas, ya que las funciones de las mismas es conseguir seleccionar a los mejores candidatos para cada puesto.

Estas pruebas o técnicas son múltiples y siempre se trata de evolucionar su campo ya que requiere de equipos pluridisciplinarios como por ejemplo: psicólogos, informáticos, médicos, ingenieros, etc.

Cuando iniciamos un proceso de selección de personal sabemos que no podemos utilizar una sola técnica, ya que para seleccionar a los candidatos más óptimos utilizamos un sin número de alternativas que nos ayudan a su respectiva selección en las pruebas a realizar.

Entre las pruebas que podemos utilizar a los candidatos en una selección de personal tenemos:

## Ilustración 28: Pruebas o Técnicas de Selección



### COMPLEMENTACIÓN:

La **entrevista personal** nos permite conocer las reacciones del candidato ante situaciones determinadas, también permite determinar su perfil motivacional. La entrevista personal es una técnica muy cara y lenta y normalmente se utiliza tras haber pasado los candidatos por diferentes filtros.

Los **test cognitivos** es aquel que nos permiten acceder al nivel de conocimientos que tienen los candidatos.

Los **test proyectivos** permiten averiguar aspectos psicológicos de los aspirantes, como habilidades y motivaciones. Esta selección es tan importante, porque así podemos analizar qué es lo que sabe hacer un candidato, cómo, y por qué lo hace.

En las **técnicas de simulación** nos refleja que hay diferentes tipos de selección las cuales nos ayudan a conseguir el objetivo trazado, y en las que se priorizan las siguientes: dramatizaciones, dinámicas de grupo, debates.

Este tipo de técnicas exploran las reacciones de los participantes y hacen conocer cuáles serían sus reacciones en el día a día dentro de la organización en la que laboran.

Por último los **exámenes médicos** determinar si la salud del aspirante, físicamente está preparado para soportar determinadas presiones que se suelen dar en el ambiente laboral. Las pruebas médicas siempre suelen ser de variados tipos, dependiendo de cuáles son los requisitos que la empresa impone al candidato a seleccionar.

El punto de partida para la selección de personales el perfil de competencias, que determina las actividades esenciales del puesto y los requisitos personales necesarios.

Las competencias que se pueden evaluar dentro de la institución en análisis son las siguientes:

- Competencias que se han desarrollado a lo largo de la vida: aptitudes, rasgos.
- Competencias que predicen el éxito a largo plazo.
- Competencias que pueden ser confiablemente medidas.
- Competencias desarrolladas que no recibirán capacitación

#### **5.4.6. ANÁLISIS DE PRUEBAS**

Después de realizadas las pruebas pertinentes, se procederá analizar los resultados de dichas pruebas, mismos resultados servirán de base para decidir si continúa en el proceso o en su defecto queda fuera del mismo.

#### **5.4.7. DECISIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Después de conocidos los resultados se efectuará una tercera entrevista dirigida por el Director de Recursos Humanos, en dicha entrevista se conocerá la decisión final acerca de la contratación o no del candidato, en el caso de ser negativa, sale del proceso de selección, pero si en su defecto es positiva se emitirá el informe correspondiente con su nombramiento o contratación.

## 5.5. PROPUESTA DEL SISTEMA DE INDUCCIÓN

### 5.5.1. GENERALIDADES

(Ivancevich, 2004) La inducción encamina, dirige y guía a los empleados para que entiendan el trabajo, la empresa, los compañeros y la misión.

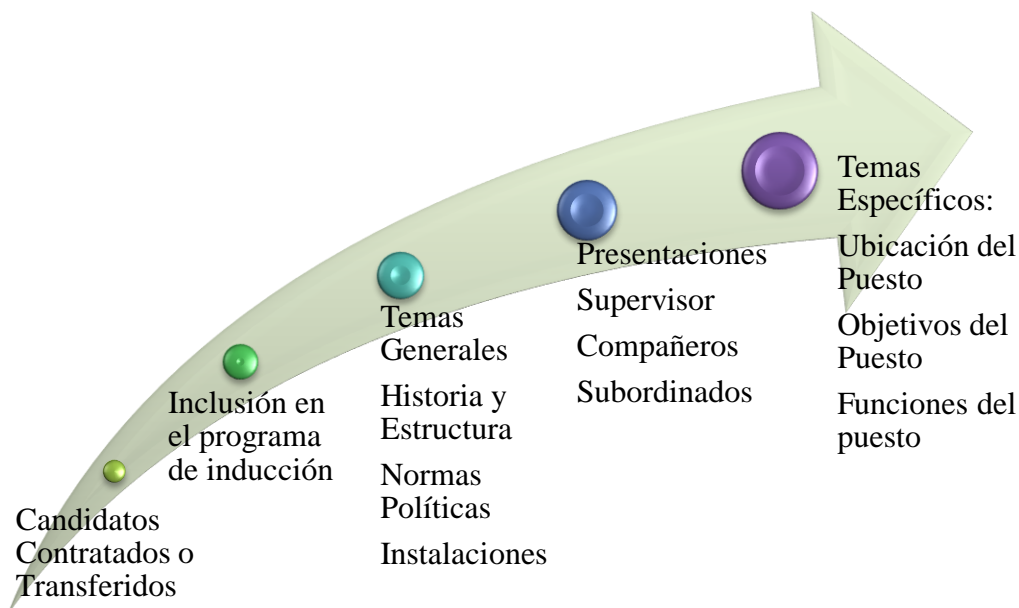
Para algunas empresas los programas de Inducción son considerados como importantes y necesarios para conseguir individuos mejor adaptados en la Institución y a su vez contar con una mayor disposición a la hora de realizar su trabajo en el puesto asignado.

La fase de Inducción en el Departamento de Dirección de Recursos Humanos se orienta a proponer una metodología para implementar un sistema de desarrollo para los trabajadores de la Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil – Dirección de Recursos Humanos.

Este programa es fundamental, porque aquí se busca integrar a los empleados de la mejor manera brindándoles información veraz y oportuna para que así se adapten mejor; una Inducción fallida representa el fracaso de cualquier actividad

El programa de Inducción debe comenzar de forma general y luego se da una Inducción más específica o personalizada.

**Ilustración 29: Esquema del Proceso de Inducción**



### **5.5.2. INDUCCIÓN GENERAL**

En esta etapa del programa de Inducción se le da a conocer al nuevo integrante de la Institución información concerniente a los siguientes aspectos:

- Antecedentes y evolución de la Institución.
- Puesto de Trabajo.
- Nombre y funciones de los principales directores
- Reglamentos y Manuales existentes.
- Entre otros aspectos relacionados a la Institución.

### **5.5.3. INDUCCIÓN ESPECÍFICA**

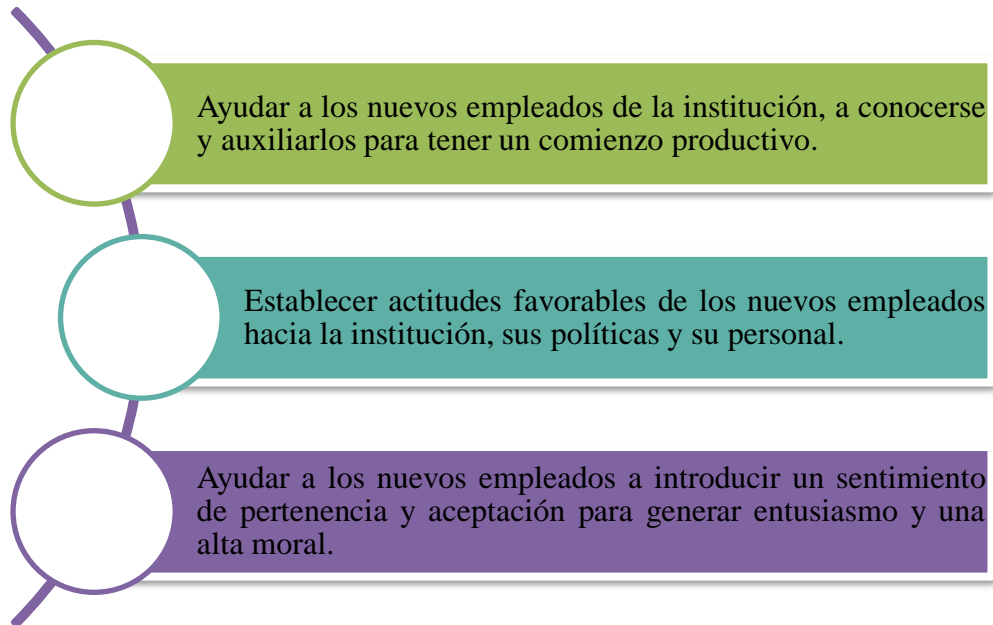
También llamada Inducción Personalizada se aplica a los nuevos empleados y a los que hayan sido promovidos o transferidos por movimientos internos en la Institución.

- Presentación entre los colegas.
- Mostrar el lugar de trabajo.
- Objetivos de trabajo del área, estrategia.
- Ratificación de las funciones del puesto y entrega de medios necesarios.
- Relaciones personales en lo referido al clima laboral, costumbres, relaciones de jerarquía.
- Otros aspectos relevantes del puesto, área o equipo de trabajo.

### **5.5.4. OBJETIVOS DE LA INDUCCIÓN**

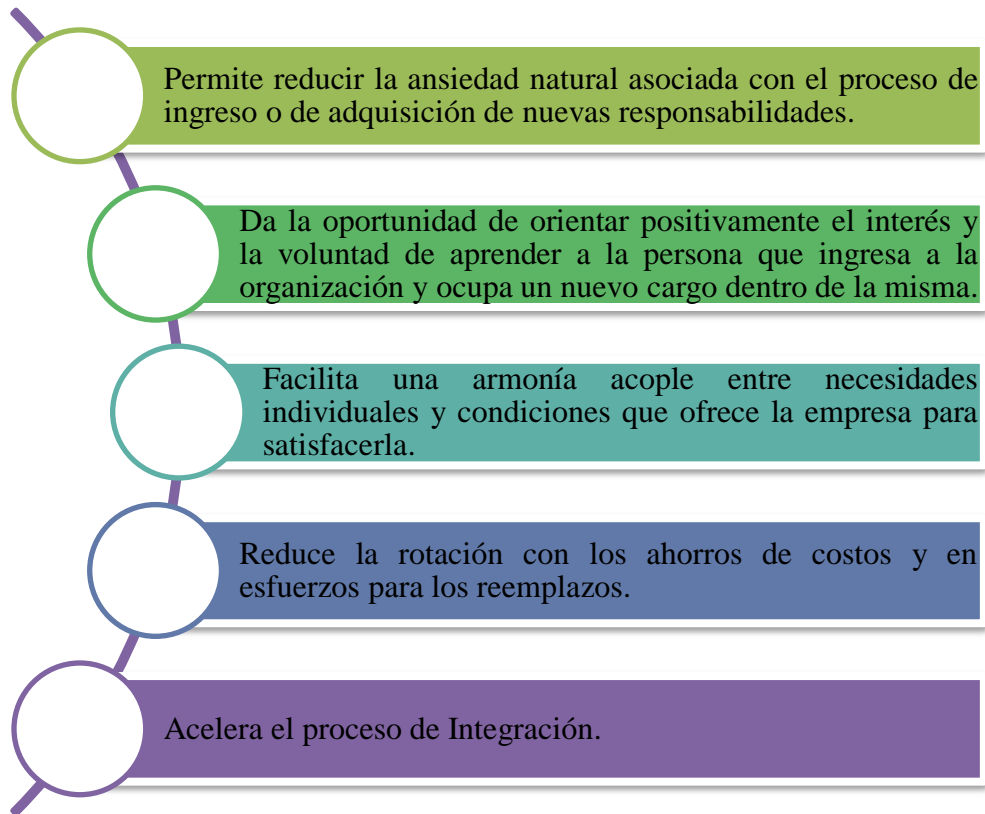
Brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la empresa y organización y la estructura de ésta.

### Ilustración 30: Objetivos de la Inducción



(Chiavenato, 2011) Deduce que existen numerosas razones que dan importancia a la inducción, entre las cuales resaltan:

### Ilustración 31: Beneficios de la Inducción



Una Inducción bien ejecutada constituye la base de todas las expectativas y compromisos implícitos del trabajador.

#### 5.5.5. DURACIÓN

Los programas de Inducción pueden durar entre 1 y 5 días dependiendo de la intensidad de la integración, y los mismos deberán ser realizados periódicamente, una vez cada tres meses, con una duración de 4 horas.

#### 5.5.6. RESPONSABLE

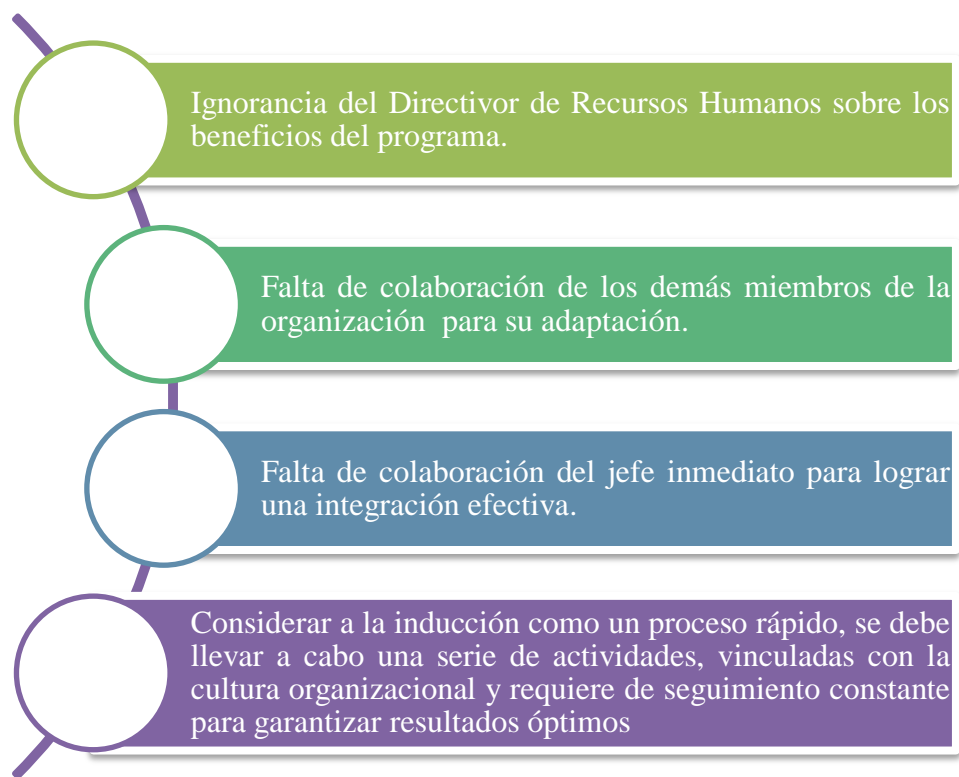
La Dirección de Recursos Humanos conjuntamente con los supervisores inmediatos donde esté ubicado el nuevo trabajador, deben ser los encargados de dar a conocer el programa de Inducción de la Organización.



### 5.5.7. POSIBLES DIFICULTADES

Como en toda actividad o proceso, el mismo no será totalmente eficiente, ni mostrará resultados positivos si no opera adecuadamente en la práctica. Solo hasta que la nueva persona se presenta a trabajar es cuando tanto la organización como el nuevo empleado pueden detectar las posibles áreas de conflicto. A continuación mencionaremos algunas de las dificultades que se pueden presentar:

#### Ilustración 32: Dificultades en el Proceso de Inducción



### 5.5.8. MEDICION Y RETROALIMENTACIÓN DEL PROCESO DE INDUCCION POR PARTE DEL CONTRATADO

Este punto consiste en medir la aplicación de lo aprendido en el puesto de trabajo a través de la observación, cuestionario o entrevista, de manera que nos permita constatar el cambio del contratado antes y después del programa de inducción; a su vez con sus aportaciones ir mejorando (retroalimentando) el proceso, con la finalidad de que cada sugerencia sea un contribución tanto para la organización como para los futuros empleados.

Esta medición es necesaria porque se pide al nuevo empleado describir los puntos que a su juicio fueron débiles en el programa de inducción. Aunque la observación y el cuestionario pueden ser eficaces y más rápidos, la entrevista personal entre el empleado y el supervisor inmediato constituye la técnica de medición más importante por la veracidad y exactitud de la información.

Como se mencionó anteriormente se busca mejorar aquellos procesos o fases del sistema de inducción, es decir, el nuevo integrante puede que no acepte o se adapte a las normas y reglas internas dentro de la organización, mostrará una actitud con poca iniciativa y de incertidumbre, respecto su proceder, desenvolvimiento y comportamiento dentro de la misma.

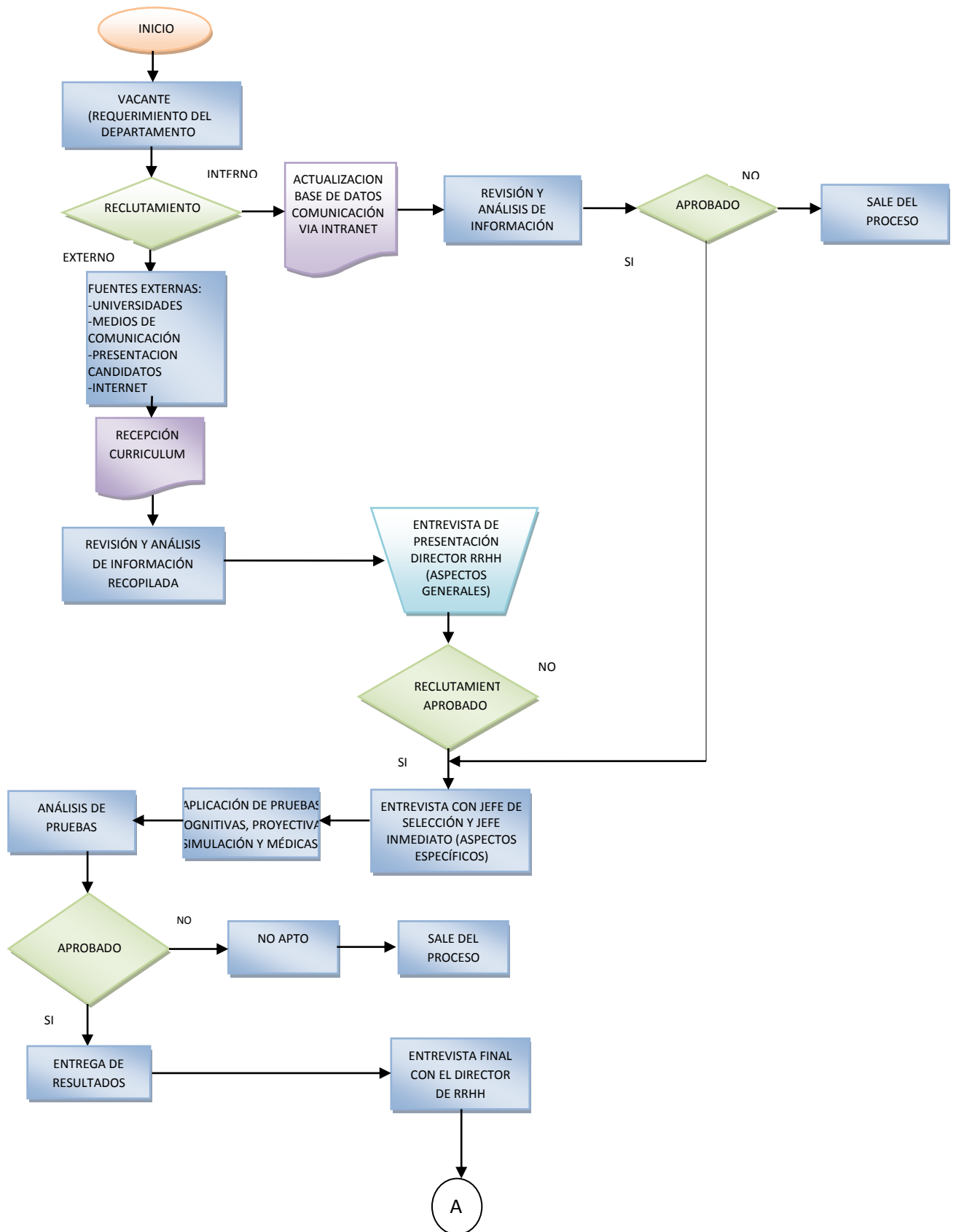
Así mismo, cuando socializa o pasa por un adecuado proceso de integración le es más fácil y efectivo adaptarse y aumentar o mejorar sus habilidades debido a que cuenta con el apoyo sus compañeros y más aun con su jefe inmediato.

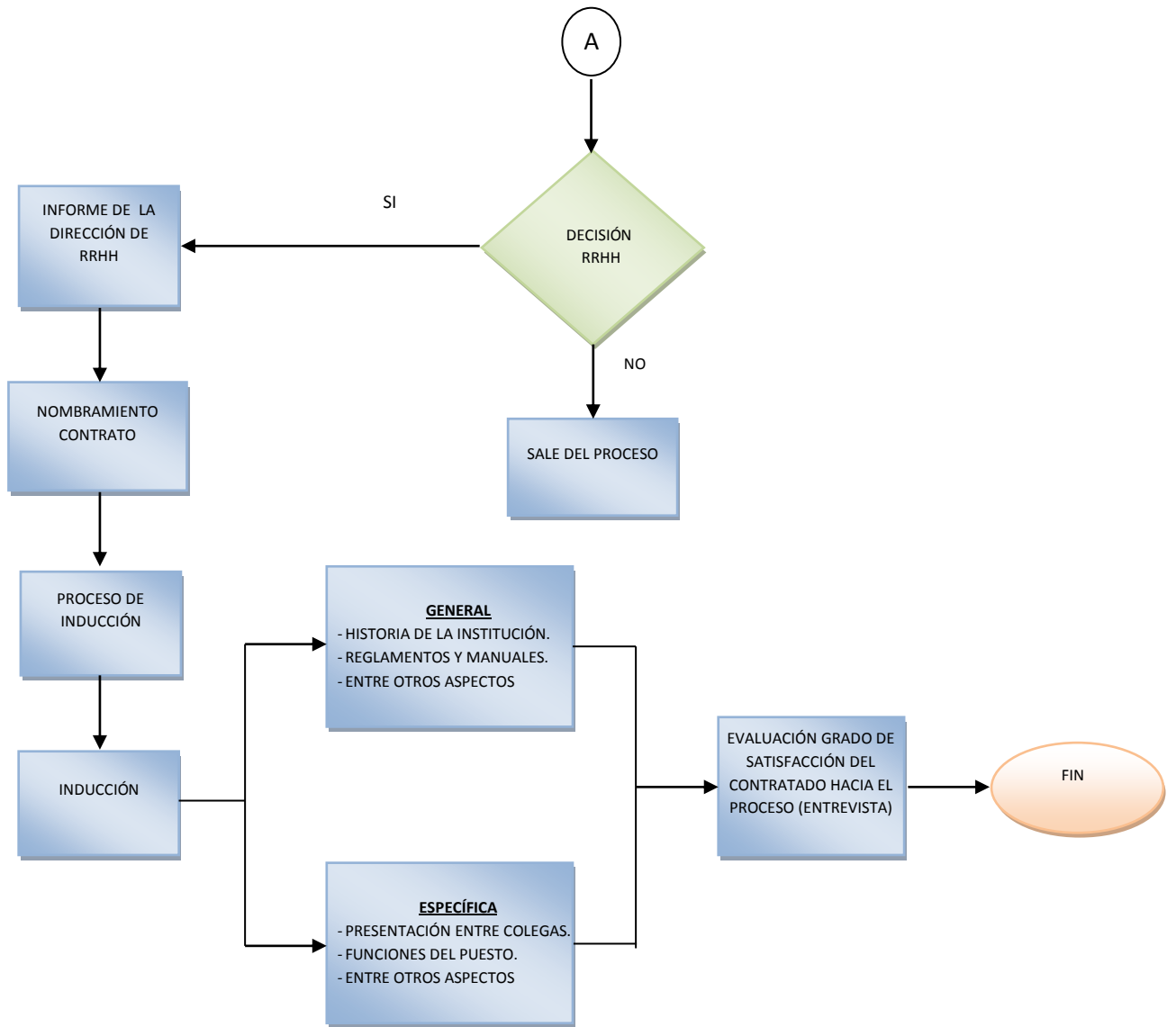
En esta fase buscamos hacer partícipes a los nuevos empleados de las mejoras del proceso y de esa manera también, evitar la aplicación de programas deficientes u obsoletos, que ocasionen resentimiento y frustración del trabajador.

## **ENTREVISTA**

- a) ¿Considera Usted que su adaptación y desenvolvimiento dentro de su puesto de trabajo y organización, se debe en gran parte al Proceso de Inducción al que fue sometido?
- b) Si no hubiese cumplido con dicho proceso, ¿Actualmente estaría conforme con lo que la organización hace por Usted para su crecimiento profesional dentro de la misma?  
¿Sentiría armonía en el clima organizacional?
- c) Por haber formado parte del Proceso de inducción, ¿Cree que hay alguna etapa o aspecto que se deba mejorar o ampliar? Mencione algún programa que según su consideración le hace falta al Proceso de Inducción.

### 5.5.9. DIAGRAMA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN





## 5.5.10. MANUAL DE INDUCCIÓN



**M.I. MUNICIPALIDAD  
DE GUAYAQUIL**

# **MANUAL DE INDUCCIÓN**

# MANUAL DE INDUCCION



## ÍNDICE

Contenido	Página
Bienvenida	1
Misión	2
Visión	2
Valores	2
Prohibiciones Éticas para los Servidores Públicos	3
Organigrama Estructural	4
Organigrama Funcional	5
Lista de Extensiones Telefónicas	6
Beneficios Legales y Adicionales	7
Horarios de Trabajo	7
Políticas y Requerimientos de horas extras	8
Despedida	9

# MANUAL DE INDUCCION



## BIENVENIDA

El Alcalde de la Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil y todos los que formamos parte de esta Institución, te damos la más cordial bienvenida a este equipo de trabajo con la objetividad, imparcialidad, independencia, transparencia y profesionalismo. Esperamos que el trabajo que realices, se sume al esfuerzo conjunto para el logro de los objetivos y metas que tiene esta Institución.

El presente Manual de Inducción tiene como objetivo orientar e integrar al personal de nuevo ingreso, es por esto que está especialmente hecho para ti, que formas parte desde ahora a este equipo, estamos seguros que aportarás toda tu experiencia y conocimientos, para poner en alto el nombre de la Institución

**AB. JAIME NEBOT SAADI**

**ALCALDE**

# MANUAL DE INDUCCION



## MISIÓN

Seguir demostrando porque esta gestión es honesta y solidaria, al promover y contribuir al desarrollo humano y social para el mejoramiento de la calidad de vida de la población del cantón.

## VISIÓN

“Ser el Gobierno Local más eficiente en el país en brindar obras y servicios, para lograr el mejoramiento de la calidad de vida de la colectividad, a través de la gestión administrativa apropiada de los recursos, el uso de tecnología de información y el impulso de la actividad turística.”

## VALORES

Los valores en los cuales se fundamenta nuestra organización son:

- Transparencia
- Equidad
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad social
- Respeto mutuo
- Honestidad
- Compromiso



## PROHIBICIONES ÉTICAS PARA LOS SERVIDORES PÚBLICOS

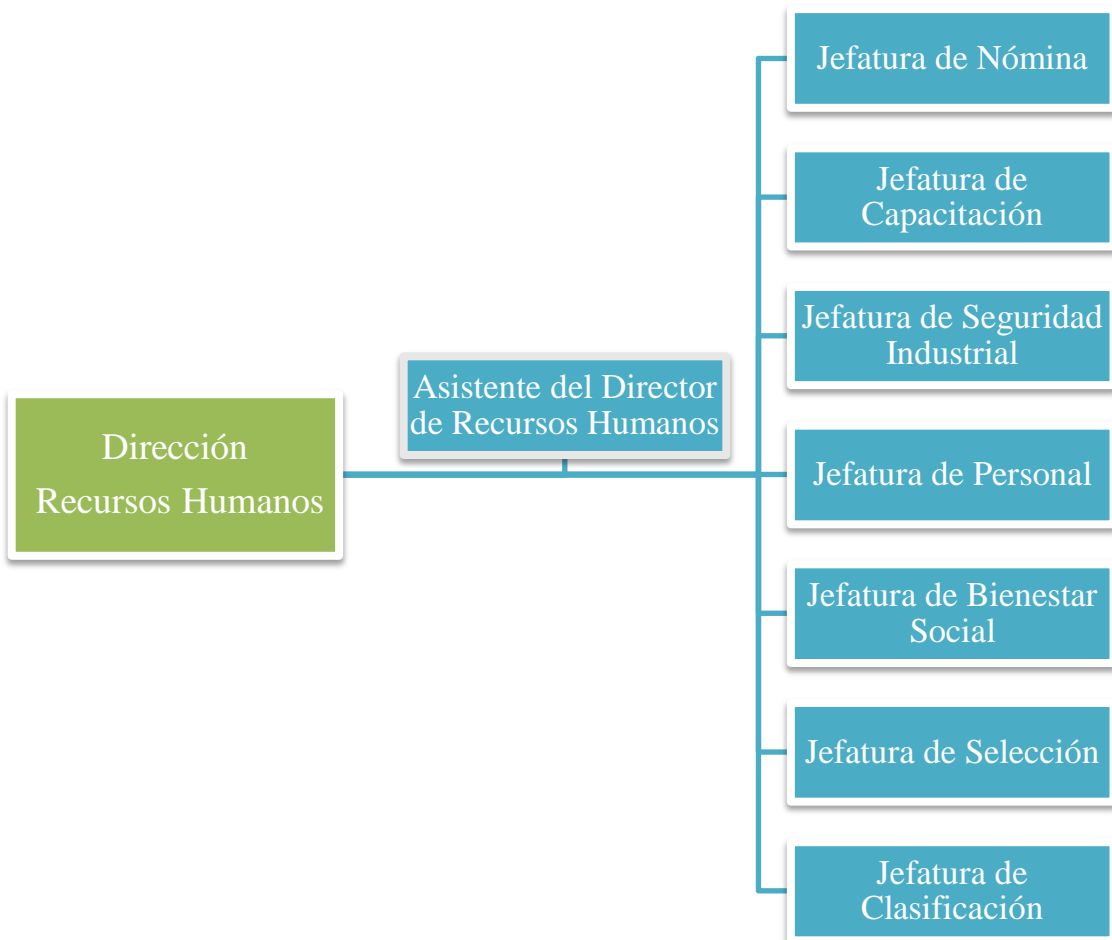
El servidor público deberá abstenerse de lo siguiente:

- a) Solicitar, aceptar o admitir dinero, dádivas, beneficios, regalos, favores, promesas u otras ventajas, directa o indirectamente, para sí o para terceros.
- b) Retardar o dejar de hacer tareas relativas a sus funciones.
- c) Hacer valer su influencia ante otro servidor público, a fin de que éste agilice, retarde o deje de hacer tareas relativas a sus funciones.

# MANUAL DE INDUCCION



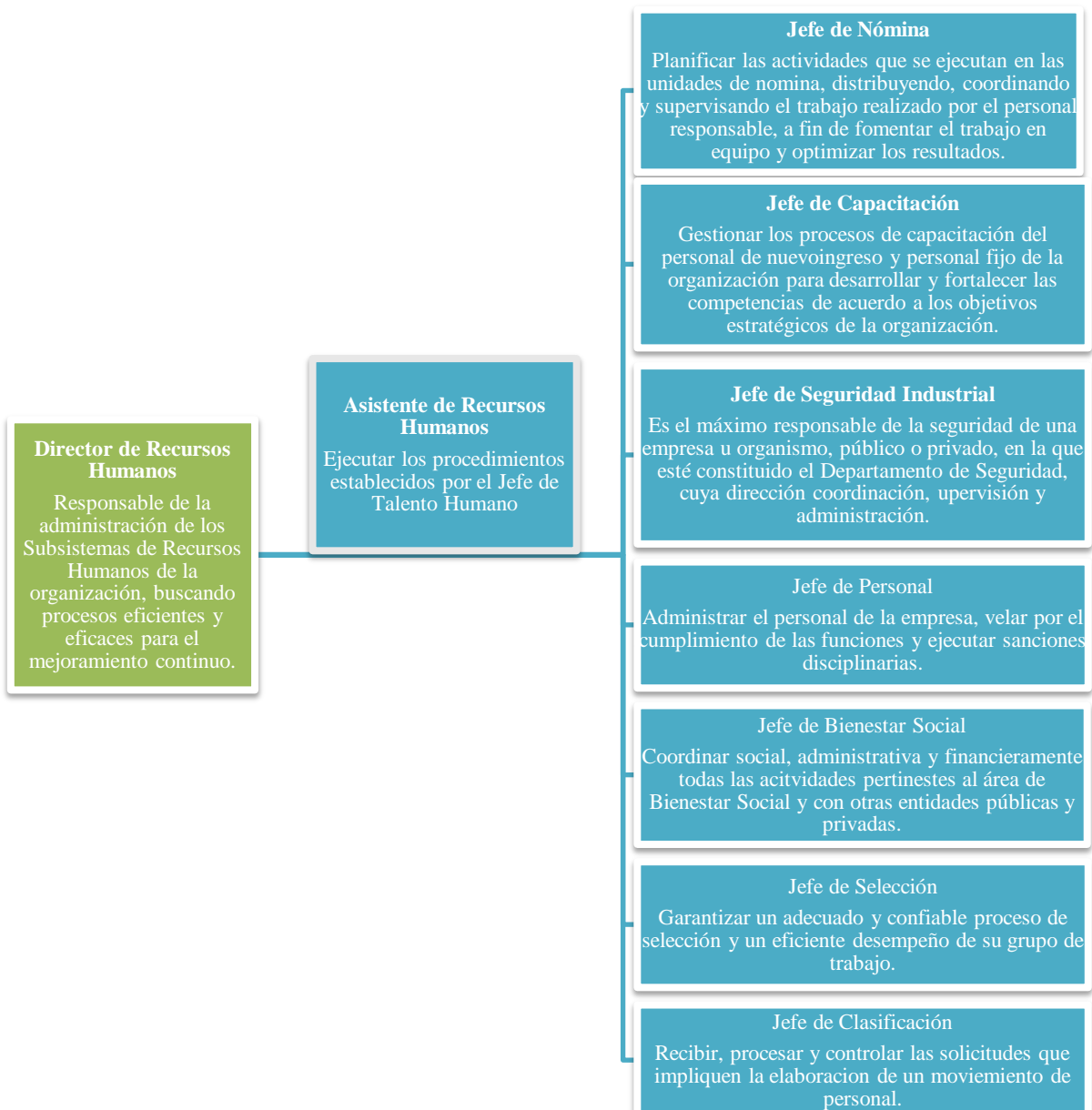
## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



# MANUAL DE INDUCCION



## ORGANIGRAMA FUNCIONAL



# MANUAL DE INDUCCION



## LISTADO DE EXTENSIONES TELEFÓNICAS

DEPARTAMENTOS	EXTENSIONES
RECEPCION	3440
SECRETARIA DE DIRECTOR	3431
ASISTENTE DEL DIRECTOR	3437
JEFE DE SELECCIÓN	3432
SECRETARIA	3433
SUPERVISOR DE SELECCIÓN	3422
JEFE DE BIENESTAR SOCIAL	3436
SECRETARIA BIENESTAR SOCIAL	3446
JEFE DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	3406
JEFE DE PERSONAL	3438
SECRETARIA	3434
ASISTENTE DE RRHH	3419
ANALISTA DE PERSONAL	3417
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	3494
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	3442
ARCHIVO	3447
JEFE DE SEGURIDAD	3473
JEFE DE REMUNERACIONES	3435
SUPERVISOR DE NOMINA	3439
ASISTENTE DE REMUNERACIONES	3526
JEFE DE CLASIFICACION	2329
ASISTENTE DE CLASIFICACION	3441
ANALISTA CLASIFICACION	3451
JEFE DE CAPACITACION	2133
SECRETARIA DE CAPACITACION	2330

## BENEFICIOS DE UN TRABAJADOR

### ➤ DECIMOTERCERA REMUNERACIÓN O BONO NAVIDEÑO

Se trata de un ingreso adicional a que tienen derecho los empleados y trabajadores de los sectores públicos y privados; su monto es equivalente a la doceava parte de las remuneraciones percibidas por el trabajador durante el año calendario respectivo.

### ➤ DECIMO CUARTA REMUNERACIÓN O BONO ESCOLAR

Los trabajadores percibirán, además, sin perjuicio de todas las remuneraciones a las que actualmente tienen derecho, una bonificación adicional anual equivalente a una remuneración básica mínima.

### ➤ HORARIOS DE TRABAJO

#### Diurno Art. 194

Duración máxima de 8 horas diarias, 30 minutos de lunch y 48 semanales.

#### Nocturno Art. 194

Duración máxima de 7 horas diarias y 42 semanales.

# MANUAL DE INDUCCION



## MANUAL DE INDUCCIÓN

### ❖ Horas extraordinarias (art 234)

Las horas extraordinarias de labor serán pagadas con un 50% (cincuenta por ciento) por lo menos, sobre el salario convenido para la jornada ordinaria.

El trabajo nocturno será pagado con un 30% (treinta por ciento) sobre salario ordinario fijado para el trabajo diurno.

Las horas extraordinarias nocturnas serán pagadas con recargo del 100% (cien por cien) sobre el salario hora ordinario nocturno.

Las horas trabajadas en días feriados serán pagadas con recargo del 100% % (cien por cien) sobre el salario hora ordinario de día hábil.

### ❖ Horas suplementarias (art 5)

Se entiende como horas suplementarias a aquellas en las cuales la o el servidor público labore justificadamente, entre la terminación de la jornada legal de trabajo y las 24 horas, hasta por 4 horas posteriores a la misma, hasta un total máximo de 60 horas al mes.

# MANUAL DE INDUCCION



## DESPEDIDA

Te invitamos a que pongas en práctica todo el conocimiento y experiencia al trabajo cotidiano para cooperar al logro de los propósitos de esta organización.

Porque cuando hay seres humanos positivos, que empujan el cambio, que no dejan que las cosas, les pasen sino que hacen pasar las cosas, va a haber un mejor futuro para los niños y para sus familias, y evidentemente, una mejor ciudad y un mejor Ecuador.

Ya que esta es la ciudad del siglo XXI que pensamos y logramos con la ayuda y apoyo de la gran mayoría de los guayaquileños que confió en nuestra manos su destino, que es el destino de sus empresas y comercios, grandes o pequeños, de sus centros educativos, y lo más importante, la ciudad donde aspiramos a seguir progresando todos.

Todo este esfuerzo se resume en hechos no palabras, compromisos cumplidos y no meras promesas, construcción y no destrucción, unidad y no división.

La tarea de servir continua, la revolución del bienestar sigue, porque estamos aquí para hacer lo que hay que hacer.

Ahora que inicias tus actividades te recomiendo tener este Manual a tu alcance de manera que te sea de gran utilidad.

Guayaquil por la Patria...

## CONCLUSIONES

Luego de analizar los resultados obtenidos y a modo de conclusión nos gustaría ofrecer estas últimas reflexiones para que sean analizadas por el Concejo Cantonal, Comisiones Especiales y Directivos de la Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil, éstas son:

- No se tiene claramente identificado a él o los responsables de los procesos de Reclutamiento, Selección e Inducción.
- El mayor medio de Reclutamiento es el aviso en diarios, dándole poco énfasis a las demás fuentes.
- En la organización se requiere diseñar un sistema de gestión de talento humano sustentado en las competencias laborales.
- Se logró determinar que de acuerdo a la planificación estratégica la gestión del talento humano se puede desarrollar con visión y estructura sistémica.
- Se pudo constatar que los empleados consideran al Reclutamiento Interno como la forma más adecuada de reclutar.
- Existen opiniones divididas respecto a los procedimientos en el proceso de Selección.
- Muchas de las pruebas que realiza la organización se enfocan en el conocimiento y personalidad, teniendo menor grado de relevancia las aptitudes.
- La experiencia y formación académica constituyen aspectos importantes en el proceso de selección.
- El Reglamento Interno es claramente conocido así como las responsabilidades y funciones que debe desarrollar.
- Existe satisfacción por parte de los empleados de las aptitudes que poseen para el desarrollo de sus actividades.
- No hay total complacencia en lo que se refiere al clima laboral.
- Los programas de Inducción impartidos por la organización generalmente son de conocimientos, lo mismo que produce un bajo nivel de satisfacción.



## RECOMENDACIONES

Luego de las conclusiones anotadas se sugiere al Concejo Cantonal, Comisiones Especiales y Directivos de la Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil, tomar en consideración las siguientes recomendaciones para el Desarrollo del Talento Humano como Herramienta para la Transformación de la Administración Pública.

- Definir claramente los responsables de los procesos de Reclutamiento, Selección e Inducción.
  - Mayor énfasis a los medios o fuentes de reclutamiento como los que se mencionan en la propuesta.
  - Para dar mayor apertura a ideas y experiencias nuevas (Reclutamiento Externo), así como las oportunidades de un crecimiento y desarrollo profesional (Reclutamiento Interno), se le recomienda la utilización del Reclutamiento Mixto, aprovechando sus ventajas, y disminuyendo en gran medida las desventajas de ambas.
  - Puntualizar notoriamente los procedimientos o etapas a las que deben someterse los aspirantes para ser Reclutados y Seleccionados.
  - Que el modelo de gestión de talento humano aplique las técnicas modernas y competitivas de planificación de recursos humanos de análisis de puesto-valoración, reclutamiento interno y externo.
  - El modelo de gestión de talento humano, debe asumir el compromiso de la dirección al más alto nivel en relación: Planes comunicados, Armonía con la cultura organizativa y Consenso sobre criterios de desarrollo.
  - Considerar que las decisiones y comunicación de los altos directivos ayudan a establecer la orientación y dirección de la reflexión estratégica para la planificación y programación de desarrollo de carrera y de la gestión en general.
  - Dar mayor relevancia a las pruebas que demuestran las habilidades de los aspirantes, para poder conocer con exactitud si cumple con los requerimientos exigidos por el puesto.
- Identificar cuáles son las causas que provocan poca satisfacción en el clima laboral, y poder así mejorarlos, ya que es importante recalcar que la motivación positiva es fundamental para el desenvolvimiento en una institución para poder desempeñar

satisfactoriamente su trabajo y lograr la eficiencia institucional que es factible con la tendencia al cambio de actitud del Talento Humano.

- Planificar y desarrollar programas que mejoren o aumenten las habilidades de los empleados, de manera que cumplan sus actividades eficiente y eficazmente.
- Arreglar archivos con pruebas realizadas anteriormente, con el fin de visualizar los puntos débiles, de esa manera actualizar aquellas personas que no pudieron formar parte de un proceso de inducción.
- Demostrar su interés por la capacitación e innovación de conocimientos, adquirir compromisos, poner en práctica una educación en valores y por ende se mejoraran las relaciones humanas.
- Desarrollar actividades de integración, inducción, evaluación, capacitación y desarrollo, higiene, seguridad, bienestar, plan de carrera, administración de salario.
- Para que el sistema de gestión del talento humano logre sus objetivos necesita una meta clara, que genere un plan de acción, establecer cronogramas, prioridades, monitorear, evaluar y retroalimentarse.
- El modelo de gestión del talento humano debe promover el trabajo interesante, aprecio pleno del trabajo realizado, sensación de estar al tanto de las cosas, seguridad laboral, buen salario, ascenso y crecimiento en la organización buenas condiciones de trabajo, lealtad personal para con los empleados, ayuda comprensiva con los problemas personales y disciplina con discreción.
- Es recomendado realizar un análisis de puestos en la M.I. Municipalidad de Guayaquil para empezar con la aplicación de un modelo de gestión del talento humano, que se basará en la cooperación tanto de los funcionarios, como de los jefes departamentales y directivos de la Institución.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Alles, M. A. (2012). *Desarrollo del Talento Humano*. Buenos Aires: Granica.
- Cabezas, I. F., & Cedeño, I. J. (2012). *Creación de un Plan de Gestión de Talento Humano para el Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Eléctrica de Guayaquil*. Guayaquil: Universidad Católica Santiago de Guayaquil.
- Cabrera, G. C. (2006). *Incidencia de la Capacitación del Personal Administrativo de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo*. Chimborazo: Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Cervera, J. C. (2010). *Manual de Dirección y Gestión de Recursos Humanos en los Gobiernos Locales*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill/Interamericana.
- Gelabert, M. P. (2012). *Gestión de Personas - Manual para la Gestión del Capital Humano en las Organizaciones 6ª Edición*. Madrid: ESIC.
- Guaranda, W. G. (2011). *La Gestión del Talento Humano y la Motivación del Personal en el Instituto Superior Tecnológico Guaranda*. Guaranda: Universidad Estatal de Bolívar.
- Jimenez, A. (2013). *La Gestión Adecuada de las Personas*. Díaz de Santos.
- Pereda, S. (2011). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. España: Universitaria Ramón Areces.
- Pfeffer, J. (2000). *La Ecuación Humana - La Dirección de Recursos Humanos Claves para la Excelencia Empresarial*. España: 2000.
- Posligua, C. (2010). *Implementación y Propuesta de un Sistema de Administración de Recursos Humanos por Competencias para la Agencia Naviera BOW S.A.* Manta: Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Robbins, S. (1994). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Rodríguez, M. J. (2006). *Selección del Personal - La Búsqueda del Adecuado Candidato*. España: Ideaspropias.
- Rojas, J. D. (2008). *Gestión de Recursos Humanos en el Ilustre Municipio de Azogues*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Rosero, M., & Torres, J. (2012). *Diseño de un Plan de Gestión Administrativa para el Área de Recursos Humanos de la Sociedad Protectora de la Infancia Hospital León Becerra de Guayaquil*. Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana.
- Russell, J. R.-L. (2013). *Evaluación del Desempeño sin Miedo*. Canadá: Mcclelland & Stewart.

Sandhusen, R. L. (2002). *Mercadotecnia*. New York: CECSA.

Sastre Castillo, M. Á. (2003). *Dirección de Recurso Humano: Un Enfoque Estratégico*. España: McGraw – Hill/interamericana.

Sherman, B. &. (1999). *Blog*. Obtenido de <http://yohanacede2012.blogspot.com/>

Sierra, F. (1998). *Técnicas de Investigación en Sociedad, Cultura y Comunicación*. Galindo Cáceres.

Valencia, J. R. (2007). *Administración Moderna de Personal*. Mexico: Internacional Thompson.

Werther, W. B. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw-Hil/Interamericanal.

# ANEXOS

## Anexo 1: Formato de la Encuesta

**TEMA:** DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO COMO HERRAMIENTA PARA LA TRANSFORMACION DE LA ADMINISTRACION PÚBLICA”.

La presente encuesta se está realizando como instrumento recopilatorio de información para la elaboración de la Tesis “Desarrollo Del Talento Humano Como Herramienta Para La Transformación De La Administración Pública”; la misma que nos develará los procedimientos actuales en base a la inclusión de personal por parte de la Dirección de Talento Humano.

1. ¿Quién es el responsable de administrar las funciones de Reclutamiento, Selección e Inducción del Personal?

---

### ENCUESTA: RECLUTAMIENTO

1. ¿Cuáles son las fuentes que utiliza la empresa para reclutar personal?

Aviso por periódicos  Internet  Banco de Datos  Universidades  Otros

2. ¿Cuál considera Usted que es el reclutamiento más adecuado?

Reclutamiento Interno  Reclutamiento Externo   
(Dentro de la organización) (Fuera de la Organización)

3. ¿Dentro de la institución existe algún tipo de Políticas de Reclutamiento?

Sí  No

### ENCUESTA: SELECCIÓN

1. ¿En el proceso de Selección hay una entrevista Inicial?

Sí  No

2. ¿Conoce Usted cuáles son los procedimientos que se siguen a la hora de seleccionar personal cuando se producen vacantes?

Sí  No

3. ¿Cuál de las siguientes pruebas realizó Usted en el proceso de selección?

Pruebas de Habilidades  Pruebas de Conocimientos  Pruebas Psicométricas   
(Verbal, Numérico, etc.) (Idiomas, Informáticos, etc.) (Comportamiento, Personalidad)

4. ¿Cuáles aspectos se toman en cuenta a la hora de seleccionar el personal?

Edad

Experiencia

Grado Académico

Referencias

5. ¿Cuando alguien ingresa a la Institución, se le hace conocer el Reglamento Interno?

Sí  No

6. ¿Considera Usted que el proceso de selección que siguió midió satisfactoriamente sus habilidades?

Sí  No

7. El clima laboral es...

Muy Bueno  Bueno  Regular  Malo

### ENCUESTA: INDUCCIÓN

1. ¿Al ingresar se proporciona, la inducción pertinente para conocer las responsabilidades y actividades a desarrollar en el puesto?

Sí  No

2. ¿Señale qué tipo de inducción ha recibido Usted para el desempeño de sus funciones:

Ninguno  De Conocimiento  Habilidad - Destreza

3. ¿Cuánto influyó la inducción en sus actividades diarias dentro de la organización?

Alto  Medio  Bajo

4. ¿Con qué frecuencia ha asistido a programas de inducción?

Siempre  Frecuentemente  Rara Vez  Nunca

5. ¿Grado de satisfacción después del proceso de Inducción?

Alto  Medio  Bajo

6. Alguna sugerencia en el programa de Inducción

---

---

## Anexo 2: Descripción Puesto Jefe de Bienestar Social

<b>CARGO</b>	Jefe de Bienestar Social	<b>UBICACIÓN</b>	No
<b>DIRECCION</b>	Recursos Humanos	<b>TIPO</b>	Institucional
<b>GRUPO ORGANIZACIONAL</b>	NJS4	<b>GRADO</b>	18A
<b>ROL</b>	Ejecución y Coordinación de Procesos	<b>NIVEL ESTRUCTURAL</b>	Apoyo
<b>SUPERVISOR INMEDIATO</b>	-	<b>PUESTOS QUE SUPERVISA</b>	Trabajadora Social RRHH Asistente de Bienestar Social
<b>MISION</b>	Dar apoyo a la Dirección de Recursos Humanos, a fin de lograr identificar al personal con la Entidad		
<b>ACTIVIDADES</b>	Supervisar y realizar visitas programadas a los empleados con descansos médicos y hospitalización		
	Programar el Censo Anual de Jubilados Patronales		
<b>CLIENTES INTERNOS</b>	Todo el Personal	<b>CLIENTES EXTERNOS</b>	-
<b>NIVEL DE INSTRUCCIÓN</b>	Superior	<b>ESPECIALIZACION</b>	-
<b>CONOCIMIENTOS</b>	Actualizaciones de Leyes Laborales, IESS, etc.	<b>EXPERIENCIA MINIMA</b>	3 años cargos similares
<b>COMPETENCIAS GENERALES</b>	Orientación de Servicio		
	Trabajo en Equipo		
<b>COMPETENCIAS TECNICAS</b>	Identificación de Problemas		
	Desarrollo Estratégico de los Recursos Humanos		
	Generación de Ideas		

### Anexo 3: Descripción Puesto Jefe de Capacitación

<b>CARGO</b>	Jefe de Capacitación	<b>UBICACIÓN</b>	Si
<b>DIRECCION</b>	Recursos Humanos	<b>TIPO</b>	Institucional
<b>GRUPO ORGANIZACIONAL</b>	Servidor Público 11	<b>GRADO</b>	18
<b>ROL</b>	Ejecución y Coordinación de Procesos	<b>NIVEL ESTRUCTURAL</b>	Apoyo
<b>SUPERVISOR INMEDIATO</b>	Director de Recursos Humanos	<b>PUESTOS QUE SUPERVISA</b>	Asistente de Capacitación
<b>MISION</b>	Planificar, dirigir y Controlar la ejecución del Plan anual de Capacitación en función de las necesidades de las direcciones municipales, que permita desarrollar las competencias de los empleados		
<b>ACTIVIDADES</b>	Dirigir y supervisar la ejecución y cumplimiento de los diferentes eventos programados en el plan anual de capacitación.		
	Coordinar y ejecutar la realización del programa de inducción para los servidores municipales nuevos.		
	Controlar el presupuesto asignado para la ejecución del Plan anual de Capacitación.		
	Supervisar el cumplimiento del Plan anual de Capacitación.		
	Entre otros establecidos en la Institución		
<b>CLIENTES INTERNOS</b>	Todos los Servidores Municipales	<b>CLIENTES EXTERNOS</b>	Organismos Gubernamentales, la ciudadanía en general, proveedores de capacitación
<b>NIVEL DE INSTRUCCIÓN</b>	Superior	<b>ESPECIALIZACION</b>	Título en Psicólogo Educativo, Licenciado en Pedagogía o afines, de Preferencia con Postgrado en Recursos Humanos, Gestión Educativa
<b>CONOCIMIENTOS</b>	Ley Orgánica del Servicio Público, Ley de Contratación Pública, Administración de Recursos Humanos, Atención al Cliente	<b>EXPERIENCIA MINIMA</b>	3 años funciones similares
<b>COMPETENCIAS GENERALES</b>	Iniciativa, Liderazgo		
	Orientación a los resultados		
<b>COMPETENCIAS TECNICAS</b>	Planificación y Gestión		
	Expresión Oral		
	Juicio y Toma de Decisiones		



#### Anexo 4: Descripción Puesto Jefe de Clasificación

<b>CARGO</b>	Jefe de Clasificación	<b>UBICACIÓN</b>	No
<b>DIRECCION</b>	Recursos Humanos	<b>TIPO</b>	Institucional
<b>GRUPO ORGANIZACIONAL</b>	NJS4	<b>GRADO</b>	18A
<b>ROL</b>	Ejecución y Coordinación de Procesos	<b>NIVEL ESTRUCTURAL</b>	Apoyo
<b>SUPERVISOR INMEDIATO</b>	Director de Recursos Humanos	<b>PUESTOS QUE SUPERVISA</b>	Analista de Clasificación 1, 2 y 3
<b>MISION</b>	Coordinar, dirigir y supervisar los procesos de clasificación de puestos, Evaluación de Desempeño, y Contratación de Servicios de Seguridad y Limpieza		
<b>ACTIVIDADES</b>	Dirigir y supervisar el análisis de puestos		
	Coordinar y participar en las actividades relacionadas a la Gestión de Calidad		
	Participar en la elaboración de un Plan de Contrataciones		
	Entre otras actividades relacionadas al cargo		
<b>CLIENTES INTERNOS</b>	Todas las Direcciones Municipales	<b>CLIENTES EXTERNOS</b>	-
<b>NIVEL DE INSTRUCCIÓN</b>	Superior	<b>ESPECIALIZACION</b>	Título en Psicología Industrial, Psicología Organizacional, o Ingeniería Comercial con especialidad en Recursos Humanos
<b>CONOCIMIENTOS</b>	Subsistemas de Administración de Personal	<b>EXPERIENCIA MINIMA</b>	4 años
<b>COMPETENCIAS GENERALES</b>	Liderazgo, Trabajo en Equipo		
	Orientación a Resultados		
<b>COMPETENCIAS TECNICAS</b>	Desarrollo Estratégico de los Recursos Humanos		
	Gestión y Organización del Procesamiento Técnico		

### Anexo 5: Descripción Puesto Jefe de Personal

<b>CARGO</b>	Jefe de Personal	<b>UBICACIÓN</b>	Si
<b>DIRECCION</b>	Recursos Humanos	<b>TIPO</b>	Institucional
<b>GRUPO ORGANIZACIONAL</b>	NJS4	<b>GRADO</b>	18A
<b>ROL</b>	Ejecución y Coordinación de Procesos	<b>NIVEL ESTRUCTURAL</b>	Apoyo
<b>SUPERVISOR INMEDIATO</b>	Director de Recursos Humanos	<b>PUESTOS QUE SUPERVISA</b>	Asistente de Personal 1, 2, 3 Asistente Legal de RRHH
<b>MISION</b>	Mantener, Controlar, Supervisar, Atender y aplicar las Leyes, normas, reglamentos y estatutos establecidos, a fin de fomentar y conservar una cultura adecuada que permita el desarrollo normal del personal con la institución		
<b>ACTIVIDADES</b>	Entrevistar al personal que ingresa al Municipio, con el fin de impartir instrucciones sobre disposiciones administrativas.		
	Autorizar la emisión de credenciales municipales para el personal que ingresa		
	Implementar y mantener adecuados controles de asistencia y permanencia a los lugares de trabajo del personal que labora en la municipalidad.		
	Controlar el cumplimiento del Reglamento Interno del Trabajo		
<b>CLIENTES INTERNOS</b>	Direcciones Municipales	<b>CLIENTES EXTERNOS</b>	Ministerio de Relaciones Laborales, Función Judicial, Ciudadanía en General
<b>NIVEL DE INSTRUCCIÓN</b>	Superior	<b>ESPECIALIZACION</b>	Abogado, Doctor en Jurisprudencia o afines con Leyes
<b>CONOCIMIENTOS</b>	Derecho Laboral, Administrativo, y Recursos Humanos	<b>EXPERIENCIA MINIMA</b>	3 años cargos similares
<b>COMPETENCIAS GENERALES</b>	Liderazgo, Trabajo en Equipo		
	Conocimiento del entorno organizacional, relaciones humanas		
<b>COMPETENCIAS TECNICAS</b>	Expresión escrita, habilidad analítica		
	Identificación de problemas, juicio y toma de decisiones		

### Anexo 6: Descripción Puesto Jefe de Nómina

<b>CARGO</b>	Jefe de Nómina	<b>UBICACIÓN</b>	Si
<b>DIRECCION</b>	Recursos Humanos	<b>TIPO</b>	Institucional
<b>GRUPO ORGANIZACIONAL</b>	Servidor Público 5	<b>GRADO</b>	14
<b>ROL</b>	Ejecución de Procesos	<b>NIVEL ESTRUCTURAL</b>	Apoyo
<b>SUPERVISOR INMEDIATO</b>	Director de Recursos Humanos	<b>PUESTOS QUE SUPERVISA</b>	-
<b>MISION</b>	Apoyar a la gestión en la administración e ingreso de la información del personal al sistema de remuneraciones para la gestión de las nóminas de pago		
<b>ACTIVIDADES</b>	Apoyar en el proceso de roles de pago		
	Consolidar y registrar las novedades mensuales para el pago		
<b>CLIENTES INTERNOS</b>	-	<b>CLIENTES EXTERNOS</b>	-
<b>NIVEL DE INSTRUCCIÓN</b>	Superior	<b>ESPECIALIZACION</b>	Ciencias Administrativas, Ingeniería Comercial, CPA o afines
<b>CONOCIMIENTOS</b>	Ley Orgánica del Servicio Público, Código del Trabajo, Ley Orgánica de Educación Intercultural, Reglamento Interno del Trabajo, Código de Ética	<b>EXPERIENCIA MINIMA</b>	2 años cargos similares
<b>COMPETENCIAS GENERALES</b>	Orientación al Servicio		
	Relaciones Humanas		
<b>COMPETENCIAS TECNICAS</b>	Expresión Oral		
	Organización de la Información		

### Anexo 7: Descripción Puesto Jefe de Selección y Reclutamiento

<b>CARGO</b>	Jefe de Reclutamiento y Selección	<b>UBICACIÓN</b>	No
<b>DIRECCION</b>	Recursos Humanos	<b>TIPO</b>	Institucional
<b>GRUPO ORGANIZACIONAL</b>	NJS4	<b>GRADO</b>	19
<b>ROL</b>	Ejecución y Coordinación de Procesos	<b>NIVEL ESTRUCTURAL</b>	Apoyo
<b>SUPERVISOR INMEDIATO</b>	Director de Recursos Humanos	<b>PUESTOS QUE SUPERVISA</b>	Analista de Selección Psicólogo RRHH
<b>MISION</b>	Ejecutar las etapas del proceso de reclutamiento y selección de personal, de conformidad con lo dispuesto en las normas y reglamentos jurídicos vigentes y aplicables a esta materia.		
<b>ACTIVIDADES</b>	Llevar a cabo las etapas del proceso de reclutamiento y selección de personal en coordinación con el director de recursos humano, de acuerdo a los perfiles requeridos, mediante concursos de mérito u oposición, y otras modalidades establecidas para el proceso.		
<b>CLIENTES INTERNOS</b>	Direcciones y/o Dependencias Municipales	<b>CLIENTES EXTERNOS</b>	Ministerio de Relaciones Laborales del Ecuador/ Contraloría General del Estado
<b>NIVEL DE INSTRUCCIÓN</b>	Superior	<b>ESPECIALIZACION</b>	Diplomado en Gestión del Talento Humano
<b>CONOCIMIENTOS</b>	Norma Técnica de Reclutamiento y Selección de Personal, Indicadores de Gestión, Selección por Competencias	<b>EXPERIENCIA MINIMA</b>	De 3 a 5 años en el Servicio Público en posiciones similares
<b>COMPETENCIAS GENERALES</b>	Actitud al Cambio		
	Aprendizaje Continuo		
	Conocimiento del Entorno		
	Liderazgo, Iniciativa		
	Trabajo en Equipo		
<b>COMPETENCIAS TECNICAS</b>	Comprensión Escrita - Oral		
	Expresión Escrita - Oral		
	Juicio y Toma de Decisiones		

### Anexo 8: Descripción Puesto Jefe de Seguridad y Salud Ocupacional

<b>CARGO</b>	Jefe de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional	<b>UBICACIÓN</b>	Si
<b>DIRECCION</b>	Recursos Humanos	<b>TIPO</b>	Institucional
<b>GRUPO ORGANIZACIONAL</b>	Servidor Público 11	<b>GRADO</b>	18
<b>ROL</b>	Ejecución y Coordinación de Procesos	<b>NIVEL ESTRUCTURAL</b>	Apoyo
<b>SUPERVISOR INMEDIATO</b>	Director de Recursos Humanos	<b>PUESTOS QUE SUPERVISA</b>	Asistente de Seguridad 1, 2 y 3 Médico Ocupacional
<b>MISION</b>	Implementar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional en el Municipio de Guayaquil, en pro de una cultura en materia de prevención de riesgos laborales.		
<b>ACTIVIDADES</b>	Coordinar con todas las Direcciones Municipales la implementación de un Sistema de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales.		
	Elaboración y actualización de planes de emergencias y contingencia en todas las dependencias municipales.		
	Asesorar a las diferentes Direcciones departamentales en la actualización de normas, reglamentos y aplicación de los riesgos vigentes, así como también determinar las necesidades de equipos de protección tanto colectivos como personales.		
<b>CLIENTES INTERNOS</b>	Todas las Direcciones Municipales	<b>CLIENTES EXTERNOS</b>	Ministerio de Relaciones Laborales Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Benemérito Cuerpo de Bomberos de Guayaquil, Ministerio de Salud Pública, Defensa Civil
<b>NIVEL DE INSTRUCCIÓN</b>	Superior	<b>ESPECIALIZACION</b>	Título de Ingeniería Industrial, Maestría en Seguridad y Salud Ocupacional, Sistema Integrado de Gestión
<b>CONOCIMIENTOS</b>	Auditoria de Sistemas de Seguridad y Salud Ocupacional; Técnicas para la Medición, Evaluación y Diagnósticos de Riesgos Laborales.	<b>EXPERIENCIA MINIMA</b>	4 años
<b>COMPETENCIAS GENERALES</b>	Actitud al Cambio		
	Aprendizaje Continuo		
	Conocimiento del Entorno		
	Liderazgo, Iniciativa		
	Trabajo en Equipo		
<b>COMPETENCIAS TECNICAS</b>	Comprensión Escrita - Oral		
	Detección de Averías		
	Expresión Escrita - Oral		
	Análisis de Operaciones		