



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA: INGENIERÍA DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA DE EMPRESAS

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PENIPE, PROVINCIA DE CHIMBORAZO AÑO 2018.

AUTORES:

EVELYN KARINA LAURA OJEDA
YESENIA LORENA TAPIA VILLACRÉS

Riobamba – Ecuador

2019

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por las Señoritas EVELYN KARINA LAURA OJEDA y YESENIA LORENA TAPIA VILLACRÉS, quienes han cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Jenny Lilián Basantes Ávalos, PhD

DIRECTOR

Ing. Juan Carlos Castillo Moya

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Nosotras, Evelyn Karina Laura Ojeda y Yesenia Lorena Tapia Villacrés, declaramos que el presente trabajo de titulación es de nuestra autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que proviene de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autores, asumimos la responsabilidad legal.

Riobamba, 17 de Mayo del 2019

Evelyn Karina Laura Ojeda

C.C. 1805206305

Yesenia Lorena Tapia Villacrés

C.C. 0604094565

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación lo dedico a mi hijo pilar fundamental e inspiración de alcanzar y enfrentar muchas cosas en mi vida. A mis padres pilares fundamentales en mis estudios y formación como persona, que, con su incondicional apoyo, confianza y consejos, hicieron posible que no desistiera en mi camino y así hoy pueda concluir un escalón más en mi vida profesional.

A mis hermanos, mis compañeros de vida quienes han vivido de cerca los distintos procesos de mi vida .

A mis familiares y amigos que siempre estuvieron apoyándome y fueron parte de este logro alcanzado.

Evelyn Karina Laura Ojeda

A Rafaela, y sé que talvez no entiendas mucho de lo que aquí está escrito, pero quiero dedicártelo por ser la fuente de inspiración y superación de esta difícil prueba, llamada vida.

A mis padres Anita y Salomón que son ejemplo y guía de superación.

A mis hermanos Miguel, Jimmy y Carlitos que me enseñaron a esforzarme para alcanzar ese manojito de sueños que se me han venido cumpliendo, a Naty y Cecy por ser las cómplices de las mil y un locuras que he tenido.

A Micaela, Alejandro, Romina y Daniela, los consentidos de la tía Yeye.

A Mauricio, por ser mi compañero de lucha y que el destino nos permita brillar de la mejor manera una vida entera.

A mi familia, mis verdaderos amigos y todos quienes me apoyaron en este camino.

Todo esto es posible, gracias a ustedes.

Yesenia Lorena Tapia Villacrés

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi gratitud a Dios, quien con sus bendiciones me ha permitido llegar a este momento tan importante de mi formación profesional. A mis padres por su apoyo incondicional pese a las adversidades e inconvenientes que se presentaron a lo largo de esta etapa.

Mi infinita gratitud a mi mejor compañera de vida , mi guerra , mi ejemplo a seguir , Mi madre.

Agradezco a cada uno de los Docentes de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo que con su sabiduría, conocimientos y enseñanzas han sabido guiarme en cada cátedra impartida, en especial a la Ingeniera Jenny Basantes Ávalos y al Ingeniero Juan Carlos Castillo Moya, valiosos catedráticos, por su apoyo y colaboración para el presente trabajo de titulación.

Evelyn Karina Laura Ojeda

A mi Dolorosita, que gracias a ella sigo en este mundo, porque gracias a ella mi fe se reafirma y como no agradecerle si me dio la oportunidad de ser parte de su gran listado de milagros.

A mis padres Anita y Salomón que no hicieron otra cosa más que trabajar para que nunca nada en la vida me falte.

A mis hermanos, mis cuñadas y mis sobrinos, por cada momento, risa y lloros compartidos, por ser la mejor familia que la vida me pudo dar.

A mi familia de tres RYM.

A mis maestros, mis amigos de aula, mis amigos de la vida, a todos, mi agradecimiento sincero.

Yesenia Lorena Tapia Villacrés

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido	vi
Índice de tablas	viii
Índice de gráficos	x
Resumen.....	xi
Summary	xii
Introducción	xiii
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	1
1.1 Planteamiento de problema	1
1.2 Formulación del problema	1
1.3 Delimitación del problema.....	2
1.4 Justificación.....	2
1.5 Objetivos	3
1.5.1 Objetivo general.....	3
1.5.2 Objetivos específicos	3
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	5
2.1 Antecedentes investigativos	5
2.2 Fundamentación teórica	6
2.2.1 Capital humano	6
2.2.2 Talento humano.....	6
2.2.3 Importancia del talento humano.....	7
2.2.4 Características del talento humano.....	7
2.2.5 Planificación estratégica del talento humano.....	8
2.2.6 La gestión del talento humano	8
2.2.7 Importancia de la gestión del talento humano.....	9
2.2.8 Objetivos de la gestión del talento humano	10
2.2.9 Procesos de la gestión del talento humano.....	11
2.2.10 Competencias	19
2.2.11 Tipos de Competencias	20

2.2.12	Diccionario de Competencias	21
2.2.13	Grado de Competencia.....	21
2.2.14	Asignación de Competencia a los Puestos	21
2.3	Idea a defender	22
2.4	Variables	22
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO		23
3.1	Enfoque de investigación	23
3.2	Tipos de investigación.....	23
3.2.1	De campo	23
3.2.2	Bibliográfica.....	23
3.3	Nivel de investigación.....	24
3.3.1	Descriptiva	24
3.4	Población y muestra	24
3.4.1	Población.....	24
3.4.2	Muestra.....	24
3.5	Métodos, técnicas e instrumentos	25
3.5.1	Métodos.....	25
3.5.2	Técnicas.....	26
3.5.3	Instrumentos.....	26
3.6	Análisis de resultados.....	27
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO		37
4.1	Diagnóstico del departamento del talento humano del GAD Penipe.....	37
4.2	Perfiles por competencias	37
4.3	Admisión de personas	42
4.4	Desarrollo de personas	57
	Métodos de desarrollo de personas dentro del trabajo.....	60
	Métodos de desarrollo de personas fuera del trabajo.....	61
4.5	Aplicación de personas	61
	Conclusiones y Recomendaciones.....	66
	Conclusiones	66
	Recomendaciones	67
	Bibliografía	68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Conoce la misión y visión del GAD municipal	27
Tabla 2: Cumplimiento de las políticas del reglamento interno	28
Tabla 3: Estrategias de recursos humanos	29
Tabla 4: Aporte del trabajo a conseguir los objetivos	30
Tabla 5: Información necesaria para realizar actividades.....	31
Tabla 6: Disposición de los colaboradores para resolver problemas.....	32
Tabla 7: Capacitaciones	33
Tabla 8: Políticas de crecimiento salarial	34
Tabla 9: Mejoramiento profesional y personal	35
Tabla 10: Apreciación de ideas.....	36
Tabla 11: Perfil por competencias para el cargo de Asesor de alcaldía	38
Tabla 12: Perfil por competencias para el cargo de Director de asesoría jurídica.....	39
Tabla 13: Perfil por competencias para el cargo de Director de gestión territorial	40
Tabla 14: Perfil por competencias para el cargo de Registrador de la Propiedad	41
Tabla 15: Proceso de solicitud para la contratación de nuevo personal	42
Tabla 16: Necesidad de personal	44
Tabla 17: Formulario para requisitos de personal	45
Tabla 18: Formulario de convocatoria de personal	46
Tabla 19: El GAD cantón Penipe requiere contratar asesores.....	47
Tabla 20: Convocatoria de candidatos.....	48
Tabla 21: Formulario de Curriculum vitae	49
Tabla 22: Matriz de calificación de la hoja de vida o curriculum	49
Tabla 23: Formato Entrevista Inicial	50
Tabla 24: Matriz de evaluación de la entrevista inicial	51
Tabla 25: Formulario para confirmación de referencia	51
Tabla 26: Formato de entrevista por competencia.....	52
Tabla 27: Test de cultura general.....	53
Tabla 28: Test de actitud.....	54
Tabla 29: Escala de valoración de test de cultura general	55
Tabla 30: Escala de valoración final.....	55
Tabla 31: Informe entrevista por competencias.....	56
Tabla 32: Inducción del personal.....	56

Tabla 33: Proceso de capacitación.....	57
Tabla 34: Detección de necesidades de capacitación	58
Tabla 35: Programa de capacitación.....	59
Tabla 36: Resultados del programa	60
Tabla 37: Niveles del desempeño	61
Tabla 38: Evaluación de desempeño para el cargo asesor de alcaldía.....	62
Tabla 39: Evaluación de desempeño para el cargo director de asesoría jurídica	63
Tabla 40: Evaluación de desempeño para el cargo de director de gestión territorial	64
Tabla 41: Evaluación de desempeño para el cargo de registrador de la propiedad	65

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Conoce la misión y visión del GAD municipal.....	27
Gráfico 2: Cumplimiento de las políticas del reglamento interno	28
Gráfico 3: Estrategias de recursos humanos	29
Gráfico 4: Aporte del trabajo a conseguir los objetivos	30
Gráfico 5: Información necesaria para realizar actividades.....	31
Gráfico 6: Disposición de los colaboradores para resolver problemas.....	32
Gráfico 7: Capacitaciones	33
Gráfico 8: Políticas de crecimiento salarial	34
Gráfico 9: Mejoramiento profesional y personal	35
Gráfico 10: Apreciación de ideas.....	36

RESUMEN

Este trabajo de titulación se sitúa a la elaboración de un diseño de un sistema de gestión de talento humano del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Penipe, provincia de Chimborazo año 2018, con la finalidad de fortalecer al perfeccionamiento organizacional en el ámbito administrativo permitiendo alcanzar sus objetivos corporativos. Para este sistema se realizó el levantamiento de información bibliográfica que sustente esta investigación y se utilizó la metodología de investigación de campo a través de la encuesta según la muestra reflejada de la población total, para la comprobación de la inexistencia de un sistema de gestión de talento humano. Para la elaboración del sistema de gestión de talento humano se desarrolló un análisis interno de todos los departamentos que conforman la institución. Para solucionar este problema se realizó un diagnóstico del departamento de talento humano, definición y determinación de las competencias, análisis y descripción de cargos por competencias, reclutamiento por competencias, selección por competencias, inducción, evaluación de desempeño por competencias, capacitación y entrenamiento, todos estos indicadores son los necesarios para que el GAD municipal pueda cumplir con los objetivos corporativos propuestos a lo largo de un periodo.

Palabras clave: <RECLUTAMIENTO> <SELECCIÓN> <EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO> <FORMACIÓN> <PLANES DE CARRERA> <PLANES DE SUCESIÓN> <PENIPE (CANTON)>

Ing. Jenny Lilián Basantes Ávalos, PhD

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN TRIBUNAL

ABSTRACT

This degree work is aimed at developing a design of a human talent management system, of the decentralized autonomous government of Penipe canton, Chimborazo province year 2018, with the purpose of strengthening the organizational improvement in the administrative scope allowing to achieve its corporate objectives. For this system, the bibliographic information that supports this research was surveyed and the field research methodology was used through the survey according to the sample reflected from the total population, for the verification of the nonexistence of a human talent management system. For the development of the human talent management system, an internal analysis of all the departments that make up the institution. To solve this problem, a diagnosis was made of the department of human talent, definition and determination of competencies, analysis and description of positions by competencies, recruitment by competencies, selection by competencies, induction, performance evaluation by competencies, training and coaching, all these indicators are necessary for the municipal GAD can meet the proposed corporate objectives over a period.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>
<RECRUITMENT> <SELECTION> <PERFORMANCE EVALUATION
<TRAINING> <CAREER PLANS> <SUCCESSION PLANS> <PENIPE (CANTON)>

INTRODUCCIÓN

En la actualidad toda organización debe tener un sistema de gestión de talento humano por competencias, de esta forma toda empresa podrá contar con el personal más adecuado en sus instalaciones, se verifica que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Penipe no cuenta con un sistema de gestión de talento humano por competencias por lo que todos los empleados son contratados de una forma personalizada. El GAD municipal presta los servicios públicos a la población con el fin de brindar satisfacción y comodidad de todos sus usuarios.

El diseño de un sistema de gestión de talento humano por competencias está realizado previo a un análisis interno del departamento de talento humano. Para solucionar este problema se plantearon los siguientes capítulos:

Capítulo 1, se encuentra el problema, que es el factor que da lugar al desarrollo del tema, a través del planteamiento del problema, delimitación, desarrollo de objetivo general y específicos, los mismos que pasan a ser los ejes fundamentales de la investigación, ya que es el propósito al cual se desea alcanzar con la presente investigación.

Capítulo II, está conformado por el marco teórico, que contiene antecedentes investigativos, el mismo que se sustenta a través del planteamiento del estado de arte en investigaciones anteriores, mientras que la fundamentación teórica contiene toda la información relacionada con las variables a investigar, la misma que es recolectada de libros, artículos científicos, documentos web, repositorios de tesis, cada una de estas fuentes con su respectivo autor y correctamente citadas, con el fin de dominar y tener un mayor conocimiento acerca del tema.

Capítulo III, está conformado por el marco metodológico, en el cual se especificará los métodos, técnicas e instrumentos que se utilizarán en la investigación a través de recopilación de datos numéricas y la presentación estadísticas en tablas y gráficos como una forma de realizar un diagnóstico de la situación actual del GAD municipal para determinar la necesidad de implementar el sistema de gestión de talento humano, con el fin de recabar información para el correcto desarrollo del trabajo de titulación.

Capítulo IV, está conformado por el marco propositivo que inicia con un modelo de gestión mediante una guía de procedimientos para el diseño de puestos en el Gobierno

Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón, con el fin de verificar cómo está aportando la institución en el cumplimiento de sus objetivos corporativos del departamento de talento humano, definición y determinación de las competencias, análisis y descripción de cargos por competencias, reclutamiento por competencias, selección por competencias, inducción, evaluación de desempeño por competencias, capacitación y entrenamiento.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Penipe, actualmente mantiene métodos empíricos que no constituyen procesos eficientes y adecuados de selección de personal, inducción, remuneración e incentivos, evaluación de desempeño, desarrollo del talento humano y supervisión continua, es así que el talento humano que se incorpora a la institución lo hace a través de amistades, conocidos, recomendaciones que laboran en el GAD; en el caso de vacantes no se ejecuta ninguna prueba solo se pide la hoja de vida y la experiencia que tiene de esta forma se escoge la mejor carpeta. Los procesos de inducción son deficientes, puesto que solamente se realiza la recolección de carpetas para luego dar a conocer sus tareas y funciones en el nuevo cargo y las políticas que maneja la institución de forma rápida sin efectuar mayor detalle posible.

En lo relativo al método de remuneración se desarrolla en base al cargo que desempeña el colaborador y de acuerdo al manual de funciones de la institución, es decir que guardias, conserje y el personal de limpieza reciben la remuneración básica unificada más los beneficiarios de ley, creando poco entusiasmo en las labores que desempeñan.

Si el GAD conserva sus procesos inapropiados y no implementa una Gestión de Talento Humano adecuada, el desempeño y funcionamiento del personal se verá afectado y no se logrará mantener una estabilidad laboral; además que, al no contar con personal motivado, capacitado y comprometido con el GAD, no se podrá lograr un desempeño laboral eficiente, lo cual afecta de una manera específica al cumplimiento de los objetivos institucionales.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera el diseño de un sistema de gestión de talento humano contribuirá a lograr un proceso de selección de personal, inducción, remuneración e incentivos, evaluación de desempeño, desarrollo del talento humano y supervisión continua eficiente y efectivo

del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Penipe, provincia de Chimborazo año 2018?

1.3 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Diseñar un sistema de gestión de talento humano del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Penipe, provincia de Chimborazo que permita que el personal labore de manera eficiente y cumpla de manera efectiva las funciones asignadas en el puesto adecuado.

Este trabajo de tesis se realiza en los límites siguientes:

Espacio:

Gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Penipe, provincia de Chimborazo.

Límite del contenido:

Campo: Gobierno autónomo descentralizado

Área administrativa:

Límite especial: Departamento de Talento Humano del Gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Penipe, provincia de Chimborazo.

Límite temporal:

Esta investigación se llevó a cabo durante el segundo semestre del 2018.

1.4 JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de titulación está encaminado a determinar cómo al implementar procesos ordenados y eficientes de Gestión de Talento Humano contribuyen a mejorar la eficiencia de los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Penipe, sabiendo que actualmente el talento humano es el factor primordial para

el éxito del Desarrollo Institucional, ya que las personas día a día contribuyen con sus ideas y dan lo mejor de ellos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

A través de la gestión por competencias, se contribuye con un nuevo enfoque, detectando, adquiriendo, potenciando y desarrollando las competencias que den valor agregado al Gobierno Autónomo descentralizado municipal del cantón Penipe.

Actualmente el GAD del cantón Penipe no cuenta con un sistema que permita garantizar un proceso de manejo del Talento Humano adecuado para el logro de sus objetivos organizacionales, por lo cual sería de gran beneficio para la institución recibir indicaciones pertinentes, seguir procedimientos adecuados tendientes a conseguir un Talento Humano, idóneo y preparado de acuerdo a la necesidad que presente el GAD municipal del cantón Penipe.

Con la implementación de este sistema de gestión de talento humano le permitirá al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Penipe alcanzar todas sus metas y objetivos planteados a lo largo de un periodo determinado con un personal idóneo y capacitado para enfrentar cualquier situación de riesgo en cada una de sus funciones.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo general

Diseñar un sistema de gestión de talento humano para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe, provincia de Chimborazo año 2018 que permita mejorar el desempeño laboral en la institución.

1.5.2 Objetivos específicos

- Fundamentar teóricamente los procesos de gestión del talento humano por competencias como sustento para el diseño de un sistema de gestión de talento humano para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe, provincia de Chimborazo año 2018.

- Diagnosticar la situación actual del talento humano del GAD municipal del Cantón Penipe, para identificar las deficiencias en la gestión de talento humano.
- Estructurar un modelo de sistema de gestión del talento humano por competencias para los procesos de reclutamiento, selección, admisión, capacitación y evaluación del personal en los puestos de trabajo del GAD municipal.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Título: “Diseño de un modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño de talento humano de la unidad educativa intercultural bilingüe “corazón de la patria” de la parroquia Lizarzaburu, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, para el periodo 2014-2015”

Autor: Lenín Geovanny Monar Borja

Conclusión: El modelo de gestión que se implantó, se enfoca en las competencias adecuadas que el talento humano debe desarrollar para alcanzar un desempeño de calidad, en la realización de sus actividades diarias como servidores públicos; Sería recomendable que los directivos de la institución educativa realicen la gestión para generar y compartir conocimientos acerca de este instrumento técnico basado en competencia, estableciendo el perfil para cada cargo. (p. 11)

Año: 2015

Título: Diseño de un sistema de gestión del talento humano basado en competencias para la cooperativa de ahorro y crédito educadores de Chimborazo Ltda., periodo 2018.

Autor: Erika Lizbeth Chalco Caiza

Conclusión: En la era del conocimiento surgen los equipos de gestión del talento humano, que sustituyen a los departamentos de recursos humanos. Los equipos de gestión de talento humano se libran de las actividades operativas y se preocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global de frente al futuro y al destino de la organización y de sus miembros. Las personas dejan de ser agentes pasivos a quienes se administra, y se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización. (p.10)

Año: 2018

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Capital humano

El talento humano conduce necesariamente al de capital humano, el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito.

El capital humano está compuesto por dos aspectos principales:

1. **Talentos:** Dotados de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante, sin embargo, no se puede abordar al talento de forma aislada como un sistema cerrado (Moreno & Domínguez , 2015).
2. **Contexto:** Es el ambiente interno adecuado para que los talentos florezcan y crezcan. Sin él, los talentos se marchitan o mueren.

(Chiavenato, 2009) Menciona que el Talento humano “constituyen el principal activo de la organización y de ahí las necesidades de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y le presten más atención. Las organizaciones con éxito se han dado cuenta de que solo pueden creer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos sus grupos de interés, principalmente en lo empleados.” (p.11)

También menciona “Administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones. Tener personas no significa necesariamente tener talentos”

2.2.2 Talento humano

(Gonzales, 2006) Define al Talento humano como “No solo al esfuerzo o a la actividad humana, sino también a otros factores como son la motivación, actitudes, habilidades, experiencias, aptitudes, potencialidades, salud etc.” (p.3)

La palabra Talento significa la capacidad de una persona para realizar cualquier actividad de una manera natural es decir es algo innato que todos poseemos, Humano es un ser capaz de sentir, pensar y actuar.

2.2.3 Importancia del talento humano

(Chiavenato, 2009)“Los departamentos de recursos humanos empezaron a ver a las personas como recursos vivos e inteligentes y ya no como factores inertes de producción. El talento humano se convirtió en el recurso más importante de la organización y en el factor determinante del éxito de la empresa.” (p.37)

(Reyes-Hernandez, 2015) La importancia de la gestión de los recursos humanos radica en que actualmente la empresa debe dar respuestas a los cambios experimentados en la sociedad en general y del mundo laboral en particular entre los que destacan:

- Aumento de la competencia y por lo tanto de la necesidad de ser competitivo.
- Los costos y ventajas relacionadas con el uso de los recursos humanos.
- La crisis de productividad
- El aumento del ritmo y complejidad de los cambios sociales, culturales, normativos, demográficos y educacionales.
- Los síntomas de las alteraciones en el funcionamiento de los lugares de trabajo.
- Las tendencias para la próxima década

2.2.4 Características del talento humano

El talento Humano está compuesto por tres variables según (Chang, González, & López, 2014), las mismas son capacidades, el compromiso y la acción las tres son necesariamente para el talento.

- **Las capacidades.** - hacen referencia tanto a los conocimientos como a las habilidades y competencias o actitudes. Pero lo importante no son tanto los conocimientos como la capacidad de aprender y desaprender lo conocido.
- **El compromiso.** - Es reciproco entre la empresa y el trabajador. Para este último el compromiso es la motivación por pertenecer a una organización y aportar valor. Si

las capacidades constituyen la esencia básica del talento el compromiso es el motor para que el profesional aporte lo máximo posible y no se marche a otra compañía.

- **La acción.** - Es necesaria para llegar a los resultados. En esta variable la rapidez es fundamental. La acción significa velocidad puesta en práctica en el momento adecuado. Igualmente, la acción implica la innovación constante. (p.67-68.)

En conclusión, podemos mencionar que el talento humano, que anteriormente mal llamado recurso humano, es el eje principal de la organización ya que, es el encargado de administrar los demás recursos de la empresa, de la misma manera de su motivación depende el éxito institucional.

2.2.5 Planificación estratégica del talento humano

Según (Rodríguez, 2008) la planificación estratégica del talento humano es:

La planificación estratégica de recursos humanos es el proceso de formulación de estrategias y el establecimiento de programas o tácticas para su aplicación.

Este proceso debe estar definido dentro de la empresa, de forma que sea parte integrante de la misma, dotándola de significado y coherencia respecto a la misión, visión y objetivos” de la misma. A su vez y de forma genérica, podemos decir, que la planificación de recursos humanos equivale a prever las necesidades de personal de una empresa a lo largo del tiempo y las estrategias necesarias para cubrirlas. Por eso puede ser considerada como una toma de decisiones empresariales complejas, con las que se previene sistemáticamente el acontecer en el área de personal. (p.7)

2.2.6 La gestión del talento humano

(Chiavenato, 2009) “En la era del conocimiento surgen los equipos de gestión del talento humano, que sustituyen a los departamentos de recursos humanos. Los equipos de gestión de talento humano se libran de las actividades operativas y se preocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global de frente al futuro y al destino de la organización y de sus miembros. Las personas dejan de ser agentes pasivos a quienes se administra, y se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización.” (p.42)

(Ugarte, Fiallo, & Yarlaque, 2015) El manejo adecuado de esta área garantizará el personal idóneo, cuyas bases son la selección del personal, inducción, capacitación, salarios, entre otros, así como efectuar actividades que sean de bienestar para los empleados. Un empleado motivado es más eficiente y trabajará mejor, lo cual permite aumentar la productividad, de esa forma ayudará a conseguir las metas y objetivos de la organización.

La Gestión del Talento Humano busca lograr cumplir los siguientes objetivos

- **Formato de trabajo:** descentralización hacia los gerentes y sus equipos
- **Nivel de actuación:** focalización global y estratégica en el negocio.
- **Autoridad que ordena la acción:** decisiones y acciones originadas en el gerente y su equipo de trabajo.
- **Tipo de actividad:** Consultoría interna. Descentralizada y compartir. Principales actividades: cómo pueden los gerentes y sus equipos elegir, estrenar, liderar, motivar, evaluar y compensar a sus participantes.
- **Misión del área:** crear la mejor empresa y la mejor calidad en el trabajo.

2.2.7 Importancia de la gestión del talento humano

(Alles, 2008) Menciona sobre la importancia de la administración de recursos humanos:

La administración de recursos humanos es de suma importancia, para todos los gerentes, para todas las áreas. Es importante conocer las herramientas de recursos humanos porque no es bueno:

- Tomar la persona equivocada;
- Tener alta rotación de personal o una rotación diferente a la deseada o personal insatisfecho;
- Qué la gente no esté comprometida
- Qué los empleados piensen que su salario es injusto;
- Qué el personal no esté capacitado, o que estándolo en el momento de la incorporación, pierda luego su nivel. (p.19)

(Chiavenato, 2009) Señala:

La incapacidad de una empresa para reclutar personal y retener una buena fuerza de trabajo es lo que constituye la clave principal para las operaciones del negocio. El panorama futuro se relaciona con el talento, las competencias y el capital intelectual, es decir con la gestión de talento humano en marcha.

La gestión del talento humano tiene factores de importancia dentro de las empresas, tales como:

- Generar ambientes favorables que propician motivación, compromiso y productividad.
- Identifica las necesidades de las personas para encaminar programas.
- Capacita y desarrolla a los empleados continuamente.
- Diseña e implementa programas de bienestar a los empleados
- Apoya a las decisiones que toma la gerencia. (p.11)

Analizando la idea de los dos autores, se identifica que la correcta gestión del talento humano en una empresa juega un rol indispensable, ya que las ventajas serían un personal motivado a realizar su trabajo eficientemente y comprometidos con los objetivos organizacionales.

2.2.8 Objetivos de la gestión del talento humano

Para (Chiavenato, 2009) Sobre los objetivos de la gestión del talento humano manifiesta lo siguiente:

La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. La expresión administración de recursos humanos (ARH) todavía es la más común.

Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se trate. Según (Lafuente, 2018) la ARH debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
2. Proporcionar competitividad a la organización.
3. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
4. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
6. Administrar el cambio.
7. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.
(p. 11-13)

(Runahr, 2017) También menciona algunos objetivos que son de mucha importancia como los siguientes:

- Atraer talento calificado y capaz de adquirir habilidades para la corporación.
- Retener talento.
- Generar motivación en el talento.
- Ayudar al talento a su desarrollo.

Algunos objetivos no buscados, si no que estos se darán “por añadidura” son:

- Aumento de la productividad.
- Mejoramiento del clima laboral.
- Cumplimiento íntegro de normas y estatutos legales.
- Competitividad de la empresa.

2.2.9 Procesos de la gestión del talento humano

(Matheus, Moreno , & Pérez, 2015) Menciona los siguientes procesos:

- Admisión de personas
- Aplicación de personas

- Compensación de personas
- Desarrollo de personas
- Mantenimiento de personas
- Monitoreo de personas

(Chiavenato, 2009) Hablando de los procesos de la gestión del talento humano detalla:

La administración moderna de recursos humanos consiste en varias actividades integradas con el propósito de obtener efectos sinérgicos y multiplicadores, tanto para las organizaciones como para las personas que trabajan en ellas, además se dice que es un conjunto de procesos dinámicos e interactivos, interrelacionados entre sí; y existen seis procesos básicos de la Administración de Recursos Humanos, a saber:

1. Proceso para integrar personas
2. Procesos para organizar a las personas.
3. Procesos para recompensar a las personas.
4. Procesos para desarrollar a las personas.
5. Procesos para retener a las personas.
6. Procesos para auditar a las personas. (p. 13-15)

Proceso para integrar personas

Los procesos para integrar personas consisten en la integración de nuevas personas organización mediante el reclutamiento y la selección de personal.

- **Reclutamiento de personal**

(Chiavenato, 2009) En cuanto al reclutamiento de personal, afirma:

El proceso de reclutamiento consiste en atraer candidatos potencialmente calificados quienes quieran formar parte de la organización para posteriormente ser sometidos al proceso de selección, tales procesos se desarrollan mediante la comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo a las personas, para atraer candidatos y seleccionarlos.

El reclutamiento puede ser interno, externo y mixto, el primero actúa con los candidatos que se encuentran dentro de la organización, para promoverlos a otras áreas o actividades diferentes, mientras que el segundo actúa en los candidatos que se encuentran fuera de la organización para someterlos al proceso de selección; así mismo vale destacar que el reclutamiento interno se enfoca en buscar competencias dentro de la organización para aprovecharlas, mientras que el reclutamiento externo se enfoca en captar competencias que se encuentran fuera de la organización. (p. 117)

- **Reclutamiento por competencias**

Luego del proceso de levantamientos de perfiles ocupacionales y las respectivas asignaciones de las competencias a los puestos la etapa a seguir es el reclutamiento de talento humano por competencias que se diferencia del sistema tradicional ya que orienta sus esfuerzos a la búsqueda de personal altamente calificado e idóneo para desempeñarse en una posición, Por lo tanto reclutamiento es un sistema de información por lo cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar de acuerdo a los perfiles y necesidades de la organización.

- **Selección del personal**

Según (Porter, 2010) Define la selección del personal de la siguiente forma:

“Aquella actividad organizada que, una vez especificados los requisitos y cualidades que han de reunir los candidatos para determinadas labores, identifica y mide las cualidades actuales y potenciales, las características de la personalidad, los intereses y las aspiraciones de los diversos participantes en el proceso, para elegir al que se aproxima más al profesigramas”. (p. 159)

- **Proceso para organizar personas**

Para (Chiavenato, 2009) “los procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, orientar y acompañar su desempeño, incluyen: diseño de cargos, análisis y descripción de puestos, orientación al personal y evaluación del desempeño”. (p.173)

- **Métodos para reunir datos sobre los puestos**

Para (Chiavenato, 2009) Existen tres métodos para obtener datos relacionados a los puestos de trabajo, tales métodos son: la entrevista, el cuestionario y la observación.

Método de la entrevista: Existen tres tipos de entrevistas que se pueden utilizar para obtener datos del análisis de puestos, entre ellas están:

- Entrevistas individuales se lo hace con cada empleado.
- Entrevistas grupales, se emplean cuando existe un grupo de empleados que ejecutan el mismo trabajo.
- Entrevistas con el supervisor que conoce los puestos a analizar.

La entrevista es el método más utilizado para reunir datos de los puestos de trabajo y determinar sus obligaciones y responsabilidades, por lo que es recomendable que se utilice eficientemente para no crear confusión con las evaluaciones de eficiencia que se realizan.

Método del cuestionario: Son un medio eficaz para obtener información, ya que los empleados responden y describen los deberes y responsabilidades relacionados con su empleo. Un cuestionario típico de análisis de puestos puede tener varias preguntas abiertas y también preguntas estructuradas.

Método de la observación: La observación directa es especialmente útil en los trabajos que contienen actividad física observable. Es importante recalcar que se puede hacer una combinación entre los tres métodos ya mencionados, para conseguir mejores datos sobre cargos. (p. 223-226)

- **Evaluación de desempeño**

Para (Cuesta , 2011) En relación a la evaluación del desempeño señala:

Es el proceso o actividad, clave de la Gestión de Talento Humano consiste en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento o desempeño de los empleados en la organización. Por supuesto, la

evaluación del desempeño por competencias significa un estudio superior de la evaluación de desempeño. (341)

- **Proceso para recompensar personas**

Las recompensas son procesos que utilizan las organizaciones para retener a las personas y asegurar su fidelidad, además son una manera de mantener motivados a las personas asegurando un mayor desempeño en las funciones. Las recompensas a las personas generalmente se las hace como un reconocimiento de los servicios prestados o por un trabajo bien hecho, y estas se las puede hacer en remuneraciones, prestaciones e incentivos.

- **Remuneración**

Para (Chiavenato, 2009) Define a la remuneración como: el “proceso que incluye todas las formas de pago o recompensas que se entregan a los trabajadores y que se derivan de su empleo”. (p. 269)

- **Remuneración por competencias**

Al referirse la remuneración por competencias, señala:

La remuneración por competencias recibe varios nombres: remuneración por habilidad o por calificación profesional, en sí depende del nivel de capacitación de cada empleado. El factor principal pasa a ser la persona y no el cargo, la remuneración está relacionada con las calificaciones de quien desempeña las tareas.

Por competencia, las empresas entienden la capacidad técnica, personalidad, creatividad, innovación y conocimiento, son necesarios tres pasos:

1. Conversación del gerente con cada empleado respecto de las competencias necesarias para el trabajo, sus debilidades y sus fortalezas individuales.
2. La programación conjunta entre gerente y empleado del entrenamiento que debe integrar el proceso.

3. La remuneración personalizada. La remuneración por competencias se enfoca en la persona y no en el cargo; por consiguiente, es un pago más coherente con la contribución de cada individuo. (p. 336)

- **Prestaciones Sociales**

Según (Chiavenato, 2009) “las prestaciones sociales son recompensas extra monetarias, que se otorgan por el hecho de pertenecer a la organización y tiene por objeto atraer y retener a los empleados”. (p. 344)

Proceso para desarrollar a las personas

Son procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.

El desarrollo de personas está relacionado estrechamente con la educación a través del aprendizaje continuo y el cambio de comportamiento a fin de mejorar las capacidades y aptitudes del empleado en la organización. Representa la necesidad de obtener del interior del individuo su mayor potencial para realizar cada actividad.

- **Capacitación**

La capacitación es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los trabajadores, que permitan un mejor desempeño en sus puestos de trabajo, se realiza a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

- **Proceso de capacitación**

La capacitación es un proceso sistemático y secuencial orientado al desarrollo de las competencias para el éxito de la organización y atraviesa por cuatro etapas.

El diagnóstico. - Consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.

El diseño. -Consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.

La implantación. - Es ejecutar y dirigir el programa de capacitación

La evaluación. - Consiste en revisar los resultados de la capacitación. (págs. 375 - 376)

- **Métodos para desarrollo de personas**

Existen varios métodos para el desarrollo de las personas en el trabajo las cuales tenemos:

Rotación de Cargos: Desplazamiento de las personas en varias posiciones de la organización para ampliar sus habilidades, conocimientos y capacidades. La rotación de cargos puede ser vertical u horizontal.

La rotación vertical: es un ascenso provisional hacia una nueva posición más compleja. La rotación horizontal funciona como transferencia lateral a corto plazo para asimilar conocimientos y experiencias de la misma complejidad.

Posiciones de Asesoría: Oportunidades para que una persona con elevado potencial trabaje provisionalmente bajo la supervisión de un gerente exitoso, en diferentes áreas de la organización.

Aprendizaje práctico: Técnica de entrenamiento a través de la cual el entrenado se dedica a un trabajo de tiempo completo para analizar y resolver problemas en ciertos proyectos o en otros departamentos.

Asignación de proyectos: Oportunidad para que la persona participe en proyectos de trabajo, comparta la toma de decisiones. En general esos proyectos son de naturaleza temporal y efímera que actúan como fuerzas de tareas diseñadas para resolver un problema específico, proporcionan oportunidades de crecimiento.

Participación en cursos y seminarios externos.

Ejercicios de simulación. Los ejercicios de simulación incluyen estudio de casos, juegos de empresas, simulación de papeles (role playing), etc.

Entrenamiento fuera de la empresa: Tendencia creciente a utilizar el entrenamiento externo, muchas veces relacionado con la búsqueda de nuevos conocimientos, actitudes y comportamientos que no existen en la organización y que se deben obtener fuera de ella.

Estudio de casos: Método de desarrollo en que la persona enfrenta una descripción escrita de un problema organizacional que debe analizar y resolver.

Juego de empresas: También denominados management games o business games, los equipos compiten entre sí tomando decisiones computarizadas respecto de situaciones reales.

Centros de desarrollo interno: Métodos basados en centros localizados en la empresa, donde se expone a los gerentes y a los empleados ejercicios reales para desarrollar y mejorar habilidades. (p. 416-417)

- **Proceso para retener a las personas**

Este proceso tiene como finalidad retener a las personas por un largo plazo, mediante la satisfacción de sus necesidades personales y familiares; esta satisfacción se hace efectiva a través de la relación con los empleados, lo cual conlleva a un buen clima laboral y una buena línea de comunicación dentro de la organización, en donde el talento humano se sienta motivado y en buenas condiciones para cumplir con sus obligaciones.

- **Proceso para auditar a las personas**

En cuanto a los procesos para auditar a las personas señala:

Este proceso trata sobre la supervisión de los seis procesos de la gestión del talento humano, supervisar significa que el responsable debe; seguir, acompañar, orientar y vigilar el comportamiento de las personas dentro de la institución, con el fin de que toda acción marche de acuerdo a lo planificado. (p. 509)

- **Base de Datos**

Para (Chiavenato, 2009) La base de datos se refiere a:

Un conjunto de datos pertenecientes a un mismo contexto y almacenados sistemáticamente para su posterior uso. Funciona como un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y obtención de la información.

La Administración de Recursos Humanos requiere de la utilización de varias bases de datos interconectadas que permiten obtener y almacenar datos sobre diferentes estratos o niveles de complejidad:

- Registro de personal, con datos personales sobre cada trabajador.
- Registro de puestos, con datos sobre los ocupantes del cargo.
- Registro de secciones, con datos sobre los trabajadores de cada sección, departamento o división.
- Registro de remuneración, con datos sobre los salarios e incentivos salariales.
- Registro de entrenamiento, con datos sobre los programas de capacitación.
- Registro de candidatos, con datos sobre los posibles candidatos a empleo.

Otros registros, dependen de las necesidades de la organización, de la administración de recursos humanos, de los gerentes de línea y de los propios trabajadores. (p. 511)

2.2.10 Competencias

Para (Esan, 2016) Las competencias se pueden definir como la capacidad, real y demostrada, para realizar con éxito una actividad de trabajo específica.

Hablamos de competencias cuando se procede a evaluar, formar, desarrollar y medir el aporte de una persona al éxito desde su puesto de trabajo. Para definir si la persona evaluada es competente se consideran los denominados factores diferenciadores de éxito, es decir aquello que hace que unas personas sean mejores o las indicadas para asumir exitosamente determinado puesto.

Para (Alles, 2008) El termino competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados. (p. 23-24)

Por lo tanto, el concepto de competencia se centra en cuatro niveles:

- Saber: que hace referencia a datos, conceptos, conocimientos.
- Saber hacer e orienta a habilidades, destrezas, métodos de actuación,
- Saber ser: actitudes y valores que guían el comportamiento.
- Saber estar: capacidad relacionada con la comunicación interpersonal y el trabajo cooperativo.

2.2.11 Tipos de Competencias

Las competencias a los puestos y que cubra las necesidades del GAD tomaremos como referencia la clasificación de acuerdo a la metodología.

- **Competencias cardinales:**

Estas competencias hacen referencia a lo principal o fundamental en al ámbito de la organización; usualmente representan valores y ciertas características que diferencian a una organización de otras y reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia. Por su naturaleza, las competencias cardinales les serán requeridas a todos los colaboradores que integran la organización.

- **Competencias específicas o gerenciales:**

Las competencias específicas, como surgen de su definición, se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En el caso de las específicas gerenciales se refieren como su nombre lo indica-, a las que son necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo a otras personas, es decir que son jefes de otros.

- **Competencias específicas por área:**

Por último, las competencias específicas por área, al igual que las competencias específicas gerenciales, se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas.

En este caso se trata como su nombre lo indica de aquellas competencias que serán requeridas a los que trabajan en un área en particular (Alles, 2008).

2.2.12 Diccionario de Competencias

Documento interno en el cual se consigna ejemplos de los comportamientos observables asociados o relacionados con las competencias del modelo organizacional.

2.2.13 Grado de Competencia

Propone las siguientes divisiones para poder evaluar una competencia, la cual nos será útil para la propuesta de nuestro modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias

A: Alto

B: Bueno, por encima del estándar.

C: mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido. No indica una subvaloración de la competencia)

D: Insatisfactorio.

2.2.14 Asignación de Competencia a los Puestos

El nuevo enfoque de gestión de talento humano se centra en los trabajadores y la manera en cómo cumple con los objetivos del puesto o como desempeña sus responsabilidades en dicho cargo todo esto basados en competencias.

Para la asignación de competencias de los puestos se debe comenzar por el análisis y descripción de puestos aclarando que los mismos se encuentran levantados por el municipio, por lo tanto, nuestro trabajo consistirá en asignar las competencias a cada una de las posiciones levantadas, sin embargo, hemos planteado algunos modelos de las

técnicas que pueden ser adaptadas a las organizaciones de acuerdo a sus necesidades para el análisis y descripción de cargos.

Para este caso de aplicación dado que los perfiles se encuentran levantados comenzaremos:

- Elaborando los respectivos diccionarios de: competencias, comportamientos y preguntas.
- Asignación de competencias con su grado y nivel de acuerdo a los requisitos de los puestos.

Las transformaciones que cotidianamente vivimos afectan al accionar diario de cada empresa, por lo tanto, cada uno de los componentes de la organización deben ajustarse a los nuevos requerimientos para lo cual es necesario alinear el recurso humano a la estrategia de la empresa especificando cada una de las competencias alineadas a los distintos subsistemas.

2.3 IDEA A DEFENDER

La implementación de un sistema de gestión del talento humano por competencias para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Penipe, provincia de Chimborazo, servirá como una guía eficiente y eficaz para la selección de personal, inducción, remuneración e incentivos, evaluación de desempeño y supervisión continua, proporcionando las herramientas para el buen desempeño del departamento de talento humano y de la institución en general.

2.4 VARIABLES

VARIABLES	INDEPENDIENTE
	Desempeño laboral
	DEPENDIENTE
	Sistema de gestión de talento humano

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

En este trabajo de titulación se emplearán dos modalidades de investigación como es la cualitativa y la cuantitativa que son importantes para realizar el sistema de gestión de talento humano para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe.

Cualitativo. - Esta modalidad de investigación ayudará a recopilar información del estado actual del GA, es un método de análisis interpretativo, contextual y etnográfico que ayudará a un buen sistema de gestión de talento humano.

Cuantitativo. - Con este método se recopilará información de forma numérica de la parte interior del GAD contextualizando datos importantes que servirán para tomar una buena decisión y el departamento de talento humano contenga un excelente sistema de gestión.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 De campo

Este tipo de investigación se utilizó al momento de hacer las visitas a la institución e involucrase de forma directa con el personal de la misma y recopilar información verídica para este trabajo de titulación.

3.2.2 Bibliográfica

Esta investigación es de carácter bibliográfico porque se utilizó fuentes bibliográficas recopilando información suficiente y competente de libros, revistas, documentos web, entre otros y poder sustentar este trabajo de titulación.

3.3 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

3.3.1 Descriptiva

Este tipo de investigación se utilizó luego de realizar toda la recopilación de información en lo referente del talento humano de la institución se describirán y analizarán las competencias que requieran el personal para que sean competentes en la entidad y se diseñará un sistema de gestión de talento humano que comprenderá de selección de personal, inducción, remuneración e incentivos, evaluación de desempeño, desarrollo del talento humano y supervisión continua.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 Población

Se considera como población de esta investigación a todos los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Penipe considerando que es una cantidad viable para poder realizar una encuesta, entrevista, y observación directa.

3.4.2 Muestra

La población del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Penipe es de 130 empleados con lo cual se calculará la muestra según la siguiente fórmula:

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

Fuente: Hernandez Sampieri, s.f.

n= Tamaño de la muestra (¿?)

N= Tamaño de la población o Universo (130)

p= Probabilidad a favor (50% = 50/100 = 0.5)

q= Probabilidad en contra (50%= 50/100=0.5)

z= Nivel de confianza (95% = 1,96)

e= Error de muestra (5%= 5/100= 0,05)

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

$$n = \frac{[(1,96)^2(0,5)(0,5)(130)]}{[(1,96)^2(0,5)(0,5)] + [130(0,05)^2]}$$

$$n = \frac{124,85}{1,24}$$

$$n = 101$$

Según la formula nos refleja que se aplicaran 101 encuestas a los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Penipe.

3.5 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.5.1 Métodos

Método teórico. - La aplicación de este método se realiza en la recopilación de información de diferentes autores y sustentar la fundamentación teórica y metodológica de esta investigación

Método empírico. - este método se aplicará en base a la experiencia y conocimiento que se ha adquirido en el transcurso de la vida académica y poder tomar la mejor decisión en base al sistema de gestión de talento humano para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Penipe.

3.5.2 Técnicas

Encuesta. - En este trabajo de investigación se realizó una encuesta a todos los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Penipe con preguntas acordes a la necesidad que pretende esta investigación y con ello poder tomar la mejor decisión en cuanto al sistema de gestión de talento humano para la entidad.

3.5.3 Instrumentos

Cuestionario. - Para esta investigación se utilizaron preguntas cerradas las cuales sirven para recopilar información exacta y tomar la mejor decisión que sea de relevancia para la entidad en cuanto al sistema de gestión de talento humano.

Fichas. - Se utilizaron para tomar apuntes importantes de los encuestados y la institución en general.

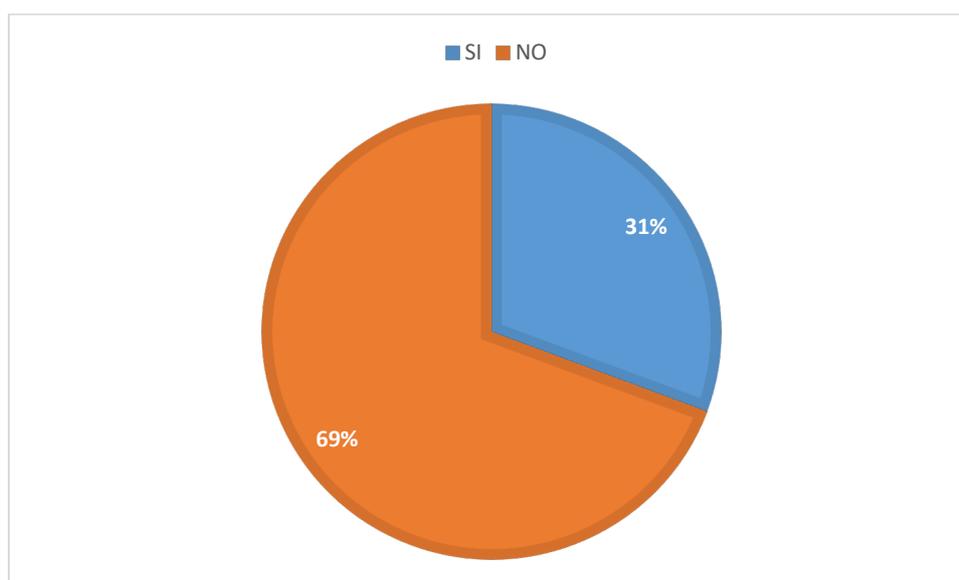
3.6 ANÁLISIS DE RESULTADOS

1.- ¿Conoce usted la misión y visión del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Penipe?

Tabla 1: Conoce la misión y visión del GAD municipal

OPCIÓN	Nº	%
SI	31	31%
NO	70	69%
TOTAL	101	100%

Gráfico 1: Conoce la misión y visión del GAD municipal



Análisis

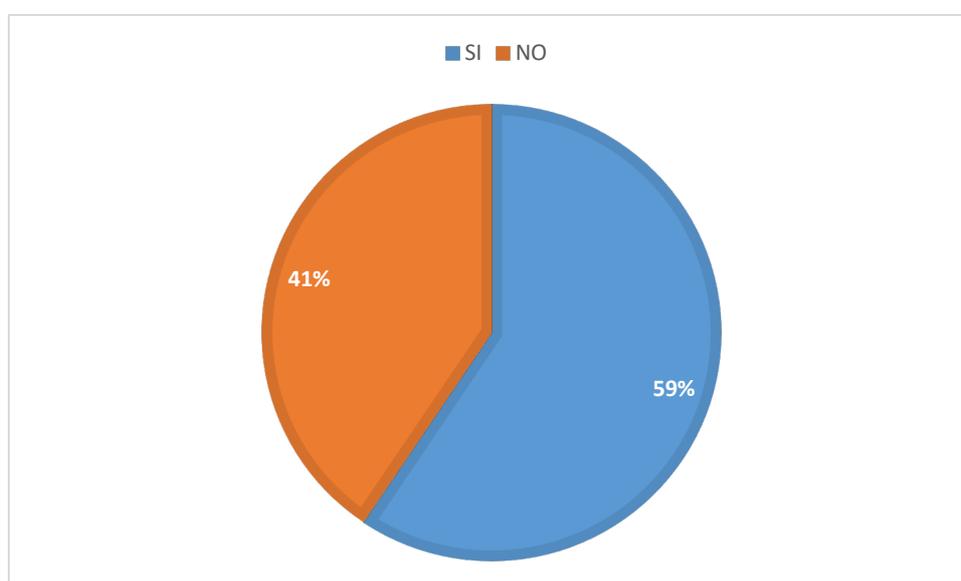
El 69% de los empleados del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Penipe afirman que no conocen la misión y visión de la institución, esto debido a que al momento de la incorporación a su puesto de trabajo no fueron debidamente informados de cuál es la misión y visión que deben cumplir como organización y un 31% que si están en conocimiento de estos dos parámetros muy importantes para el GAD ya que son personas que están al frente de cada uno de los departamentos.

2. - ¿Sabe si se cumple con las políticas del reglamento interno en el GAD Penipe?

Tabla 2: Cumplimiento de las políticas del reglamento interno

OPCIÓN	N°	%
SI	60	59%
NO	41	41%
TOTAL	101	100%

Gráfico 2: Cumplimiento de las políticas del reglamento interno



Elaborado por: Yesenia Tapia, Evelyn Laura

Análisis

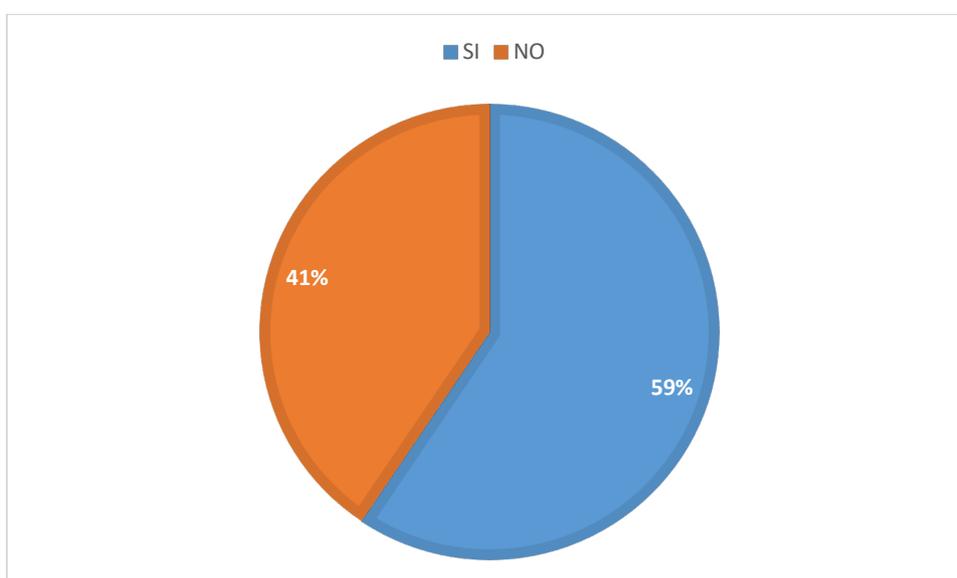
Un 59% de empleados del GAD Penipe manifestaron que si se da cumplimiento con el reglamento interno de la institución y en un 41% revelaron que no se cumple con estas reglas es decir que en el gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón existe un desacuerdo en cumplir o no con los reglamentos internos que se aprueban en el comité general del municipio.

3.- ¿Cuenta el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Penipe con estrategias de Recursos-Humanos?

Tabla 3: Estrategias de recursos humanos

OPCIÓN	Nº	%
SI	60	59%
NO	41	41%
TOTAL	101	100%

Gráfico 3: Estrategias de recursos humanos



Elaborado por: Yesenia Tapia, Evelyn Laura

Análisis

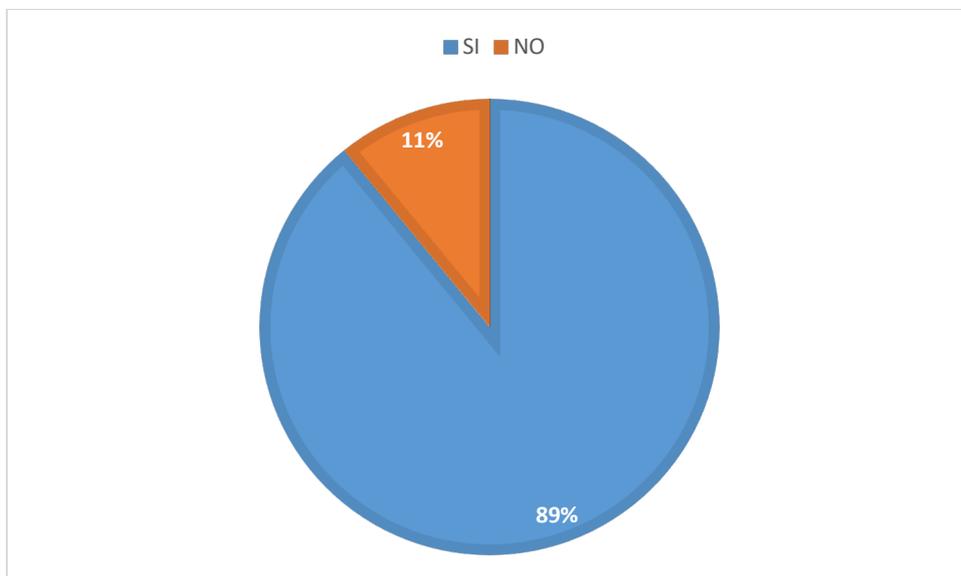
El 59% de los encuestados manifiestan que el gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Penipe si dispone de estrategias de recursos humanos esto quiere decir que el municipio al momento de contratar aplica éstas estrategias y un 41% afirman que no cuenta con estas estrategias ya que estas personas encuestadas son las encargadas de la administración del GAD y están al tanto de la situación actual de la parte interna del municipio.

4.- ¿Como colaborador cree que su trabajo aporta a conseguir los objetivos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Penipe?

Tabla 4: Aporte del trabajo a conseguir los objetivos

OPCIÓN	Nº	%
SI	90	89%
NO	11	11%
TOTAL	101	100%

Gráfico 4: Aporte del trabajo a conseguir los objetivos



Elaborado por: Yesenia Tapia, Evelyn Laura

Análisis

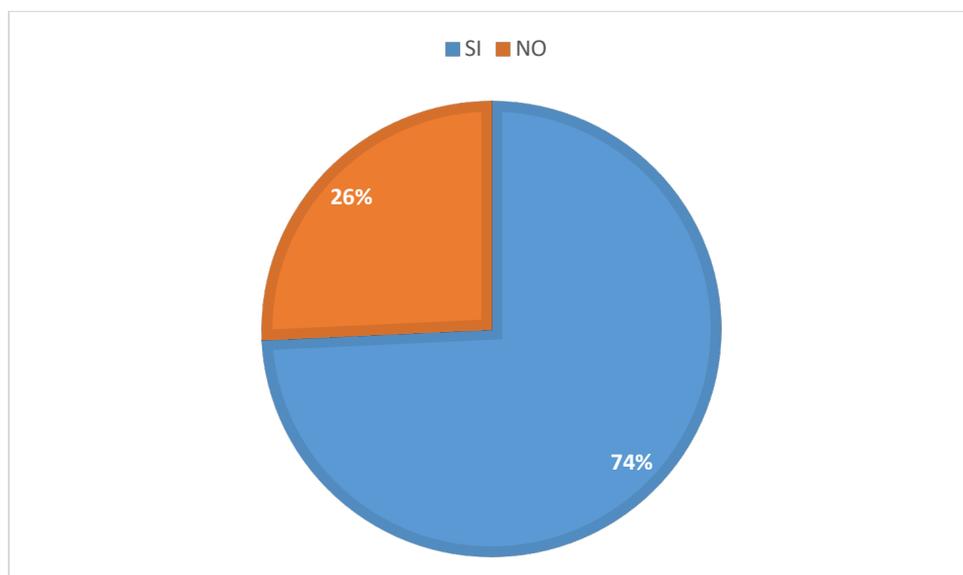
Del 100% de empleados un 89% consideran que su trabajo realizado en la institución si es de gran aporte para la consecución de los objetivos planteados por la misma y un 11% manifiestan que no aportan debido a que estos empleados son de forma eventual en la municipalidad.

5.- ¿Cuenta usted con la información necesaria para realizar sus actividades dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Penipe?

Tabla 5: Información necesaria para realizar actividades

OPCIÓN	Nº	%
SI	75	74%
NO	26	26%
TOTAL	101	100%

Gráfico 5: Información necesaria para realizar actividades



Elaborado por: Yesenia Tapia, Evelyn Laura

Análisis

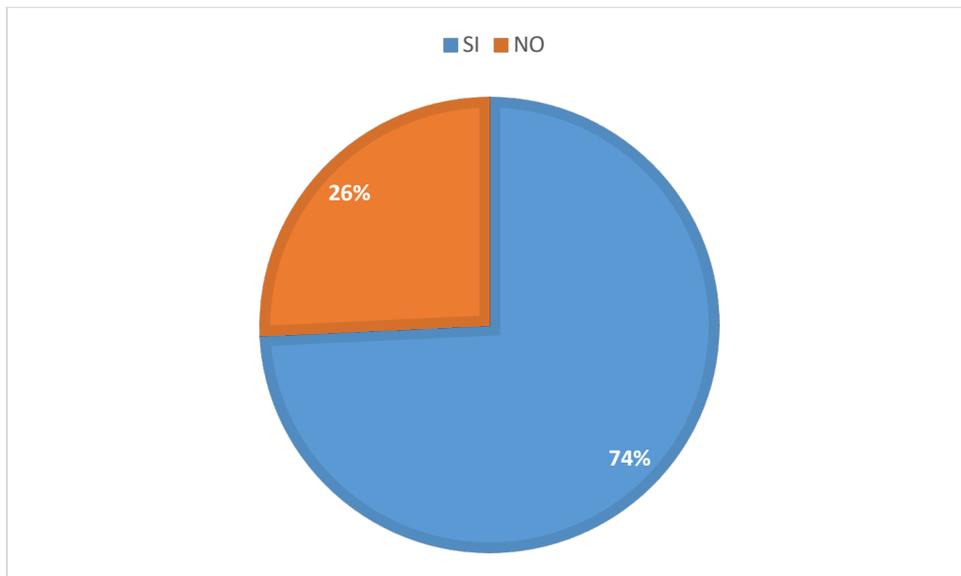
El 74% de los empleados encuestados manifiestan que si poseen la información necesaria para desarrollar sus actividades dentro del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Penipe y un 26% señalan que no tienen la información necesaria para cumplir sus actividades diarias, debido a que estos trabajadores son contratados de forma eventual y se designan su labor de forma diaria.

6.- ¿Cuenta con la colaboración de sus compañeros para resolver problemas relacionados con su trabajo?

Tabla 6: Disposición de los colaboradores para resolver problemas

OPCIÓN	N°	%
SI	75	74%
NO	26	26%
TOTAL	101	100%

Gráfico 6: Disposición de los colaboradores para resolver problemas



Elaborado por: Yesenia Tapia, Evelyn Laura

Análisis

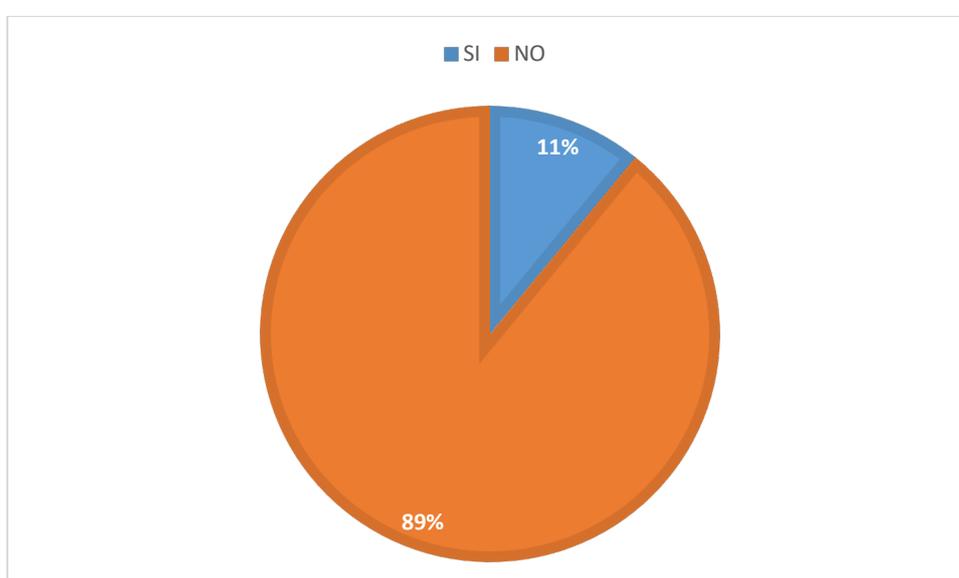
Del 100% de encuestados, un 74% afirman que si tienen la ayuda, colaboración y compañerismo de parte de sus compañeros para resolver los problemas relacionados con el trabajo diario que desarrollan en el gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Penipe y un 26% indican que no tiene la colaboración de sus compañeros para resolver los problemas presentados en el trabajo ya que estos empelados solo se centran en cumplir con su jornada diaria de labor.

7.- ¿Se realizan capacitaciones de relaciones humanas por parte del departamento de Recursos Humanos del GAD Penipe?

Tabla 7: Capacitaciones

OPCIÓN	Nº	%
SI	11	11%
NO	90	89%
TOTAL	101	100%

Gráfico 7: Capacitaciones



Elaborado por: Yesenia Tapia, Evelyn Laura

Análisis

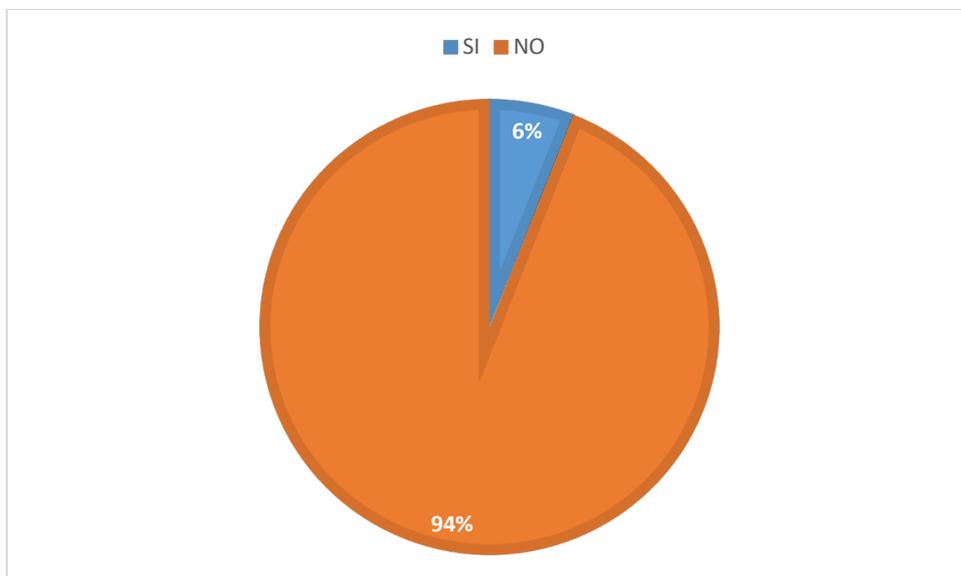
El 89% de los empleados encuestados manifiestan que no se han realizado capacitaciones de relaciones humanas por parte del departamento de recursos humanos, esto debido a que el mismo no cuenta con un esquema o sistema en donde se especifique en qué momento se debe aplicar las capacitaciones a todos los empleados de la institución y un 11% demuestran que si se realiza estas capacitaciones.

8.- ¿Existen políticas de crecimiento salarial en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Penipe?

Tabla 8: Políticas de crecimiento salarial

OPCIÓN	Nº	%
SI	6	6%
NO	95	94%
TOTAL	101	100%

Gráfico 8: Políticas de crecimiento salarial



Elaborado por: Yesenia Tapia, Evelyn Laura

Análisis

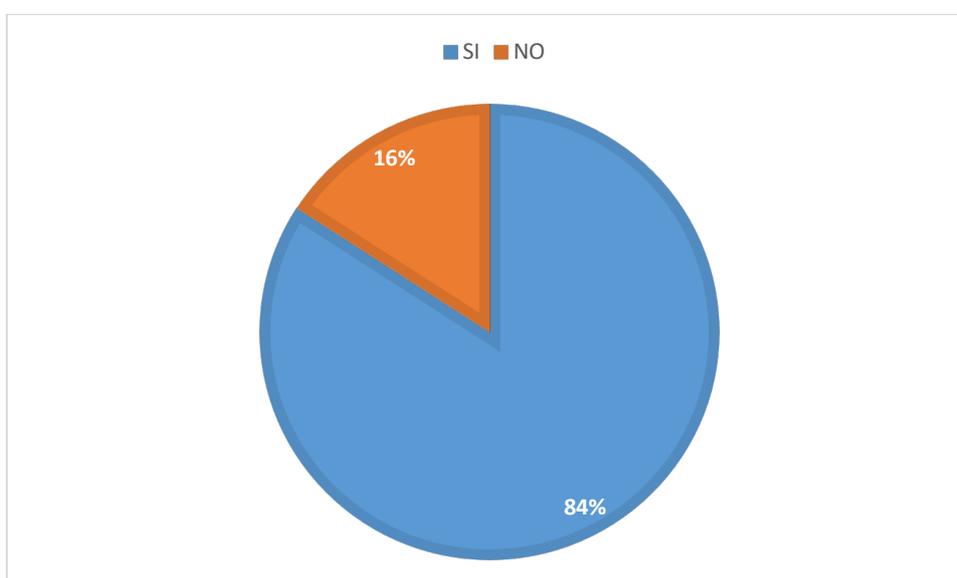
El 94% de los encuestados mencionan que no existe políticas de crecimiento salarial debido a que estos empleados no están al tanto de como el GAD municipal realiza el aumento o decrecimiento de sueldos y un 6% indican que si cuenta con políticas de crecimiento salarial ya que estas personas son las encargadas de realizar estos ajustes salariales.

9.- ¿Su inmediato superior se preocupa y le apoya en sus actividades para el mejoramiento profesional y personal?

Tabla 9: Mejoramiento profesional y personal

OPCIÓN	Nº	%
SI	85	84%
NO	16	16%
TOTAL	101	100%

Gráfico 9: Mejoramiento profesional y personal



Elaborado por: Yesenia Tapia, Evelyn Laura

Análisis

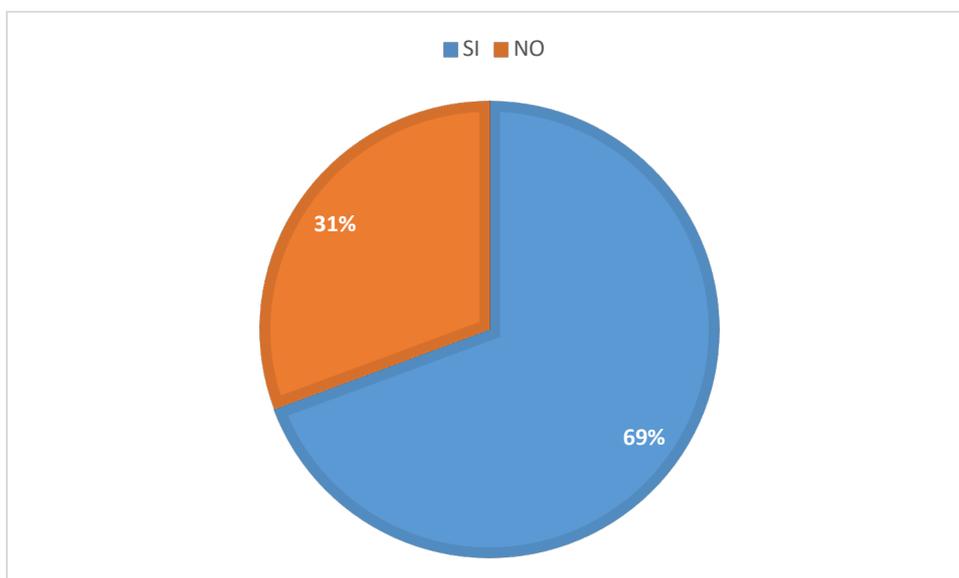
El 84% de los empleados del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Penipe indican que su inmediato superior si se involucra en el mejoramiento personal y profesional y a su vez le apoya en el cumplimiento de su trabajo diario y un 16% manifiestan que no hay el apoyo de su inmediato superior, debido a que existen superiores que no les interesa de lo personal y profesional de sus subordinados.

10.- ¿Han sido apreciadas sus ideas por su jefe inmediato para la toma de decisiones en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Penipe?

Tabla 10: Apreciación de ideas

OPCIÓN	N°	%
SI	70	69%
NO	31	31%
TOTAL	101	100%

Gráfico 10: Apreciación de ideas



Elaborado por: Yesenia Tapia, Evelyn Laura

Análisis

De un 100% de encuestados el 69% manifiestan que sus ideas si prevalecen para la toma de decisiones en el gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Penipe y un 31% declaran que no son consideradas sus ideas en la toma de decisiones en la institución debido a que hay jefes inmediatos que son muy independientes.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

TÍTULO:

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PENIPE, PROVINCIA DE CHIMBORAZO AÑO 2018.

4.1 DIAGNÓSTICO DEL DEPARTAMENTO DEL TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PENIPE

Para la elaboración del sistema de gestión de talento humano del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Penipe, se realiza a través de un análisis por medio de una encuesta dirigida a los empleados del GAD municipal con el propósito de extraer información para el desarrollo de esta investigación según los objetivos del municipio y certificar que cuente con un personal eficiente, competente, eficaz y comprometido de implantar métodos de cambio y contar con la capacidad de tomar responsabilidades que beneficien a la obtención de los objetivos de la institución.

4.2 PERFILES POR COMPETENCIAS

En función al (COOTAD) Código orgánico de organización territorial, autonomía y descentralización, del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Penipe está constituido por cuatro procesos jerárquicos: gobernantes, habilitantes, agregadores de valor e instituciones adscritas.

De esta forma se redactan todas las actividades que debe cumplir cada nivel jerárquico del municipio del cantón que servirán como base para los demás cargos.

Perfil por competencias

Tabla 11: Perfil por competencias para el cargo de Asesor de alcaldía

	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PENIPE	Código: GADCP.TH.C.A. 01		
		DÍA	MES	AÑO
Datos personales				
Puesto	Alcaldía			
Departamento	Directivos			
Supervisa a:	Ciudadanos del Cantón Penipe			
Misión del cargo				
Promover el progreso integral del cantón regularizando y examinando todas las acciones y procesos de trabajo, perfeccionando los recursos de la institución acorde a una gestión ágil, transparente y eficiente.				
Funciones				
<p>Estar al tanto de temas específicos de investigación o hechos determinados para el estudio de aspectos que demanden de conocimientos especializados.</p> <p>Ayudar al mejor cumplimiento de los deberes y atribuciones del concejo en las numerosas materias que imponen la división de trabajo.</p> <p>Conocer y analizar las diversas necesidades de servicio a la población estableciendo prioridades de acuerdo con la disposición diseñada por el consejo y proponer a la corporación proyectos que contengan medidas que sean convenientes a los intereses del municipio y de la sociedad.</p> <p>Estudiar y analizar el proyecto propuesto por el señor alcalde y emitir el informe en donde se refleje la viabilidad de cada una de las propuestas presentadas en el presente plan.</p> <p>Tener conocimiento de los asuntos que le disponga el señor alcalde y emitir los informes que les sea necesario según sea el caso o el grado de prioridad.</p> <p>Conocer el plan operativo y presupuesto de las empresas públicas y mixtas que estén a cargo del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón.</p>				
Requisitos Del Puesto				
Título profesional	Título universitario de tercer y/o cuarto nivel otorgado en el país o el extranjero por el SENESCYT.			
Competencias				
Conocimientos	Experiencia mínima de cuatro a cinco años en la dirección y administración de Instituciones Públicas. Conocimiento en programas de obras públicas.			
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Toma de decisiones 			
Actitudes	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de la misión y visión • Compromiso institucional • Respuesta bajo presión 			

Elaborado por: Yesenia Tapia, Evelyn Laura

Tabla 12: Perfil por competencias para el cargo de Director de asesoría jurídica

	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PENIPE	Código: GADCP.TH.C.AJ. 02		
		DÍA	MES	AÑO
Datos personales				
Puesto	Director de asesoría jurídica			
Departamento	Directivos			
Supervisa a :	Áreas jurisprudencia			
Misión del cargo				
<p>Liderar en el análisis y estudio de los problemas jurídicos de la municipalidad del cantón ofreciendo asesoría en la aplicación de la normativa jurídica para orientar las decisiones y acciones de la gestión municipal; emitir consultas, presentar informes y criterios jurídicos sobre aspectos de derecho en general y con la legislación seccional, contractual, laboral, administrativa y procesal de esta forma ejerce el patrocinio de la entidad.</p>				
Funciones y responsabilidades				
<p>Asesor de nivel legislativo, directivo y administrativo del gobierno municipal en temas jurídicos.</p> <p>Planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades relacionadas con aspectos jurídicos, patrocinio legal y contrataciones del gobierno municipal.</p> <p>Realizar proyectos de leyes, ordenanzas, acuerdos, contratos, reglamentos y más instrumentos de orden jurídico que le sean de solicitud del alcalde o por el consejo municipal.</p> <p>Participar y vigilar el trámite de los procesos civiles, penales, laborales y administrativos propuestos contra la municipalidad.</p> <p>Participar en las comisiones y reuniones de concejo en donde sea invitado o notificado.</p> <p>Realizar una escritura pública de todas las adquisiciones de bienes raíces que pasen a formar parte del gobierno municipal.</p> <p>Encargarse de la supervisión administrativa de la dirección.</p>				
Requisitos Del Puesto				
Título profesional	Título universitario de tercer y/o cuarto nivel otorgado en el país o el extranjero por el SENESCYT.			
Competencias				
Conocimientos	Experiencia mínima de dos años en jurisprudencia Conocimiento general en normas y leyes ecuatorianas.			
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de conflictos • Tolerancia en la presión 			
Actitudes	<ul style="list-style-type: none"> • Transparencia en resolver los problemas • Trabajo en equipo 			

Elaborado por: Yesenia Tapia, Evelyn Laura

Tabla 13: Perfil por competencias para el cargo de Director de gestión territorial

	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PENIPE	Código: GADCP.TH.C.DGT. 03		
		DÍA	MES	AÑO
Datos personales				
Puesto	Director de gestión territorial			
Departamento	Administrativo			
Misión del cargo				
<p>Planificar, así como implementar y mantener las acciones de desarrollo de la administración municipal, gestionando los proyectos de obras de servicios con calidad, puntualidad y oportunidad orientados a que se certifique el desarrollo social y económico de la población con la participación directa y efectiva de los diferentes actores sociales y llevar un marco de transparencia y ética institucional, con talento humano comprometido, motivado y capacitado.</p>				
Funciones y responsabilidades				
<p>Formular métodos de control para el cumplimiento de la normativa urbanística referente al fraccionamiento del suelo, edificación y construcción.</p> <p>Regular la elaboración del plan de ordenamiento territorial con una relación muy cercana con la dirección de gestión estratégica, jefatura de planificación urbana y la jefatura de ambiente.</p> <p>Respaldar la participación activa y la toma de decisiones en la elaboración del ordenamiento territorial de los ciudadanos y ciudadanas del cantón.</p> <p>Proporcionar la toma de decisiones en base al ordenamiento territorial tanto al interior del municipio como al exterior del mismo contribuyendo al desarrollo humano sustentable del cantón.</p> <p>Elaborar los planes y métodos operativos anuales de la institución.</p>				
Requisitos Del Puesto				
Título profesional	Título universitario de cuarto nivel otorgado en el país o el extranjero por el SENESCYT, en gestión pública. Especialización en Gestión y Gobernanza Territorial			
Competencias				
Conocimientos	Experiencia mínima de un año Gestión y Gobernanza Territorial			
Habilidades	Capacidad analítica del entorno Iniciativa Innovación			

Actitudes	<ul style="list-style-type: none"> Pensamiento estratégico
-----------	---

Elaborado por: Yesenia Tapia, Evelyn Laura

Tabla 14: Perfil por competencias para el cargo de Registrador de la Propiedad

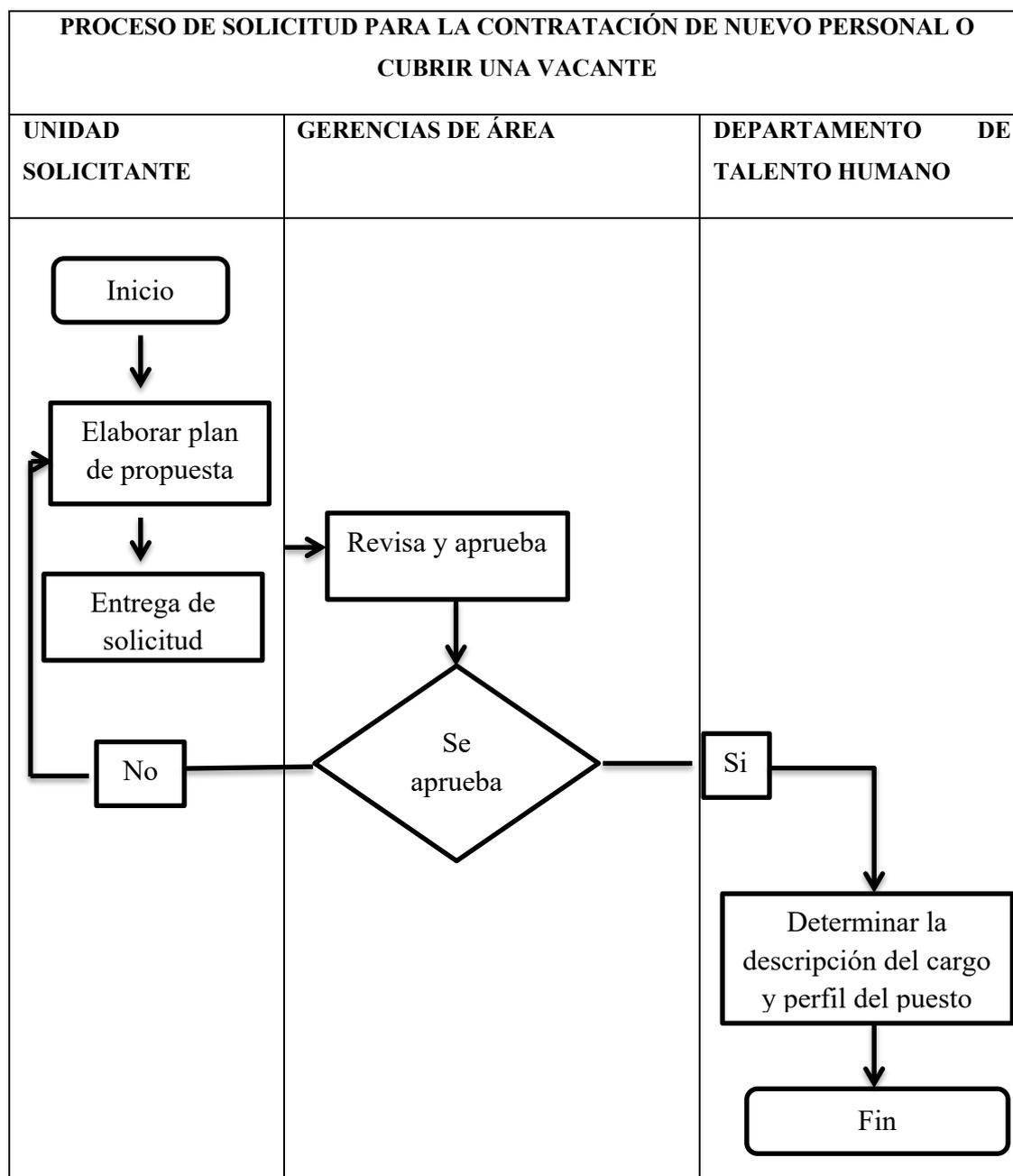
	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PENIPE	Código: GADCP.THC.RP. 03		
		DÍA	MES	AÑO
Datos personales				
Puesto	Registrador de la Propiedad			
Departamento	Administrativo			
Misión del cargo				
El registro de la propiedad del cantón Penipe, es el vigilante de toda la historia regional del cantón es el que da fe en todos los actos y contratos de dominio en forma oportuna y con eficiencia así como garantiza la seguridad jurídica de los usuarios.				
Funciones y responsabilidades				
Colocar en el registro correspondiente los documentos cuya inscripción requiere o permite la ley.				
Llevar un inventario de los registros libros y demás documentos pertenecientes a la oficina con la obligación de enviar una copia a la dirección nacional de registro de datos públicos dentro de los primeros quince días de enero de cada año.				
Llevar con transparencia las disposiciones de la ley, libros denominados registro de propiedad, registro de gravámenes, registro mercantil, registro de interdicciones y prohibiciones de enajenar.				
Registrar en el libro llamado repertorio los títulos o documentos que se le presenten para su inscripción y cerrarlo diariamente, haciendo constar el número de inscripciones efectuadas en el día y firmada la diligencia.				
Requisitos Del Puesto				
Título profesional	Título universitario de tercer nivel reconocido por el SENESCYT, en abogado de los tribunales de la República del Ecuador.			
Competencias				
Conocimientos	Experiencia mínima de un año en derecho civil.			
Habilidades	Comunicación Capacidad de gestión			
Actitudes	<ul style="list-style-type: none"> Control de riesgos Facilidad en resolver problemas de la ciudadanía. 			

Elaborado por: Yesenia Tapia, Evelyn Laura

4.3 ADMISIÓN DE PERSONAS

El alcalde del GAD municipal determinará la vacante disponible según el siguiente formato.

Tabla 15: Proceso de solicitud para la contratación de nuevo personal o cubrir una vacante



Elaborado por: Yesenia Tapia, Evelyn Laura

Tabla 16: Necesidad de personal

Necesidad de personal			
Facultad o dependencia		Fecha de solicitud:	
Programa, oficina, unidad, grupo			
Necesidades de personal			
Prioridad			
Programa, oficina, unidad, grupo			
N° de cargos			
Tiempo de ejecución: plan, proyecto, programa			
Identificación de empleo: técnico, asistencial, servicios generales			
Perfil del cargo: (Requisitos: estudios, experiencia, habilidades)			
Prioridad			
Anual:.....			
Semestral:.....			
Trimestral:.....			
Justificación:.....			
Firma del solicitante:	Cargo de solicitud:	Fecha de inicio de solicitud:	Fecha de terminación de solicitud:
Fecha de inicio autorizada:	Fecha de terminación autorizada:	Números de cargos autorizados: Técnico:..... Asistencial:..... Varios:..... Otros:.....	
Responsables: Departamento de talento humano			

Elaborado por: Yesenia Tapia, Evelyn Laura

Esta convocatoria se publicará en la página web del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Penipe y la pagina Socio Empleo, al momento de publicar este comunicado se debe especificar la vacante, el puesto y competencias según la necesidad.

Tabla 17: Formulario para requisitos de personal

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PENIPE	
Formulario para requisitos de personal	
Convocatoria para cubrir una vacante	
<p>Penipe,.... de..... del.....</p> <p>El gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Penipe solicita a todo el personal que desea postularse para cubrir la vacante de promotor social. El mismo que deberá representar la imagen de la organización.</p> <p>Las principales competencias específicas requeridas son:</p> <p>Liderazgo</p> <p>Motivador</p> <p>Poder de convencimiento</p> <p>Capacidad investigativa</p> <p>Capacidad analítica de gestión</p> <p>Relaciones públicas</p> <p>Tolerancia en la presión</p> <p>Conducción de procesos</p> <p>Habilidad y sensibilidad para trabajar en grupos humanos</p> <p>Dinamismo</p>	
Nota: La fecha máxima de postulación es de 30 días a partir de su publicación.	
Responsables: Departamento de talento humano	

Elaborado por: Yesenia Tapia, Evelyn Laura

Reclutamiento interno

En el reclutamiento interno se hace uso de los datos del personal que cuenta el GAD municipal de cantón Penipe.

Tabla 18: Formulario de convocatoria de personal

Formulario de convocatoria de personal			
Fecha de publicidad	Día	Mes	Año
<p>Convocatoria de personal de forma interna</p> <p>Por medio del presente documento se convoca de personal requerido, con sus respectivos requisitos de perfil según el cargo o vacante disponible.</p> <p>CARGO:.....</p> <p>.....</p> <p>REQUISITOS</p> <p>Académico:.....</p> <p>.....</p> <p>Experiencia:.....</p> <p>.....</p> <p>Conocimientos:.....</p> <p>.....</p> <p>Habilidades:.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Jefe del Departamento de talento humano</p>			
Responsables: Departamento de talento humano			

Elaborado por: Yesenia Tapia, Evelyn Laura

Reclutamiento externo

El gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Penipe utilizará el reclutamiento externo para sus candidatos; a través de publicaciones en su página web y medios de comunicación escrito.

Tabla 19: El gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Penipe requiere contratar

personal

Formato de reclutamiento para contratar personal	
Técnicas de ejecución de reclutamiento	
Interno	Externo
Consulta en base de datos de reclutamiento de candidatos postulados anteriormente. Presentación de candidatos de la misma institución para otro puesto laboral. Recomendaciones de empleados por alcanzar eficiencia y buen rendimiento laboral.	Avisos en socio empleo, periódicos y páginas web especializadas para difundir empleo. Contactos con escuelas, universidades y asociaciones gremiales
Requisitos Experiencia mínima dos años en puestos similares Formación académica: Superior Disponibilidad inmediata Flexibilidad a rotación de horarios	Competencias requeridas Iniciativa Capacidad analítica de gestión Construcción de relaciones empresariales Conocimiento del entorno
La empresa ofrece: Sueldo acorde al mercado y beneficios de ley Contantes cursos de capacitación Estabilidad laboral	Nota: Los aspirantes que cumplan con este perfil acercase a las instalaciones del GAD municipal del Cantón Penipe, recuerden traer su documentación actual y completa
Responsable:	Departamento de talento humano

Elaborado por: Yesenia Tapia, Evelyn Laura

Como consecuencia se procede a hacer una selección y comunicación de los candidatos más idóneos por medio de un correo electrónico para que se presenten a la respectiva entrevista.

Tabla 20: Convocatoria de candidatos

Convocatoria de candidatos	
<p>Importante: Llenar esta solicitud a mano y con letra imprenta. En caso de ser contratado, el presente documento formará parte de su archivo personal, por lo tanto, llénela con sus datos correctos, esta información será considerada con absoluta reserva.</p> <p>Lugar y fecha.....</p> <p>Empleo al que aplica.....</p> <p style="text-align: center;">Datos personales</p> <p>Apellidos y nombres.....</p> <p>Domicilio.....</p> <p>Ciudad.....Teléfono.....Celular.....</p> <p>Correo Electrónico.....</p> <p>Lugar y fecha de nacimiento.....</p> <p>Edad.....Cédula de identidad.....</p> <p>Sexo.....Estado civil.....N° de hijos.....</p> <p>En caso de emergencia comuníquese a.....</p> <p>Parentesco.....Dirección.....Teléfono.....Celular.....</p> <p>EDUCACIÓN</p> <p>Nivel, nombre de la institución, lugar, título, año</p> <p>Primario.....Secundario..... Superior..... otros.....</p> <p>Institución.....</p> <p>Desde-Hasta.....</p> <p>Especialidad.....</p> <p>Experiencia laboral</p> <p>Empresa (1).....Empresa (2).....</p> <p>Cargo.....Cargo.....</p> <p>Desde-Hasta.....Desde-Hasta.....</p> <p>Motivo de salida.....Motivo de salida.....</p>	
REFERENCIAS PERSONALES	
<p>Todos los datos constantes en esta solicitud de empleo son verdaderos por lo que asumo cualquier responsabilidad, autorizo revisar las verificaciones pertinentes.</p> <p>.....</p> <p>Firma del solicitante</p>	

Elaborado por: Yesenia Tapia, Evelyn Laura

Tabla 21: Formulario de Curriculum vitae

Formulario de Curriculum vitae	
<p>Datos personales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombres y apellidos completos • Fecha de nacimiento • Dirección • Teléfono de contacto • Correo electrónico <p>Datos académicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Título centro y año: de primaria, secundaria, superior y otros <p>Experiencia profesional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Puesto de trabajo, empresa, tiempo de contrato y año <p>Idiomas</p> <p>Castellano: nivel alto; hablado alto; escrito alto</p> <p>Inglés: nivel..... Hablado..... Escrito.....</p> <p>Datos de interés</p> <p>.....</p> <p>Firma del solicitante</p>	

Elaborado por: Yesenia Tapia, Evelyn Laura

Se evaluará cada Curriculum vitae en base a la información del solicitante tomando como referencia los requisitos del perfil de la vacante solicitada.

Tabla 22: Matriz de calificación de la hoja de vida o Curriculum

Matriz de calificación de la hoja de vida o Curriculum		
Criterio a evaluar	Intervalo de calificación	Puntos obtenidos
Datos personales	0 a 1	
Datos académicos	0 a 2	
Experiencia profesional	0 a 2	
Idiomas	0 a 3	
Total de puntos	8	
Responsable: Departamento de talento humano		

Elaborado por: Yesenia Tapia, Evelyn Laura

Selección

Se inicia con la entrevista de los candidatos más idóneos después de la revisión de sus respectivos Curriculum para ello se redacta el siguiente formato de evaluación

Tabla 23: Formato Entrevista Inicial

Formato Entrevista Inicial	
NOMBRE DEL CANDIDATO/A:	
ESTADO CIVIL:..... EDAD:.....	
CARGO AL QUE ASPIRA:.....	
Preguntas dirigidas al aspirante	
Formación académica: (estudios básicos, posgrados, otros específicos)	
.....	
Situación actual: (trabaja-estudia, está desempleado.	
.....	
Experiencia laboral: (empresa, cargo, tiempo)	
.....	
Qué le motiva a ser parte del GAD municipal Penipe:.....	
.....	
Qué le atrae del cargo al que usted aspira:	
.....	
Tiene amigos/as o algún familiar que desempeñen en el cargo que aspira:	
.....	
Qué valores considera que más se le caracteriza a usted:	
.....	
Determine su plan de aquí a 3 años:.....	
.....	
Aspiración salarial:.....	
Comentario general	
Observaciones y conclusiones:.....	
Responsable de la entrevista:.....	
Cargo:..... Firma:..... Fecha:.....	

Elaborado por: Yesenia Tapia, Evelyn Laura

Tabla 24: Matriz de evaluación de la entrevista inicial

Matriz de evaluación de la entrevista inicial		
Criterio a evaluar	Intervalo de calificación	Puntos obtenidos
Presentación personal	0 a 1	
Expresión verbal	0 a 2	
Motivos de postulación	0 a 2	
Experiencia y conocimientos	0 a 2	
Perfil de cargo	0 a 1	
Puntos obtenidos	8	
Responsable: Departamento de talento humano		

Elaborado por: Yesenia Tapia, Evelyn Laura

En la confirmación de referencias del candidato se verifica si la información del candidato es verídica o no, se realizan llamadas telefónicas a cada referencia y en caso de que la información presentada sea falsa el candidato será descalificado de forma inmediata.

Tabla 25: Formulario para confirmación de referencia

Formulario para confirmación de referencia	
Nombre del candidato/a:.....	
Cargo al que aspira:.....	
Referencias laborales	
Solicitado a:.....	
Cargo:.....	
Empresa:..... Ciudad.....	
Dirección:..... Dirección.....	
Teléfono:.....	
Cargo que desempeñó el candidato/a:.....	
Señale valores y competencias que considera y caracterizan a (nombrar al postulante)	
Valores:.....	
Competencias:.....	
Motivo de su salida:.....	
Le re contrataría: si.....no..... ¿Por qué?.....	
Comentario general	
Información adicional que facilitan del candidato/a.....	
.....	
Conclusiones:.....	
Responsable de la referencia:.....	
Cargo:..... Firma:..... Fecha:.....	

Elaborado por: Yesenia Tapia, Evelyn Laura

Se realizará una entrevista a los candidatos elegidos para ello se realizó el siguiente formato.

Tabla 26: Formato de entrevista por competencia

Formato de entrevista por competencia				
				
Fecha:..... Nivel jerárquico:..... Nombre del candidato/a:.....				
Introducción Bienvenida, presentación, explicación inicial				
Desarrollo Experiencia laboral relevante: Solicite al candidato que describa brevemente sus cargos y trabajos pasados y actuales de ser el caso. Situaciones y comportamiento: Solicite al candidato que describa lo que le motiva para laborar en la institución.				
Competencias	Preguntas	Demuestra la competencia	Demuestra lo mínimo necesario	No demuestra la competencia
Orientación al cliente	Comente una situación con un cliente difícil y cómo reaccionó. Comente una situación que haya tenido con un cliente satisfecho y un cliente insatisfecho. Cómo reacciona usted con las peticiones urgentes de los clientes			
Dinamismo y energía	Cuántas horas al día ha trabajado máximo en sus anteriores trabajos ¿ha tenido horarios rotativos? Comente una situación en las que tuvo que trabajar más horas de las normales de trabajo.			
Tolerancia a la presión	Comente una situación que le produjo stress y como reacciono. Comente una situación en donde haya recibido alertas más de una vez			
Autocontrol	Comente una situación en la que estuvo a punto de perder el control y supo resolverlo. Se ha visto en el pasado en algún tipo de pelea. Como reaccionaria ante una situación que sienta que es algo injusto.			
Comunicación	Comente una situación en la que la comunicación le ayudo a resolver un problema en el trabajo. Relate una situación en que la comunicación con sus anteriores compañeros le ayudó a conseguir alguna meta difícil			
Notas adicionales				
Cierre				

Indique cuáles serán los siguientes pasos, responda las inquietudes del aspirante			
Informe			
Competencia evaluada	Demuestra la competencia	Demuestra lo mínimo necesario	No demuestra la competencia
Observación final:..... Firma de responsabilidad.....			

Elaborado por: Yesenia Tapia, Evelyn Laura

Test de evaluación

Esta evaluación se aplicará a todos los niveles del GAD municipal del cantón Penipe y sus resultados influirán en la decisión final.

Tabla 27: Test de cultura general

Test de cultura general	
Datos personales:	
Señale con un visto la respuesta correcta	
¿Cuál fue el primer presidente de origen ecuatoriano de la república del Ecuador?	
a) Juan José Flores b) Vicente Rocafuerte c) Gabriel García Moreno	
El océano que baña las costas ecuatorianas es:	
a) Océano Atlántico b) Océano Índico c) Océano Pacífico	
Del petróleo se obtiene:	
a) Arcilla b) Combustibles c) Hierro	
Cristóbal Colon fue de origen:	
a) Americano b) Genovés c) Alemán	
Simón Bolívar fue:	
a) Ecuatoriano b) Venezolano c) Peruano	
¿Cuál es el puerto pesquero del Ecuador?	
a) Puerto de Esmeraldas b) Puerto de Guayaquil c) Puerto de Manta	
¿Qué se celebra el 3 de octubre en el Ecuador?	
a) Halloween b) Día de las fuerzas armadas c) Día del escudo nacional	
¿Cuál es el nevado más alto del Ecuador?	
a) Tungurahua b) Chimborazo c) El Reventador	
¿Cuántas provincias tiene el Ecuador?	
a) 22 b) 24 c) 25	
Responsable: Departamento de talento humano	

Elaborado por: Yesenia Tapia, Evelyn Laura

Tabla 28: Test de actitud

Test de actitud						
Datos personales:.....						
Escala						
1= Completamente de acuerdo			4= Desacuerdo			
2= De acuerdo			5= Completamente en desacuerdo			
3= Puede ser						
Coloque una x donde se sienta referenciado según el criterio que se le presente						
	Hoja					
Criterio	1	2	3	4	5	
Puedes identificar tus habilidades y características más fuertes						
Tienes logros importantes que marcan un patrón de tus interés y habilidades que son relevantes en tu trabajo y tu vida diaria						
Sabes lo que quieres hacer durante los próximos 5 años						
Sabes lo que te motiva a sobresalir en el trabajo						
Tienes un objetivo bien definido que focaliza la búsqueda laboral en determinadas organizaciones						
Sabes qué actitudes debes ofrecer a empleadores en diferentes ocupaciones						
Conoces las características de los empleadores que buscan en los candidatos						
Puedes explicarles a los empleadores lo que sabes hacer						
Puedes explicar por qué se te debería contratar						
Responsable: Departamento de talento humano						

Elaborado por: Yesenia Tapia, Evelyn Laura

Tabla 29: Escala de valoración de test de cultura general

Escala de valoración de test de cultura general			
Nº Aciertos	Calificación cualitativa	N	Porcentaje
1-2	Deficiente	0,15	15%
3-4	Regular	0,30	30%
5-6	Bueno	0,45	45%
7-8	Muy bueno	0,70	70%
9-10	Excelente	1,00	100%
Escala de valoración para el test de actitud			
Escalas	Significados	Puntos obtenidos	
Menos de 40	El postulante está altamente capacitado		
Más de 40	El postulante necesita mejorar sus actitudes		

Elaborado por: Yesenia Tapia, Evelyn Laura

Tabla 30: Escala de valoración final

Escala de valoración final			
Nombre del candidato:.....			
Cargo al que postula:..... Fecha:.....			
Factores		Ponderación	Calificación obtenida
Verificación de información y referencias	Entrevista	0,5	
	Curricular	0,5	
	Laborales	1	
	Personales	1	
Identificación de competencias	Entrevista por competencias	2,5	
	Prueba cultural general	2,5	
	Prueba de actitud	2	
Total		10	
Firma de responsabilidad:.....			

Elaborado por: Yesenia Tapia, Evelyn Laura

Tabla 31: Informe entrevista por competencias

INFORME ENTREVISTA POR COMPETENCIAS			
Fecha:.....			
Competencia evaluada	Demuestra la competencia	Demuestra lo mínimo necesario	No demuestra
Observación final:.....			
Firmas de responsabilidad:.....			
Responsables: Alcalde del cantón y jefe de talento humano			

Elaborado por: Yesenia Tapia, Evelyn Laura

Tabla 32: Inducción del personal

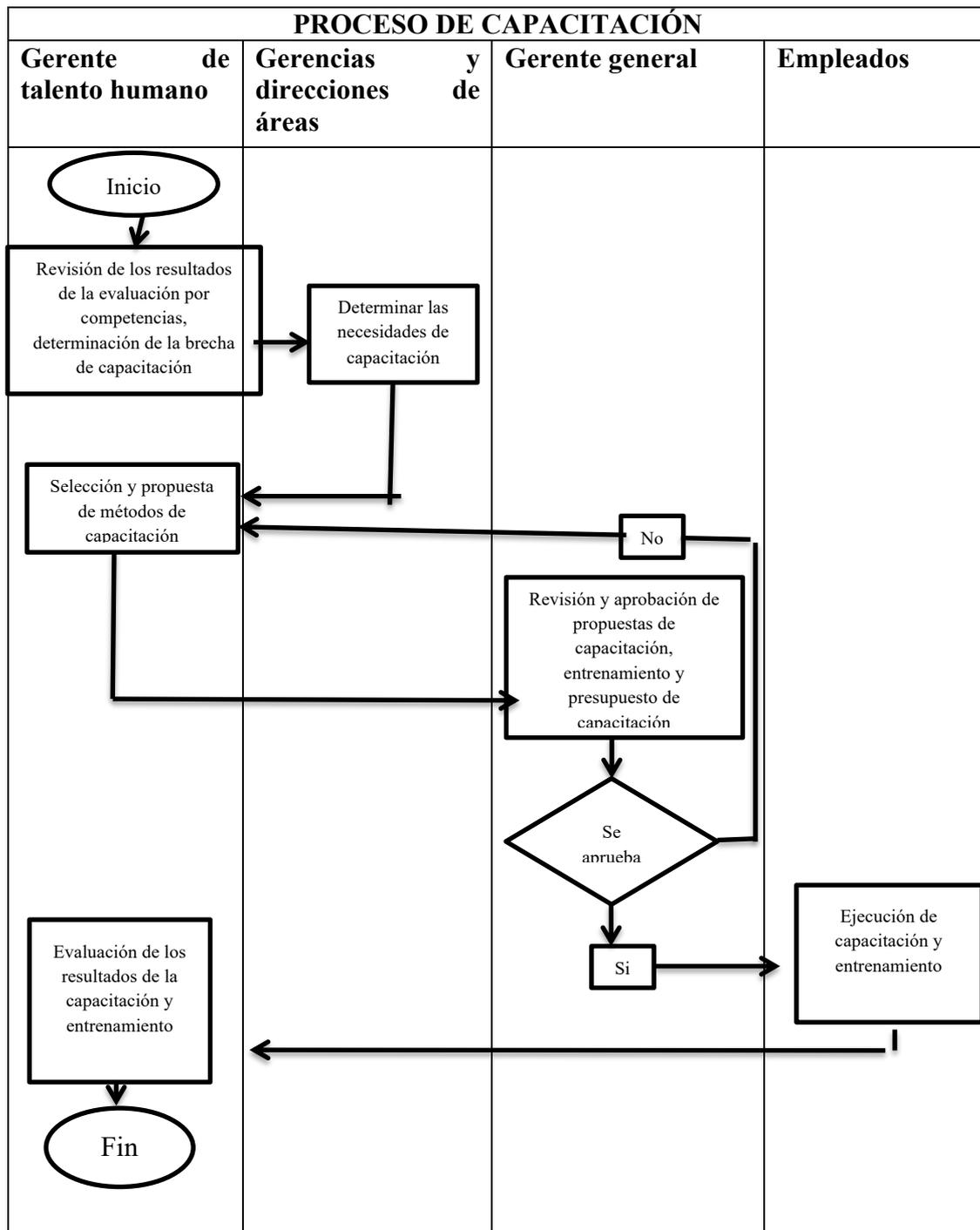
Inducción del personal	
Presentación de la empresa Filosofía de la institución Horarios de trabajo Programas de incentivos por cumplimiento Días feriados Seguros Permisos Conocimientos del manual de función Políticas de pago (estas están de acuerdo a la ley ya que no varían porque es una entidad pública) Apariencia y hábitos personales Vacaciones Compensaciones	
Responsable: Departamento de talento humano	

Elaborado por: Yesenia Tapia, Evelyn Laura

4.4 DESARROLLO DE PERSONAS

El gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Penipe de forma obligada debe de actualizar a su personal que requiera el programa nacional de capacitación a través del sistema de información para los GAD.

Tabla 33: Proceso de capacitación



Elaborado por: Yesenia Tapia, Evelyn Laura

Para detectar las necesidades de capacitación del personal se efectuará a través de un cuestionario con la finalidad de verificar los requerimientos de los mismos.

Tabla 34: Detección de necesidades de capacitación

Detección de necesidades de capacitación	
Cuestionario de detección de necesidades de capacitación basada en el enfoque de competencias laborales	
Fecha:.....	
Datos generales del trabajado	
Nombre:..... Puesto:.....	
Nivel o proceso al que pertenece:.....	
De acuerdo a las funciones que realiza usted y el personal a su cargo indique los temas que considera sean tomados en cuenta para las imparticiones de talleres o cursos.	
1.....	4.....
2.....	5.....
3.....	
Capacitación orientada a desarrollar habilidades	
Fortalecer el conocimiento y dominio de las actividades de mi puesto	
SI.... NO.... Quiero fortalecer en.....	
Organizar mejor mi trabajo para lograr mis objetivos	
SI.... NO.... Actividades que quiero organizar.....	
Mejorar mis relaciones con mis compañeros y jefes inmediatos	
SI.... NO.... Relaciones que quiero mejorar.....	
Conocer lineamientos, funciones designadas y prudencia en el manejo de confidencialidad de la administración pública.	
SI.... NO.... Deseo capacitación para.....	
Desarrollar iniciativas para alcanzar objetivos en el cumplimiento de mis labores	
SI.... NO.... Iniciativas que quiero desarrollar.....	
Mejorar el grado de precisión y calidad de trabajo	
SI.... NO.... Quiero mejorar en.....	
Integrar y desarrollar al personal que forma parte de mi trabajo en equipo	
SI.... NO.... Requero capacitación en.....	
Sugerencias de algún tipo de capacitación	

.....
Responsable: Departamento de talento humano

Elaborado por: Yesenia Tapia, Evelyn Laura

El programa de capacitación se debe realizar según se pongan de acuerdo el jefe del departamento de talento humano y el alcalde del GAD y lo deberán aprobar cómo, cuándo, cuánto y donde se debe aplicar este taller al personal.

Tabla 35: Programa de capacitación

Programa de capacitación	
Parámetros	Observaciones
Nombre del curso:	
.....	
Objetivo:	
.....	
Periodo de realización:	
Número de horas:	
Instructor:	
Dirigido a:	
Técnicas y ayudas:	
Presupuesto:	
Elaborado por:..... Aprobado por:.....	
Responsable: Departamento de talento humano	

Elaborado por: Yesenia Tapia, Evelyn Laura

La evaluación de los resultados se realizará desde el inicio hasta el final del programa de capacitación, los integrantes se autoevaluarán tomando en cuenta los siguientes parámetros.

Tabla 36: Resultados del programa

Resultados del programa				
Tema de capacitación:.....				
Lugar:.....				
Fecha:.....				
Descripción	Alto	Medio	Bajo	
Nivel de conocimiento del tema				
Durante la capacitación				
Conocimiento dominio de expositor				
Metodología empleada				
Manejo del grupo				
Solución de inquietudes				
Al final de la capacitación				
Excelente: supera mis expectativas		Regular: cumplieron parcialmente		
Bueno: cumplieron mis expectativas		Malo: no se cumplieron mis expectativas		
Descripción	E	B	R	M
Cumplimiento de los objetivos				
Aporte de nuevos conceptos				
Profundidad de los contenidos				
Relación de los contenidos con el objetivo				
Aplicabilidad inmediata al trabajo				

Elaborado por: Yesenia Tapia, Evelyn Laura

MÉTODOS DE DESARROLLO DE PERSONAS DENTRO DEL TRABAJO.

Autodesarrollo. - En esta metodología le permite al colaborador el aprendizaje de conocimientos como el desarrollo de competencias para ello se emplearán especialmente lecturas dirigidas. Estas lecturas se determinarán acorde al tema y área que se enfoquen y los responsables para que este método se realice deben ser el gerente general, los gerentes y directores de cada área según la lectura asignada.

Coaching.- El coaching es al igual que la metodología anterior que lleva al aprendizaje de conocimientos y el desarrollo de competencias, este proceso es de aprendizaje específico y debe ser aplicado cada un tiempo determinado en donde la persona con mayor experiencia en conocimientos y desarrollo de competencias ayude a mejorar en ese tema a los demás colaboradores quienes necesiten un mejor fortalecimiento en sus capacidades, esta responsabilidad debe ser ejecutada por los gerentes y directores de cada área.

MÉTODOS DE DESARROLLO DE PERSONAS FUERA DEL TRABAJO.

Juegos gerenciales y role-playing.- Estos métodos también son conocidos como dramatizaciones o simulaciones y fundamenta en que dos a más personas representen una situación o caso de la vida real, cada uno actuado según el papel que se le asigne y que se convierta en más vivido y autentico. A consecuencia que las dos técnicas tienen como objetivo la simulación la diferencia es que en los juegos gerenciales se orientan más al desarrollo de conocimientos técnicos y el role-playing es utilizado para el desarrollo de habilidades.

4.5 APLICACIÓN DE PERSONAS

Evaluación

Evaluación de desempeño a los empleados por parte del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Penipe.

Tabla 37: Niveles del desempeño

Niveles del desempeño			
Estas categorías se utilizarán para calificar la evaluación de desempeño de cada nivel jerárquico de GAD municipal del cantón			
Nivel	Definición	Categoría cualitativa	Categoría cuantitativa
1	Desempeño muy por debajo del básico esperado	Deficiente	De 1 a 4 puntos 20%
2	Desempeño básico conforme al mínimo esperado	Regular	De 5 a 8 puntos 40%

Niveles del desempeño				
3	Desempeño promedio por encima del desempeño mínimo esperado	Bueno	De 9 a 12 puntos 60%	
4	Desempeño destacado que excede al promedio esperado	Muy bueno	De 13 a 16 puntos 80%	
5	Desempeño destacado que excede extraordinariamente lo esperado	Excelente	De 17 a 19 puntos 20%	
Responsable: Departamento de talento humano				

Elaborado por: Yesenia Tapia, Evelyn Laura

Evaluación del desempeño

Tabla 38: Evaluación de desempeño para el cargo asesor de alcaldía

Evaluación de desempeño para el cargo asesor de alcaldía		
Competencias	Máximo 5 mínimo	
Mantiene a sus colaboradores motivados		
Fomenta la comunicación		
Constituye y mantiene grupos de trabajo		
Fomenta la participación de todos en la toma de decisiones		
Establece objetivos claros y precisos		
Busca solución a los problemas		
Distribuye el tiempo con eficiencia		
Determina planes de acción		
Elige con oportunidad los proyectos a realizar		
Identifica necesidades de capacitación y propone acciones para satisfacerlas		
Delega de manera efectiva		
Hace uso de las habilidades de su grupo de trabajo		
Tiene en cuenta la opinión de sus colaboradores		
Conoce y hace seguimiento de las políticas gubernamentales		
Responsable: departamento de talento humano		

Elaborado por: Yesenia Tapia, Evelyn Laura

Tabla 39: Evaluación de desempeño para el cargo director de asesoría jurídica

Evaluación de desempeño para el cargo director de asesoría jurídica		
Competencias	Máximo 5 mínimo	
Establece metas y objetivos concretos, coherentes con las metas de la dependencia		
Establece planes prácticos y factibles		
Es coherente con los objetivos de la dependencia		
Hace seguimiento a los procesos a su cargo		
Anticipa situaciones críticas y provee los mecanismos para enfrentarlos		
Participa activamente en la construcción de planes en conjunto con otros		
Es consciente de las condiciones del entorno organizacional		
Identifica y comprende las causas en el contexto de un conflicto, valorando con integridad los motivos de los implicados		
Actúan inmediatamente como mediador cuando existe conflictos, llegando a acuerdos equitativos y duraderos		
Promueve un ambiente agradable, basado en cooperación y el respeto por las diferencias y evitar los conflictos		
Demuestra autocontrol emocional		
Acepta las críticas constructivas y actúa en consecuencia		
Evidencia visión, proyecciones a largo plazo en la conducción y desarrollo de personas		
Responsable: Departamento de talento humano		

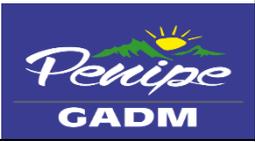
Elaborado por: Yesenia Tapia, Evelyn Laura

Tabla 40: Evaluación de desempeño para el cargo de director de gestión territorial

Evaluación de desempeño para el cargo de director de gestión territorial	
Competencias	Máximo 5 mínimo
Orienta el desarrollo de proyectos especiales para el logro de resultados	
Asesora en materias de su campo de conocimiento emitiendo conceptos, juicios o propuestas a desarrollar	
Motiva a otros a colaborar del mismo modo	
Comprende el entorno organizacional que enmarca las situaciones objeto de asesoría	
Se informa permanentemente sobre políticas gubernamentales	
Utiliza sus contactos para conseguir objetivos	
Expresa satisfacción personal por los éxitos de los demás	
Define la misión, visión, valores y estrategias de la organización	
Comparte información para establecer lazos	
Interactúa con otros de un modo efectivo y adecuando	
Reconoce y hace visible las oportunidades	
Comparte información relevante con sus colaboradores	
Escucha a los demás con empatía, ocupándose de entender sus puntos de vista	
Total puntuación	
Responsable: departamento de talento humano	

Elaborado por: Yesenia Tapia, Evelyn Laura

Tabla 41: Evaluación de desempeño para el cargo de registrador de la propiedad

Evaluación de desempeño para el cargo de registrador de la propiedad	
	
Competencias	Máximo 5 mínimo
Trabaja según los valores y las normas establecidas según la ley	
Se constituye como un referente ético para los demás miembros de su área	
Es abierto y honesto en situaciones de trabajo que implique veracidad	
Comprende los eventos que ocurren en su entorno y las relaciones entre ellos	
Emite opinión sobre su labor basadas en evidencia	
Maneja información procedimental para la solución de problemas	
Actúa de conformidad con los protocolos de la institución	
Vigila que los reglamentos y prácticas institucionales de las entidades de atención no violen los derechos de la niñez y adolescencia	
Interpone las acciones necesarias ante los órganos judiciales competentes en el caso de incumplimiento de sus decisiones	
Utiliza los implementos y la indumentaria adecuada para garantizar la seguridad en el área de trabajo	
Prioriza sus tareas y responsabilidades en la institución	
Total puntuación	
Responsable: Departamento de talento humano	

Elaborado por: Yesenia Tapia, Evelyn Laura

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La gestión del talento humano contempla una estructura sustentada en el conocimiento del talento humano, sus competencias, sus características, la planificación estratégica de los procesos de gestión, la evaluación del desempeño, las necesidades de capacitación, reconocimiento del personal, las auditorías de gestión y la mejora continua.

A partir del diagnóstico de la situación actual del talento humano del GAD municipal del Cantón Penipe se verificó que existe una deficiencia en el proceso de selección y contratación de personal, por lo tanto, es vital que se implemente un sistema especializado que se adapte a las necesidades de la mencionada entidad.

El sistema de gestión de talento humano propuesto representa una herramienta que ayuda a la administración del personal del municipio basado en competencias laborales, orientado a contribuir en la motivación y mejora continua en el desempeño laboral, enfocado en alcanzar la satisfacción y consecución del interés del GAD municipal.

Recomendaciones

Implementar el sistema de gestión de talento humano propuesto para que ayude como herramienta en todos los departamentos que conforman el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Penipe y validar todas las actividades que se lleven a cabo por todos los colaboradores y trabajadores.

Desarrollar un proceso de capacitación a los empleados de acuerdo a la necesidad que ellos tengan según el perfil y cargo que se desempeñen en el GAD municipal y con ello estén bien capacitados para posibles cambios o reformas de leyes ya sea a nivel local o nacional.

Es necesario adoptar el sistema de gestión de talento para evitar posibles dificultades en el desempeño laboral de todo el personal del municipio. La implementación del sistema de gestión debe sustentarse con estricto apego a la ética y profesionalismo, para de esta forma alcanzar el éxito institucional.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M.(2008). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Chang, A., González, N., & López, M.(2014). La Importancia de la Contabilidad de Costos. (I. T. Sonora, Ed.)
- Chiavenato, I.(2009). *Gestión de talento humano*. México: McGraw-Hill.
- Cuesta , A.(2011). *Gestión del talento humano y comocimiento* . Bogotá : Ecoe Ediciones.
- Esan.(2016). *Apuntes empresariales*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/07/que-son-competencias/>
- Gonzales, A.(2006). *Metodos en compensacion basados en competencias* . Colombia : Ediciones Uninorte.
- Lafuente, F.(2018). *Características del talento humano*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010f/866/Balanza%20comercial.htm>
- Matheus, C., Moreno , J., & Pérez, J. (2015). *Procesos de gestión de talento humano*. Obtenido de <http://thgestionth.blogspot.com/2015/10/procesos-de-la-gestion-del-talento.html>
- Moreno, M., & Domínguez , J. (2015). Talento Humano. *Ekonomías*, 13-14. Obtenido de <Dialnet-LosServiciosConceptoClasificacionYProblemasDeMedic-1317365.pdf>
- Porter, M.(2010). *Gestión de personas, Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones* . Bogotá: Gráficas Dehon.
- Reyes,Hernan, C.(2015). *Gestión de recursos humanos: importancia y objetivos*. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/05/04/gestion-de-recursos-humanos-importancia-y-objetivos/>
- Rodríguez, J.(2008). *Planificación de recursos humanos*. Madrid: Vertice S.L.
- Runahr.(2017). *Objetivos de la gestión de talento humano* . Obtenido de <https://runahr.com/recursos/hr-management/cuales-son-los-objetivos-de-la-gestion-del-talento-humano/>
- Ugarte, T., Fiallo, D., & Yarlaque, Y.(2015). *Gestión de talento Humano*. Obtenido de <http://www.eumed.net/rev/caribe/2015/10/talento-humano.html>

ANEXOS

Formulario de encuestas

Esta encuesta está dirigida a los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Penipe.

Objetivo: Esta encuesta accederá a identificar y realizar una investigación de las insolvencias que tiene el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Penipe (GADM PENIPE) en cuanto a su gestión de talento humano.

1.- ¿Conoce usted la misión y visión del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Penipe?

SI	
NO	

2.- ¿Sabe si se cumple con las políticas del reglamento interno en el GADM Penipe?

SI	
NO	

3.- ¿Cuenta el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Penipe con estrategias de Recursos-Humanos?

SI	
NO	

4.- ¿Como colaborador cree que su trabajo aporta a conseguir los objetivos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Penipe?

SI	
NO	

5.- ¿Cuenta usted con la información necesaria para realizar sus actividades dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Penipe?

SI	
NO	

6.- ¿Cuenta con la colaboración de sus compañeros para resolver problemas relacionados con su trabajo?

SI	
NO	

7.- ¿Se realizan capacitaciones de relaciones humanas por parte del departamento de Recursos Humanos del GADM PENIPE?

SI	
NO	

8.- ¿Existen políticas de crecimiento salarial en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Penipe?

SI	
NO	

9.- ¿Su inmediato superior se preocupa y le apoya en sus actividades para el mejoramiento profesional y personal?

SI	
NO	

10.- ¿Han sido apreciadas sus ideas por su jefe inmediato para la toma de decisiones en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Penipe?

SI	
NO	