

**CENTRO DE POSGRADOS**

**Tema:**

**MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD DEL TALENTO HUMANO DE UN  
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO**

**Proyecto de desarrollo previo a la obtención del título de magíster en  
Administración de Empresas**

**Línea de Investigación:**

**GERENCIA, PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y/O CONTROL DE  
EMPRESAS**

**Autor:**

Indira Cecilia Gaibor Vinueza

**Director:**

Mg. Segundo Gonzalo Pazmay Ramos

**Ambato – Ecuador**

**Enero 2024**

## DECLARACIÓN DE AUTENCIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **INDIRA CECILIA GAIBOR VINUEZA**, con cédula de ciudadanía **0202401436**, autor del trabajo de graduación intitulado: "MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD DEL TALENTO HUMANO DE UN GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO", previo a la obtención del título profesional de **MAGÍSTER EN DERECHO, MENCIÓN GESTIÓN PÚBLICA**, en el centro de **POSGRADOS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad

Ambato, enero 2024



Indira Cecilia Gaibor Vinueza

C.C 0202401436

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
SEDE AMBATO  
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

**Tema:**

**MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD DEL TALENTO HUMANO DE UN  
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO**

**Línea de Investigación:**

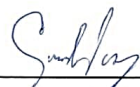
GERENCIA, PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y/OCONTROL DE  
EMPRESAS

**Autor:**

Indira Cecilia Gaibor Vinueza

Segundo Gonzalo Pazmay Ramos, Lic. Mg.

**CALIFICADOR**

f. 

Luis Eduardo Cevallos Terneus, Dr. Mg.

**CALIFICADOR**

f. 

Ángel Rogelio Ortiz del Pino, Dr. Mg.

**CALIFICADOR**

f. 

Teresa Milena Freire Aillón, Ing. Mg.

**CENTRO DE POSGRADOS**

f. 

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr.

**SECRETARIO GENERAL PUCESA**

f.   
Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador  
SECRETARÍA GENERAL  
PROCURADURÍA

Ambato – Ecuador

Enero 2024

## **DEDICATORIA**

Este trabajo está dedicado a mi hija, Indira Cayetana quien es mi cable a tierra, mi motor y la ilusión más grande de mi vida.

Quien me ha enseñado que el amor es la motivación que mueve voluntades de una manera fluida y desinteresada, buscando siempre días mejores; solo el amor puede cambiar la manera de ver al mundo, no existe mayor motivación que el querer ver felices a quienes amamos es así que, este gran esfuerzo va dedicado a ese pequeño ser que llego a mi vida a cambiarlo de una manera diferente llenando todo mi mundo de amor con ilusiones nuevas, cada mañana el anhelo de mi corazón es verte feliz y que te sientas orgullosa de tu mami que te ama.

Gaibor Vinuesa Indira Cecilia

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecer a Dios por otorgarme la vida, su gracia y su favor durante toda mi vida y a mis padres, esposo a mi hermana, quienes hicieron posible este sueño, caminaron junto a mí en todo momento y siempre fueron inspiración, apoyo y fortaleza. Gracias a mis docentes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato por su semilla de conocimientos, germinó en el alma y el espíritu. Agradezco de manera especial a la Mg. Gonzalo Pazmay, director del presente proyecto de desarrollo, quien, con su paciencia, invalorables conocimientos, sus valiosas y constructivas sugerencias durante la planificación y desarrollo de este trabajo ha contribuido a la finalización del mismo.

Gaibor Vinueza Indira Cecilia

## RESUMEN

Tanto hoy en día como en el pasado el desempeño laboral de los trabajadores se ha visto relacionado con los beneficios que se les ofrece y fundamentalmente del ambiente en el cual se desarrolla. Por lo mismo, este estudio se centra en desarrollar un modelo de gestión de calidad del talento humano de un gobierno autónomo descentralizado. De tal manera la investigación tiene una delimitación espacial con una metodología de enfoque cuantitativo mientras el alcance es descriptivo – explicativo y su modalidad cuantitativa, permitiendo evidenciar las correlaciones existentes, busca recoger información para dar respuesta a las cuestiones de la investigación. El método a aplicarse es inductivo. En relación al trabajo de campo se apoya en encuestas del personal. Entre los resultados se tiene que El GADSMB no cuenta con procedimientos claros y estandarizados de evaluación del desempeño laboral, por ello es importante impulsar diferentes técnicas de evaluación y autoevaluación laboral. Ante esto se presenta un modelo de gestión de calidad para el departamento de Talento Humano del GAD Municipal de San Miguel de Bolívar.

**Palabras Claves:** Calidad, Gestión, Talento humano, Modelo de Gestión, Gobierno Descentralizado.

**ABSTRACT**

*Both today and in the past, the work performance of workers has been related to the benefits offered to them and fundamentally to the environment in which they develop. For this reason, this study focuses on developing a quality management model for human talent of a decentralized autonomous government. In this way, the research has a spatial delimitation with a quantitative approach methodology while the scope is descriptive - explanatory and its modality is quantitative, allowing the existing correlations to be evidenced as it seeks to collect information to answer the research questions. The method to be applied is inductive. In relation to field work, it is supported by staff surveys. Among the results is that The GADSMB does not have clear and standardized procedures for evaluating job performance, which is why it is important to promote different job evaluation and self-assessment techniques. Given this, a quality management model is presented for the Human Talent department of the Municipal GAD of San Miguel de Bolívar.*

**Keywords:** *Quality, Management, Human talent, Management Model, Decentralized Government.*

**ÍNDICE DE GENERAL DE CONTENIDOS**

DECLARACIÓN DE AUTENCIDAD Y RESPONSABILIDAD.....	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I. ESTADO DEL ARTE Y DE LA PRÁCTICA.....	6
1.1. Gestión de calidad.....	6
1.2. Gestión del talento humano.....	8
1.3. Sistemas y subsistemas de gestión de talento humano.....	9
CAPITULO II. DISEÑO METODOLÓGICO.....	39
2.1. Población y muestra.....	39
2.2. Modalidad de la investigación.....	40
2.3. Caracterización del GAD Municipal de San Miguel.....	45
CAPITULO III RESULTADOS.....	50
3.1. Análisis e interpretación de resultados.....	50
CONCLUSIONES.....	108
RECOMENDACIONES.....	109
BIBLIOGRAFÍA.....	110
ANEXOS.....	119

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Factores para la valoración y clasificación de puestos .....	29
Tabla 2. Asignación de puntaje de evaluación .....	33
Tabla 3. Población de Estudio GAD .....	39
Tabla 4. Escala de Likert Instrumento .....	43
Tabla 5. Niveles de Gestión de Talento Humano .....	44
Tabla 6. Estadísticas de fiabilidad .....	50
Tabla 7. Prueba estadística.....	52
Tabla 8. Matriz de correlaciones .....	53
Tabla 9. Resumen estadístico Baremo.....	88
Tabla 10. Resultado de la aplicación del cuestionario por pregunta .....	89
Tabla 11. Resumen estadístico .....	92
Tabla 12. Resultado del cuestionario por pregunta .....	93
Tabla 13. Resumen de Dimensión Provisión de recurso Humanos .....	94
Tabla 14. Resumen Dimensión Organización de recursos Humanos .....	95
Tabla 15. Resumen Dimensión Mantenimiento de Recursos Humanos.....	96
Tabla 16. Resumen Dimensión de Desarrollo de Recursos Humanos.....	97
Tabla 17. Resumen Dimensión de Auditoria de Recursos Humanos.....	98
Tabla 18. Capacitaciones sugeridas según el lugar de trabajo .....	104

## INDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Diferencia entre reclutamiento y selección de personal.....	15
Cuadro 2. Ventajas y desventajas del sistema de clasificación de puestos .....	28
Cuadro 3. Recomendación de información para clasificación de puestos .....	105

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Objetivos de la gestión de talento humano .....	9
Figura 2. Subsistemas de gestión recursos humanos según Chiavenato .....	11
Figura 3. Clasificación del subsistema de provisión .....	12
Figura 4. Aspectos a considerar por el equipo de reclutamiento.....	13
Figura 5. Pasos del proceso de selección .....	16
Figura 6. Elementos clave en el diseño de los puestos de trabajo .....	18
Figura 7. Características del diseño de puestos.....	19
Figura 8. Enfoque científico del diseño de puestos .....	20
Figura 9. Desarrollo de los puestos de trabajo .....	21
Figura 10. La encuesta como técnica del análisis del puesto de trabajo.....	22
Figura 11. Factores que benefician la calidad de vida del trabajador.....	24
Figura 12. Objetivos específicos del proceso de desarrollo .....	25
Figura 13. Proceso de valoración y clasificación de puestos .....	30
Figura 14. Proceso de selección de personal.....	31
Figura 15. Fases de aplicación del subsistema de evaluación.....	35
Figura 16. Geolocalización de la provincia de Bolívar .....	46
Figura 17. Localización satelital del GAD San Miguel de Bolívar .....	47
Figura 18. Escudo del Cantón San Miguel de Bolívar .....	48
Figura 19. Valores institucionales.....	49

## INTRODUCCIÓN

Para las empresas, el analizar, detectar e identificar errores en la gestión administrativa, fortalece y propone soluciones técnicamente aplicables que permiten el cumplimiento de los objetivos empresariales; además, las decisiones que toma la empresa se fundamentan en la calidad de su gestión humana, que a su vez depende de cómo se lleven a cabo los procesos que cada colaborador desempeña (Yela, 2011). En tal sentido, el modelo de gestión de talento humano busca establecer los procesos administrativos y de organización de las actividades clave de los puestos de trabajo, para que los empleados se integren y permanezcan en la entidad, en función de los requerimientos estratégicos que la empresa requiere (Sáenz, 2018).

Para esto, es importante considerar que un ambiente adecuado para laborar va más allá de cumplir con todos los requerimientos o beneficios de ley regula; sino que para motivar un buen desempeño se requiere de cordialidad y respeto, los cuales son claves fundamentales para que un colaborador pueda rendir el cien por ciento en cada una de sus funciones; lo que otorga importancia a la gestión de los recursos humanos en cada organización, para que las actividades que se realizan marche acorde a los planes establecidos por la entidad.

Por otra parte, la calidad siempre ha estado presente en la evolución humana, dado que permite a los individuos o entidades sobresalir o enfatizar en lo que hacen para encontrar una ventaja competitiva sobre los demás (Medina, 2014). Al respecto un modelo de gestión de calidad es una herramienta de autoevaluación que utilizan las empresas para diagnosticar la calidad de los productos, servicios que ofrecen (Euroinnova, 2020). De esta forma la calidad en la gestión de recursos humanos permite alcanzar la eficiencia y eficacia de estándares de alto rendimiento en el desempeño logrando una ventaja competitiva que incide en los beneficios empresariales (Montoya y Boyero, 2016).

En base al contexto, las empresas en la actualidad, necesitan que su recurso humano puedan interpretar las preferencias de los clientes, la transformación, mejora e innovación del servicio como un compromiso central con la sociedad, independientemente del tipo de organización; a pesar de esto, en países como el Ecuador, incluso en instituciones públicas no se ha desarrollado modelos de gestión de calidad para el manejo del talento humano; por lo que la presente investigación busca diseñar este tipo de modelo para el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón San Miguel de Bolívar – GADSMB en adelante, puesto que se ha evidenciado que la entidad desde su estructura organizacional no cuenta con un área de calidad que permita el seguimiento y control de la atención a los usuarios, además que formainterna no existe un programa de mejoramiento continuo y capacitación al personal y al contrario existen procesos ineficientes y largas esperas para la atención al cliente.

Es importante mencionar que la definición de un modelo de gestión talento humano representa en el corto y mediano plazo, la aplicación de políticas que lleven a una mejora del desempeño de los servidores públicos, la reducción en los altos costos operativos, administrativos, mismos que ocasionan una reducción de ingresos económicos y márgenes de utilidad, provocando satisfacción por parte de los usuarios. Además, estas políticas pueden en conjunto generar efectos en la eficiencia y efectividad de los servidores al realizar lastareas en el GAD municipal.

Dentro del estado de arte del tema de investigación. hay varios aportes que nos permiten entender el desarrollo y entendimiento de la gestión organizacional efectiva de los recursos humanos, dentro de organizaciones públicas (Enciso & Villamizar, 2014). Las organizaciones del sector público en general se componen de una red de interacciones entre las personas y los funcionarios, sin embargo, cada una de estas personas tiene su propia convicción y necesidades particulares del funcionario público. (Pardo Enciso & Porras Jiménez, 2011).

Por lo mismo, desde el punto de vista organizativo del sector público, los modelos de gestión del talento humano se centran en motivar el potencial humano para conseguir los fines que persigue la institución respecto al ciudadano lo que puede vincularse al proceso de calidad y la obtención de metas (Cabrales Salazar, 2009). Por lo mismo, se espera en este contexto que la dirección adquiera de manera permanente los conocimientos que le permitan apoyar a sus recursos humanos y alentar la consecución de metas.

La gestión del talento humano dentro de las entidades del sector público abarca diversas dimensiones en las que participan activamente los directivos y el personal de recursos humanos. Entre estos tópicos el reclutamiento y selección de personal, la capacitación y desarrollo, la evaluación del desempeño, la compensación y los programas de retención (Chiavenato, 2011; Floril & Villegas, 2021).

Cuando se habla de la gestión de los recursos humanos en el ámbito público, es claro que las acciones se direccionan hacia el logro de las metas que tienen las instituciones; a través del cumplimiento de las mismas y la óptima selección de las políticas de control del personal es posible planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades diarias en estas instituciones (Corominas, 1995). Esto por otra parte se relaciona ampliamente con las teorías de control y gestión públicas que indican que las normativas para la gestión de los recursos humanos en estas instituciones deben estar dada de acuerdo a los objetivos de las instituciones y su fin de servicio a la ciudadanía.

Una eficiente gestión pública de las instituciones permite una mejor atención a los ciudadanos y la correcta participación de la burocracia en el desarrollo de los procesos ciudadanos. Todos los procesos que se relacionen a la gestión de recursos humanos en el sector público tienen que gestionadas con la mayor transparencia lo que haya adecuado su accionar frente a los responsables del control público. En las instituciones públicas los servicios y la calidad de los mismo son de

directa responsabilidad de la gestión del talento humano es por esto que esta área es tan importante, generalmente las instituciones publican cuentan con alta cantidad de trabajo (Uvalle,2004: 2).

Por esto se desliga la gran relevancia de la gestión pública que tiene como sustento la relación con las capacidades que las instituciones gubernamentales y la gestión del talento humano. En este sentido afirma el autor Valeriano (2012) que el éxito de la gestión pública comienza con el reclutamiento, selección, contratación e inducción de personas altamente calificadas para ocupar los puestos de trabajo; pues estas se constituirán en la base del éxito, a la vez que son corresponsables de la modernización de la administración pública.

A partir de lo expuesto, la investigación propone como problema central la siguiente pregunta científica ¿Cómo mejorar la gestión talento humano en el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal del cantón San Miguel, a través del diseño de un modelo de gestión de calidad de este recurso?, donde la idea a defender es si desarrollar un modelo de gestión de calidad de talento humano mejorara el desempeño en eficiencia y eficacia en los servidores públicos del GAD municipal del cantón San Miguel.

Para lo cual, presenta como objetivo general de la investigación, diseñar un manual de gestión de calidad de talento humano para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Miguel de la provincia de Bolívar, cuyos objetivos específicos son: OE1. Fundamentar el estado del arte y la práctica de la investigación a partir de conceptos relacionados con manuales de gestión de calidad y talento humano. OE2. Diagnosticar la situación actual de la calidad de gestión de talento humano del GAD y OE3. Desarrollar los componentes del manual de gestión de talento humano para el GAD municipal del cantón San Miguel.

La metodología aplicada en la investigación es cuantitativa, dado que se pondero los resultados para obtener un diagnóstico general de la institución en cuanto al

manejo de los recursos humanos. Además, el estudio es no experimental, puesto que no se intervendrá de ninguna forma con los resultados, es de corte transversal, dado que se realiza en un periodo determinado de tiempo y es descriptiva pues analiza a fondo y detallado el estado actual de la gestión de talento humano de la entidad.

Además, la investigación se justifica en que es innovadora dado que dentro de la entidad no se ha realizado este tipo de gestión la cual fomenta nuevas y mejores prácticas laborales que no solo benefician a los trabajadores sino también, a la eficiencia y eficacia con las que se lleva a cabo cada actividad, proceso y requerimiento del mismo. También es importante, dado que el manejo adecuado de los recursos humanos permite el cumplimiento de los objetivos institucionales, además de brindar una mejor atención a los usuarios.

La investigación se justifica de forma científica, puesto que se fundamenta en teorías, conceptos, leyes y normas que determinan la base para la realización del modelo de gestión de la calidad del talento humano, tomando como referencia a la teoría de Chiavenato para la mejora administrativa de este recurso. Por otra parte, se justifica de forma práctica, puesto que desarrolla un modelo de gestión con todos los conocimientos que el investigador ha adquirido durante sus estudios universitarios para proponer un documento adaptable a la institución. Cuyos beneficiarios directos son el personal que labora dentro del GAD municipal y los beneficiarios indirectos son los usuarios quienes recibirán un mejor servicio y atención por parte de los mencionados.

Al culminar el proyecto de titulación se espera contar con un documento guía, que sea una herramienta para mejorar el desempeño de los funcionarios de un departamento de un GAD, para de esa manera maximizar el talento con el que cuenta la organización, promover el desarrollo y liderazgo, que se establezcan planes para el personal en el largo plazo, y finalmente establecer la estrategia integral para capacitar y retener al personal.

## **CAPITULO I. ESTADO DEL ARTE Y DE LA PRÁCTICA**

### **1.1. Gestión de calidad**

La gestión de la calidad garantiza que una organización, producto o servicio funcione bien de forma constante. Tiene cuatro componentes principales: planificación de la calidad, garantía de la calidad, control de la calidad y mejora de la calidad. La gestión de la calidad se centra no sólo en la calidad de los productos y servicios, sino también en los medios para lograrla (Craig et al, 2014). Por lo tanto, la gestión de la calidad utiliza la garantía de calidad y el control de los procesos y de los productos para lograr una calidad más consistente. El control de calidad también forma parte de la gestión de la calidad. Lo que un cliente quiere y está dispuesto a pagar por ello determina la calidad. Es un compromiso escrito o no escrito ante un consumidor conocido o desconocido en el mercado. La calidad se puede definir como qué tan bien el producto realiza su función prevista (Nederpelt, 2012).

La gestión de la calidad es un fenómeno reciente pero importante para una organización. Las civilizaciones que apoyaron las artes y la artesanía permitieron a los clientes elegir productos que cumplieran con estándares de calidad más altos que los productos normales (Cabrales Salazar, 2009).

Los clientes reconocen que la calidad es un atributo importante en los productos y servicios. Los proveedores reconocen que la calidad puede ser un diferenciador importante entre sus propias ofertas y las de la competencia (la diferenciación de calidad también se denomina brecha de calidad). En las últimas dos décadas, esta brecha de calidad se ha reducido considerablemente entre productos y servicios competitivos (Craig et al, 2014). Esto se debe en parte a la contratación (también llamada subcontratación) de la fabricación en países como China e India, así como a la internacionalización del comercio y la competencia. Estos países, entre muchos otros, han elevado sus propios estándares de calidad para cumplir con los

estándares internacionales y las demandas de los clientes. La serie de normas ISO 9000 es probablemente la norma internacional más conocida para la gestión de la calidad (Nederpelt, 2012).

Algunos temas se han vuelto más importantes, incluida la cultura de la calidad, la importancia de la gestión del conocimiento y el papel del liderazgo en la promoción y el logro de una alta calidad. Disciplinas como el pensamiento sistémico están aportando enfoques más holísticos a la calidad, de modo que las personas, los procesos y los productos se consideren juntos en lugar de factores independientes en la gestión de la calidad. Las agencias gubernamentales y las organizaciones industriales que regulan los productos han reconocido que la cultura de calidad puede ayudar a las empresas que producen esos productos. Una encuesta de más de 60 empresas multinacionales encontró que aquellas empresas cuyos empleados calificaban como con una cultura de calidad baja tenían costos incrementados de \$67 millones al año por cada 5000 empleados en comparación con aquellas calificadas como con una cultura de calidad fuerte (Craig et al, 2014).

La influencia del pensamiento de calidad se ha extendido a aplicaciones no tradicionales fuera de los muros de la fabricación, extendiéndose a sectores de servicios y áreas como ventas, marketing y servicio al cliente. La evidencia estadística recopilada en el sector bancario muestra una fuerte correlación entre la cultura de calidad y la ventaja competitiva. La satisfacción del cliente ha sido la columna vertebral de la gestión de la calidad y sigue siendo importante. Sin embargo, hay una expansión del enfoque de la investigación desde un enfoque exclusivo en el cliente hacia un enfoque en las partes interesadas. Esto sigue el desarrollo de la teoría de las partes interesadas. Un desarrollo adicional de la gestión de la calidad es la exploración de sinergias entre la gestión de la calidad y el desarrollo sostenible (Valenzuela, 2023).

## **1.2. Gestión del talento humano**

La gestión de recursos humanos es responsable de la contratación, el despido y todo lo relacionado con el desempeño de los empleados dentro de la empresa, esta es importante dado que comprende toda la dirección, planificación y organización de todo lo relacionado con el trabajo de los empleados para lograr sus objetivos personales y empresariales (UNIR, 2021).

Además, la gestión de recursos humanos es responsable de evaluar el desempeño de todos en la organización, donde cada gerente brinda información sobre el desempeño del personal para que con estos datos se elabore informes o planes de acción, pero como todo proceso centralizado, requiere trámites burocráticos que limitan la libertad y flexibilidad del sistema, dado que está diseñado para trabajar con porcentajes y promedios, no con el desempeño individual y único de cada persona evaluando el trabajo en general y no de forma específica (Chiavenato, 2011).

En base al contexto, la gestión talento humano es el departamento o área encargada de la administración del capital humano dentro de una organización, con el propósito de cumplir normas establecidas por la entidad en cuanto a su reclutamiento, selección, evaluación, manejo entre otros.

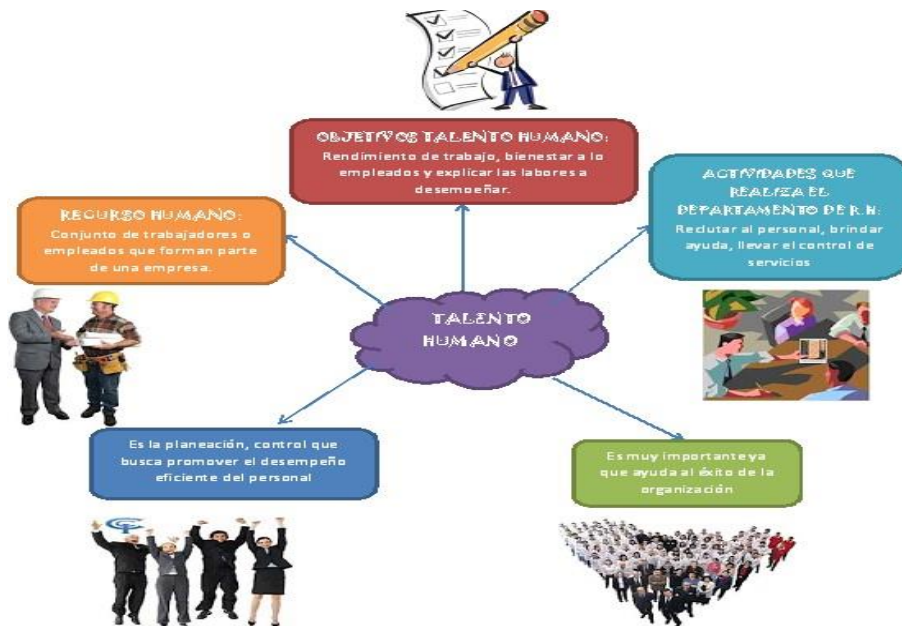
### **Objetivo e importancia de la Gestión de Talento Humano**

El objetivo principal de la gestión de personal es permitir que los empleados alcancen sus objetivos personales y, al mismo tiempo, que alcancen los objetivos empresariales, permitiendo a las empresas ganar y crecer en el mercado laboral; en este sentido, el departamento encargado se esforzará para que esto se logre a través del desempeño de los empleados y que gracias a la motivación, los empleados se sienten reconocidos y valorados tanto a nivel personal como profesional, lo que a su vez permite lograr un alto rendimiento de todo el personal de su organización

(UNIR, 2021).

Los objetivos de la gestión de Talento Humano están enfocados en el cumplimiento de los objetivos empresariales como se demuestra en el Figura 1.

**Figura 1** Objetivos de la gestión de talento humano



**Nota:** La figura muestra los objetivos de la gestión de Talento Humano. Fuente (Reyes, 2015).

Por otra parte, su importancia radica en gestionar el recurso humano de tal forma que se aumente la productividad, reduzca los costos, minimice la complejidad por cuestiones sociales, culturales, demográficas y mantenga en funcionamiento el lugar de trabajo de forma sistemática y mejorando su eficiencia (Reyes, 2015).

### 1.3. Sistemas y subsistemas de gestión de talento humano

Para facilitar el análisis de la relación entre personas y organizaciones, se plantea a la gestión de talento humano como un enfoque sistémico, donde los estudios de recursos humanos, las organizaciones, los grupos y las personas son vistos como sistemas abiertos que se integran en forma dinámica con su entorno y cuyos subsistemas interactúan tanto al interior como al exterior organizacional (Chiavenato, 2011).

Desde esta perspectiva sistémica, cada elemento de la organización se puede analizar de forma aislada, sin olvidar que es parte integral de un todo y por lo tanto se debe gestionar como un subsistema que permita el mejoramiento del flujo continuo en la institución (Blanes, et al., 2014). El contexto muestra que cada elemento en la organización está interrelacionada e interconectada, por lo que deben tratarse de modo individual, por subsistemas y como un todo.

### **Niveles del enfoque sistémico**

El enfoque sistémico se divide en los niveles siguientes:

- **Macro sistema social.** Analiza las complejas e intrincadas organizaciones y sus redes de interacción, además de mostrar la relación general entre la organización y la sociedad, el nivel social funciona para categorizar el ambiente del comportamiento institucional (Chiavenato, 2011).
- **Sistema organizacional.** Analiza la organización de forma real junto con los elementos en la que interactúan y los factores ambientales relevantes (Chiavenato, 2011).
- **Microsistema individual.** Corresponde al comportamiento, motivación, aprendizaje, de distintos entes para poder comparar y comprende mejor el comportamiento humano; es decir esta dimensión muestra el comportamiento de los individuos y grupos en la organización (Chiavenato, 2011).

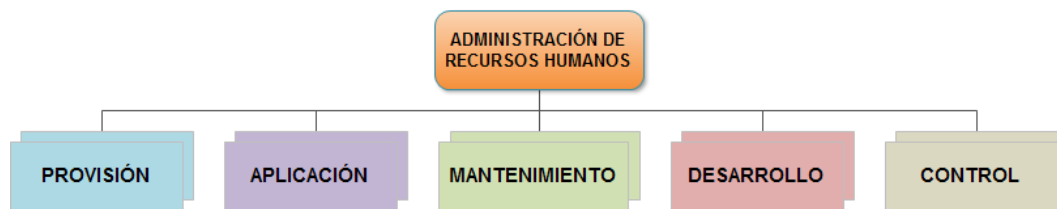
### **Subsistemas de Gestión de Talento Humano**

Los subsistemas de recursos humanos son una forma de identificar e implementar planes y programas en los que una organización considera las necesidades de sus empleados, al proporcionar a los mismo las condiciones necesarias, en el lugar, tiempo y número necesarios (TSQMET, 2021).

Los subsistemas dentro del departamento de recursos humanos corresponde a una serie de áreas muy bien definidas de la empresa, imprescindibles tanto para una buena organización del personal como para el funcionamiento de la propia empresa, por lo que no hay que confundir los subsistemas de recursos humanos con las áreas de la empresa, aunque para ser eficientes el capital humano deben responder a las expectativas de la compañía (Sisternas, 2023).

En base a lo mencionado, existe una diversa variedad de subsistemas según su autor, pero para la presente investigación se establece los subsistemas de Chiavenato (2011), los cuales se detallan en el Figura 2.

**Figura 2** Subsistemas de gestión recursos humanos según Chiavenato



**Nota:** La figura muestra los cinco subsistemas de Administración de Recursos Humanos.

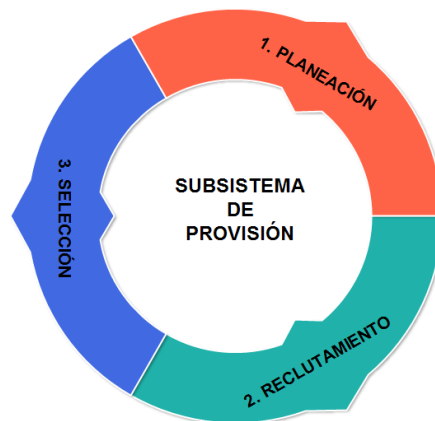
**Fuente:**(Chiavenato, 2011)

A continuación, se describe cada uno de estos subsistemas:

#### **a) Subsistema de Provisión**

Es el encargado del reclutamiento de personal y lo selecciona basado en los requerimientos de los diferentes departamentos de la empresa con enfoque en las habilidades, capacidad de rendimiento entre otras destrezas del candidato que le pueden resultar de interés para la empresa; a su vez este subsistema se clasifica como lo detalla el Figura 3 (Araque, 2020)

**Figura 3** Clasificación del subsistema de provisión



**Nota:** La figura muestra las divisiones principales del subsistema de provisión. **Fuente:** (Araque, 2020)

### Planeación de RR.HH.

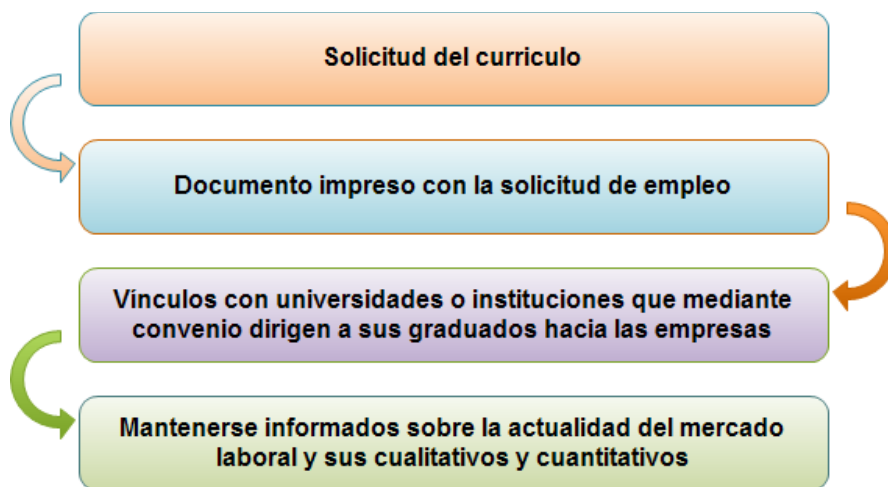
Es el proceso encargado de la evaluación del estado del departamento de RR.HH. de una empresa con enfoque en sus necesidades futuras, recluta, retiene y optimiza el despliegue del personal requerido para el cumplimiento de los objetivos de la organización al adaptarse a los cambios permanentes del mercado (Chiavenato, 2011). Como parte de sus objetivos esta etapa satisface las necesidades de la organización, prevé la necesidad de personal hacia un tiempo futuro y realiza planes de estrategias de manera organizada y sistemática que le permita a la empresa el acceso a la revisión de la planificación para la selección o promoción del personal capacitado; entre las ventajas de esta etapa según (Euroinnova, 2022) se tiene:

- Permite la mejora del personal actual de la nómina
- Enlaza y coincide los esfuerzos de RR.HH. con los objetivos planteados por la empresa.
- Genera ahorro por motivo de contrataciones debido al análisis detallado que realiza sobre los candidatos.
- Mejora los niveles de productividad al aportar personal capacitado a las actividades propias de la empresa.

## Reclutamiento

Considera una serie de acciones que inician cuando existe demanda de personal para un puesto o área de la organización, lo que mueve al departamento de RR.HH. a llamar a un grupo de candidatos que posean un perfil que se ajuste a los requerimientos de la empresa; previo a ello existe una lista de tareas que el departamento ejecuta: investiga el mercado laboral, lista de las características deseadas en los aspirantes, área geográfica en la que se realiza la búsqueda, lista de responsables del proceso, recursos a utilizar y adicionalmente considerar varios aspectos sobre los cuales el equipo de reclutamiento debe estar atento de manera permanente, según (Ceupe, 2022) son:

**Figura 4** Aspectos a considerar por el equipo de reclutamiento



**Nota:** Consideraciones que deben tomar en cuenta los miembros de RR.HH.

**Fuente:** (Ceupe, 2022)

Este proceso puede ser interno dónde la empresa reubica o promociona a sus empleados de acuerdo a su rendimiento durante un determinado tiempo por lo que son ascendidos dejando su puesto vacante para que otro empleado lo ocupe; de esta manera se incentiva al personal mediante recompensas a su esfuerzo; la ventaja de este sistema implica un bajo tiempo de adaptación, puesto que, el

trabajador ya posee conocimiento del desarrollo de las actividades y ambiente laboral; el reclutamiento externo busca los perfiles de candidatos fuera de la empresa corriendo el riesgo de causar consecuencias negativas al cerrar la posibilidad de ascenso a empleados que trabajan en la empresa un tiempo considerable (Araque, 2020).

### **Selección de personal**

El proceso inicia con la etapa de preselección en la que se toma en cuenta aspectos como el número de aspirantes inscritos o el número de puestos disponibles, esto define las estrategias de selección; para ello es importante que el reclutador cuente aplique un primer filtro con herramientas digitales que le permitan descartar automáticamente los perfiles que no se ajusten a los requerimientos de la empresa, lo que optimiza tiempo y recursos (Fernández, 2023).

Existe una diferencia entre el reclutamiento y la selección de personal, dos términos que muchas veces son considerados como iguales, sin embargo, el Cuadro 1 detalla sus principales diferencias.

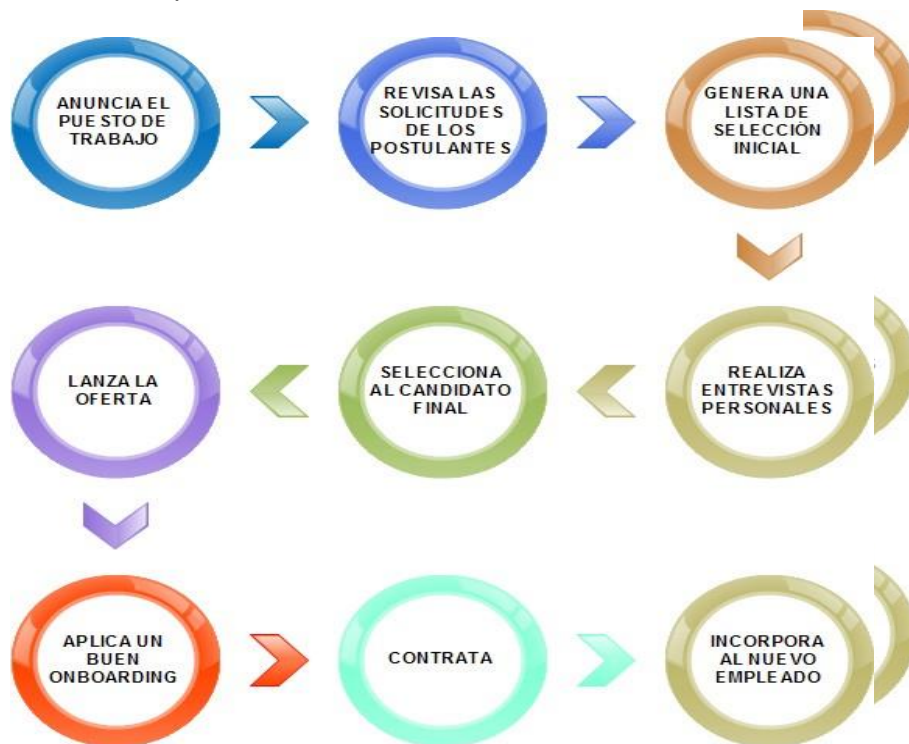
**Cuadro 1** Diferencia entre reclutamiento y selección de personal

Diferencia	RECLUTAMIENTO	SELECCIÓN DE PERSONAL
<b>SIGNIFICADO</b>	Establece un contacto directo entre el empleador y el solicitante.	Se basa en la elegibilidad de el o los aspirantes desde una base de datos o grupo de solicitantes
<b>OBJETIVO</b>	Cuenta con un número elevado de postulantes	Elige los candidatos más pertinentes para la empresa
<b>PROCESO</b>	Anima a los empleados a postularse para el empleo	Implica el descarte sobre los candidatos no idóneos
<b>UTILIDAD</b>	Las necesidades que posee la organización se ajustan a las de los candidatos	Una adecuada selección permite que la gerencia realice su trabajo de manera efectiva
<b>INVOLUCRA A</b>	Implica dos aspectos: Conocer el número de vacantes a promover Se dirige a los posibles candidatos para que presenten su candidatura.	Es un acuerdo mutuo entre la organización y el candidato en el que la empresa decide si hace la oferta y el candidato decide si la acepta.

**Fuente:** (Ortega, 2022)

La importancia de una preselección de candidatos permite que el departamento de RR.HH. obtenga postulantes más cercanos a los requerimientos de la empresa, sean cualificados, reduzca costos por posible formación que cubra la falta de conocimientos sobre uno o varios temas relacionados con el puesto por el que aplica el postulante y resuelve problemas frecuentes de requerimiento de nuevo personal por tema de rotación pues la empresa genera confianza en sus trabajadores (Ortega, 2022).

**Figura 5** Pasos del proceso de selección



Fuente: (Ortega, 2022)

## b) Subsistema de Aplicación

También conocido como sistema de organización, es el encargado del diseño de puestos, los describe, analiza y evalúa su desempeño, cuenta con diferentes actividades que permiten la gestión del personal a cargo de la empresa y apoyan los procesos de mejora continua interna, lo que obliga a la planificación para el alcance de las metas planteadas desde la gerencia hasta los empleados (Ramírez et al, 2018).

Como punto de partida se encuentra el diseño de puestos de trabajo que consiste en definir las tareas que un empleado ejecuta en sus labores asignadas mediante el empleo de técnicas o métodos que le permitan el cumplimiento de sus actividades; a su vez, cada puesto de trabajo contiene tres elementos básicos como lo menciona (Ceupe, 2020).

- **Tareas:** comprenden las funciones o actividades asignadas diariamente a un trabajador a fin que sean cumplida.
- **Obligaciones:** es el conjunto de actividades o disposiciones que deben cumplirse de manera obligatoria debido a la importancia o relevancia que representa para la empresa.
- **Responsabilidades:** es el conjunto de obligaciones intrínsecas al puesto de trabajo.

Un alto nivel de rotación en los puestos laborales suele ser común dentro de las empresas debido a varios factores, por ello un diseño adecuado de los puestos de trabajo evita que ocurra este efecto negativo para el rendimiento laboral, pues un bajo rendimiento no es única responsabilidad del trabajador cuando este debe adaptarse a condiciones adversas por un puesto mal diseñado; en este caso existe la posibilidad que aquel recurso humano se desperdicie en un sitio que no le corresponde o a su vez que no se aprovecha debido a la falta de insumos o herramientas apropiadas, situación que a fin de ciclo causa pérdidas de tiempo y recursos (Pérez, 2023)

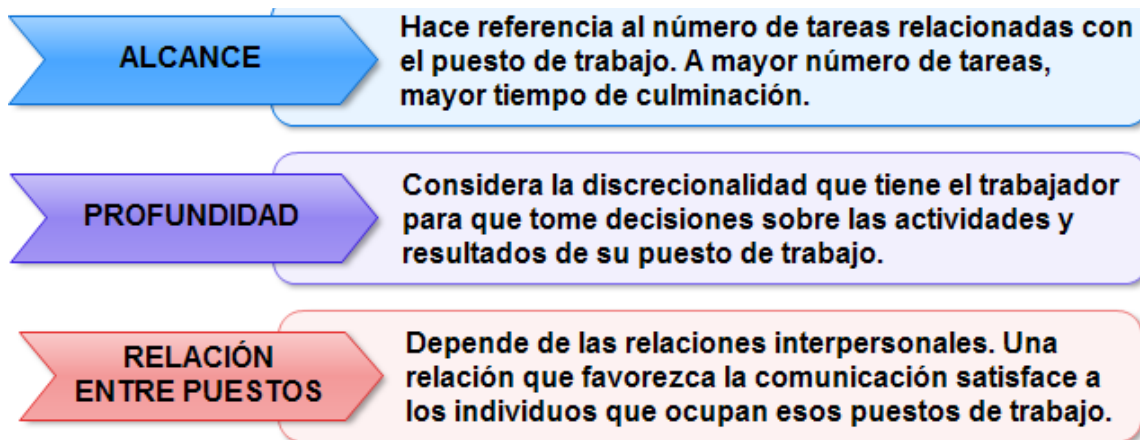
**Figura 6** Elementos clave en el diseño de los puestos de trabajo



**Nota:** El gráfico indica 6 elementos considerados clave para diseñar un puesto de trabajo adecuado y adaptable al trabajador **Fuente:** (Ortega, 2022).

Los puestos de trabajo guardan una relación directa con los objetivos de la empresa, puesto que las actividades que se realizan dentro de ella buscan la solución a los problemas o necesidades propias de la organización, dónde el nivel de eficiencia que el empleado aporte depende de las condiciones en las que labore y las facilidades que la empresa le genere para el desarrollo de sus actividades, razón por la cual el diseño tiene algunas características esenciales como lo menciona (WakeUp, 2016)

**Figura 7** Características del diseño de puestos



Fuente: (WakeUp, 2016)

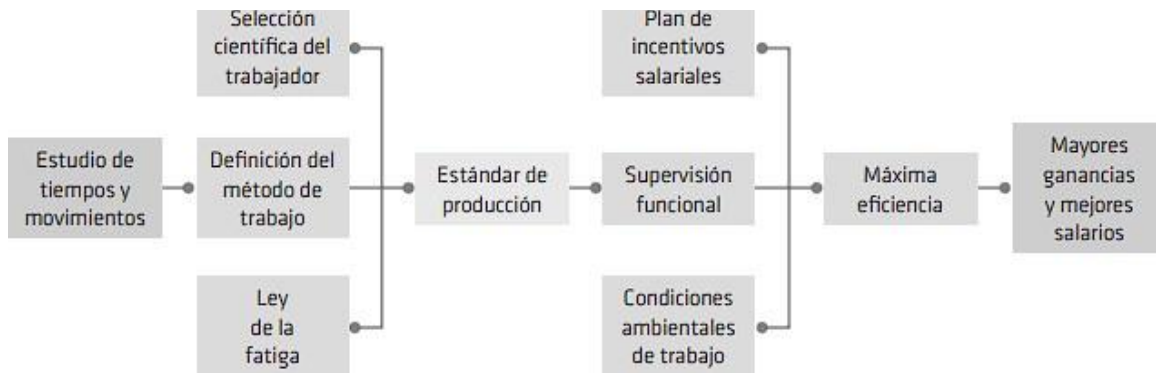
### **Factores que afectan el diseño de los puestos de trabajo**

Existen algunos factores perjudiciales para el diseño, según Wakeup (2016) son los siguientes:

- Entorno: al no considerar las habilidades o disponibilidad del trabajador junto con el entorno social de la empresa y sus empleados se genera un conflicto, pues ante la acción de un posible cambio los trabajadores más antiguos presentarán mayor resistencia que los más jóvenes.
- Aceptación social: un trabajador que se sienta tomado en cuenta o considerado socialmente dentro de la organización no representa un riesgo potencial ante los cambios, por ello el encargado del diseño de puestos puede modificar ciertos parámetros y el trabajador incluso puede verlo como un reto o un aspecto mucho más atractivo.
- Práctica laboral: en general muchas empresas mantienen una forma de trabajo tradicional, incluso anticuada lo que afecta el rendimiento laboral debido a la ausencia de la mejora continua, es decir el proyecto de diseño puede fracasar; en este sentido los sindicatos ejercen su influencia para evitar estos cambios pues tratan de mantener un ritmo de trabajo clásico conocido como enfoque

científico, cuyas características se basan en normas rígidas, extrema vigilancia, desconocimiento de las necesidades reales y actuales del trabajador; este enfoque describe en la Figura 8.

**Figura 8** Enfoque científico del diseño de puestos



**Nota:** Características que considera el enfoque tradicional sobre el diseño de los puestos de trabajo

**Fuente:** (WakeUp, 2016)

## Análisis y evaluación del puesto de trabajo

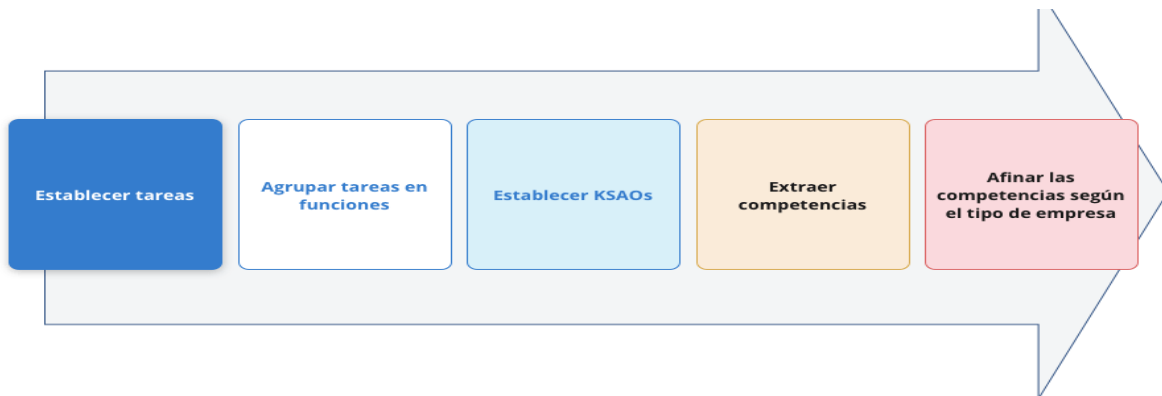
En esta parte del proceso se estudia un determinado puesto a fin de conocer las actividades y responsabilidades que este incluye, es otras palabras, define la importancia relativa que tiene con respecto a otros puestos dentro del área o la empresa, también estudia las calificaciones necesarias del candidato al puesto; esto contribuye a que se adquiera información sobre el entorno y condiciones sobre las cuales se realizan las tareas propias, es decir, en principio el punto de observación es la figura del puesto no el trabajador como tal (Valenzuela, 2023).

Este proceso recopila información que identifica las diferencias entre los diferentes puestos de trabajo y se asegure la correcta operatividad de la organización y para que se obtengan buenos resultados se debe considerar una lista de factores que se menciona a continuación.

- Conocimiento y habilidad necesaria para realizar procesos de análisis
- Capacidad de análisis de las actividades y comportamiento en ambientes de trabajo.
- Interacción directa con otros departamentos.
- Medición de índices de desempeño (KPIS)
- Presupuesto financiero.
- Maquinaria disponible para su uso.
- Condiciones de trabajo.
- Supervisión brindada y recibida en diferentes áreas.

Para el desarrollo de esta actividad se sigue una serie de pasos programados, tal comose indica en el Gráfico 9.

**Figura 9** Desarrollo de los puestos de trabajo



**Fuente:** (Bizneo, 2022)

Este proceso se apoya en la aplicación de diferentes técnicas que ayudan a obtener mejores resultados, como es el caso de la observación, análisis por revisión de documentos, metodología de acciones que han llevado a culminar ciertas actividades con éxito, las entrevistas y actividades en grupos de discusión y la aplicación de cuestionarios o encuestas.

**Figura 10** La encuesta como técnica del análisis del puesto de trabajo

¿Qué es lo que te identifica con la empresa?

Los valores y la cercanía de las personas

PREGUNTA 2

¿Qué actividades consideras que debemos realizar para mejorar nuestro Clima Laboral?

Más actividades fuera del horario laboral

Ambiente de trabajo

PREGUNTA 3

Existe un excelente clima laboral entre las diferentes áreas de la empresa



En desacuerdo

Totalmente de acuerdo

**Nota:** La imagen permite observar una sección de encuesta aplicada a los empleados de una empresa con el fin de analizar los puestos de trabajo

**Fuente:** (Bizneo, 2022)

La evaluación es una actividad que la realiza la gerencia o el departamento de RR.HH. donde se revisa cada puesto de trabajo en función de su aporte o valor hacia la empresa, de manera que si uno o varios de los puestos representan un valor extra para la organización se busque expandir el equipo con un mayor número de participantes, para ello se recurre a varios métodos como el ranking que evalúa todos los puestos individuales de la empresa en una comparación mutua, el método de clasificación que establece grados de trabajo mediante un organismo calificado o asignado que compara trabajos de funciones o habilidades similares y el sistema de clasificación de puntos que examina las habilidades que cada puesto de trabajo necesita lo que resulta positivo pues se analiza las habilidades o herramientas que el personal suele utilizar con frecuencia y los trabajos se pueden ubicar sin problema en diferentes categorías (Valenzuela, 2023).

### c) Subsistema de Mantenimiento

Una empresa es viable siempre que sus recursos humanos se empleen y direccionen de manera adecuada a fin de mantenerlos de manera funcional dentro de ella para lo cual se consideran una serie de atenciones con los empleados, como compensaciones, beneficios, reconocimientos, seguridad laboral entre otros aspectos que generen un vínculo de confianza con el personal; reconocer su trabajo mediante programas de recompensas o vacaciones por ejemplo implica que el personal se sienta motivado para cumplir sus asignaciones de manera eficiente, sin embargo existe la contraparte que implica el castigo en caso de un mal rendimiento en el cual se toman acciones disciplinarias orientadas a mejorar el comportamiento laboral de las personas (Bizneo, 2022).

El sistema de recompensa o castigos debe apoyarse en algunos principios como:

- **Retroalimentación:** como refuerzo positivo del comportamiento esperado por parte del personal.
- **Concatenación:** relacionando las recompensas y los castigos según los resultados

Es decir, este proceso brinda motivación permanente al personal en espera de resultados positivos que alienten la mejora continua de la empresa, para ello se aplican beneficios de carácter social, calidad de vida, relaciones personales de manera dinámica y activa; estas actividades mejoran la calidad de vida del personal a la interna del trabajo fortaleciendo su desempeño (Ramírez et al, 2018).

Figura 11 Factores que benefician la calidad de vida del trabajador



**Nota:** La imagen permite observar ciertos factores que influyen en el aumento de la calidad de vida del trabajador **Fuente:** (Ramírez et al, 2018).

#### d) Subsistema de Desarrollo

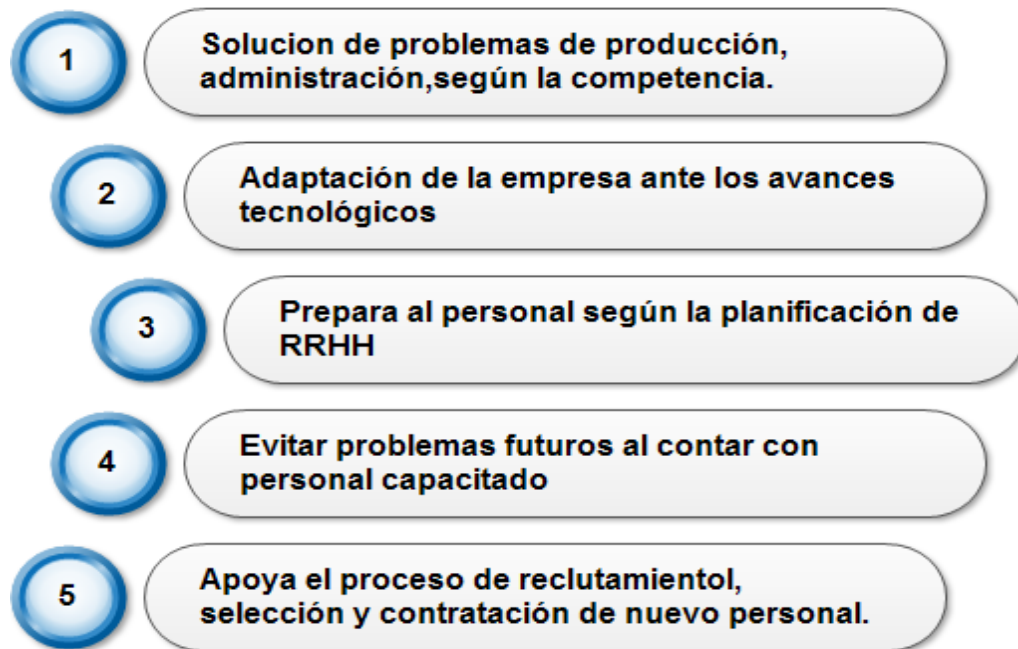
Este proceso genera actividades de preparación, capacitación o entrenamiento del personal en busca del desarrollo de la organización, es decir implica una inversión sobre las personas para lo cual (González et al., 2016) mencionan algunos aspectos que considera este subsistema.

- **Aprendizaje:** le permite al individuo adquirir nuevo conocimiento para mejora de sus habilidades en el transcurso de una etapa o de su vida, este se produce a medida que se modifica el comportamiento de la persona en relación a una experiencia pasada siempre que se lo realice con frecuencia, ofrezca una recompensa al final del ciclo y se lo refuerce de manera continua para que no se olvide; es fundamental que este proceso inicie en los aspectos más básicos y siga creciendo en dificultad a medida que pasa el tiempo.

- **Desarrollo:** este proceso puede evaluarse de manera casual con oportunidades de capacitación al azar, reactiva en busca de solventar problemas existentes y detectados con antelación dentro de la empresa, planeada por medio de una planificación estratégica previamente aprobada, de forma aleatoria porque el aprendizaje se dirige a un cierto grupo al azar, visión a corto o largo plazo según las necesidades de crecimiento y productividad de la empresa, basada en la imposición o el consenso porque se consulta al empleado cuáles son sus aspiraciones laborales.

El proceso de desarrollo es necesario dentro de las organizaciones para que estas cumplan con algunos objetivos específicos tal como lo menciona (Gestiona, 2020).

*Figura 12 Objetivos específicos del proceso de desarrollo*



**Nota:** La imagen muestra algunos objetivos específicos de desarrollo del personal que buscan el beneficio común de la empresa **Fuente:** (Gestiona, 2020)

### e) Subsistema de Control

Esta parte del proceso se encarga de la gestión de talento humano cuya función principal es el monitoreo de las actividades que se desarrollan en cada una de las áreas de su competencia, de ser el caso propone algunas mejoras continuas que ayuden al correcto desempeño de sus trabajadores; para ello el personal o departamento encargado se apoya en tres herramientas fundamentales como lo indica(Agrazal et al., 2020).

- **El proceso de control:** es una herramienta cíclica que permite a la empresa ajustar sus operaciones según los estándares de productividad deseados, el seguimiento al desempeño laboral, la comparativa del desempeño con los estándares requeridos y las acciones correctivas en caso sean necesarias.
- **La base de datos:** archivos de tipo digital que permite al departamento encargado del control se organice de manera rápida y eficiente en el manejo de la información interna disponible, con ello evalúa y desarrolla planes estratégicos en función de las necesidades del equipo de trabajo y la empresa en general; para el departamento de RR.HH. la información de base de datos es fundamental para que cumplan de manera íntegra con su misión y objetivos planteados.
- **Sistema de auditoría:** analiza las políticas y prácticas internas del personal, así como sus funciones y rendimiento con sugerencias que permitan alcanzar la mejora continua; este sistema identifica prácticas o condiciones de tipo perjudicial para los intereses de la empresa.

### **Sistema de Gestión de Talento Humano en Gobiernos Autónomos Descentralizados**

El sistema integrado para el desarrollo del talento humano en el sector público es un sistema constituido por un conjunto de normas, medidas, métodos y

procedimientos para fortalecer y desarrollar las capacidades, conocimientos, garantías y derechos de los trabajadores, cuyo objetivo es dar cumplimiento a lo dispuesto en la ley al dar oportunidad, cooperación, igualdad e indiscriminación de los servidores públicos (LOSEP, 2022).

Para esto, las entidades del sector público están regidas a establecer subsistemas de gestión de talento humano para su manejo y remuneración, integrando en este esquema a las siguientes entidades:

- Las entidades de la función ejecutiva, legislativa y judicial del país.
- Las entidades que conformen el régimen autónomo descentralizado de los diversos cantones del país (GAD municipales).
- Los organismos y entidades creadas en la constitución de la república.

### **Subsistemas de Gestión de Talento Humano en GAD municipales**

Los subsistemas de la Gestión de Talento Humano que deben cumplir dado la Ley Orgánica de Servicio Público – LOSEP (2022), abarcan las siguientes categorías:

#### **a) Subsistema de planificación de talento humano**

Dentro del departamento de RR.HH. el proceso de planificación inicia desde el momento en que se identifica el requerimiento de personal de uno o varios departamentos de la empresa y culmina al elaborar el plan distributivo de RR.HH. con aprobación de la máxima autoridad de la organización; la planificación en general busca se cumplan ciertos propósitos planteados como el contar con herramientas que permitan la mejora de las habilidades y capacidades del personal a cargo mediante aplicación de normativas, técnicas o mecanismos de manera sistemática y programada (GAD San Pedro Huaca, 2019).

Para el caso de los GAD municipales, este subsistema estructura un plan que estudie los requisitos del departamento de RR.HH. a lo largo del tiempo, por ejemplo, potenciala funcionalidad del personal en diferentes áreas, fortalece los puestos al interior de instituciones públicas bajo responsabilidad de que se informe oportunamente sobre el número de puestos requeridos en un determinado sector para que este funcione adecuadamente (GAD Cumandá).

## b) Subsistema de clasificación de puestos del servicio publico

Se utiliza como un instrumento para estudio de la administración pública y los RR.HH. pues es un proceso que agrupa los puestos según las similitudes que estos presenten entre sí, la complejidad de las tareas que realicen o las responsabilidades asumidas en el desempeño de las actividades requeridas; para ello se recopila información, se la analiza y sistematiza de modo que mediante agrupación de ciertos factores se especifique si los puestos son similares o diferentes logrando clasificarlos (INA, 2020).

**Cuadro 2** Ventajas y desventajas del sistema de clasificación de puestos

Ventajas	Desventajas
Proceso de fácil aplicación	Pueden ocurrir desviaciones en caso de no seguir los lineamientos del reglamento o el sistema de calificación no suele ser confiable
Da relevancia al mérito y motiva la carrera administrativa del personal municipal	Los factores de clasificación utilizados son diferentes para cada funcionario municipal
Brinda seguridad a los trabajadores, disminuye el estrés laboral al asignar nuevas funciones.	Exige la existencia de un comité central que califique los servicios y administre las sanciones a los trabajadores de ser necesario en caso que la calificación no se encuentre al Nivel requerido.
Promueve una estructura laboral organizada y flexible	Es un método cerrado, casi en desuso.

**Fuente:** (INA, 2020)

Para que se lleve a cabo el subproceso, la unidad de RR.HH. debe presentar formalmente la resolución emitida por la autoridad competente junto con las políticas internas de la institución, la planificación de actividades y el instructivo para que se elabore o actualice la estructura laboral del GAD; el programa debe contar con la información necesaria que especifique las diferentes responsabilidades y resultados que se esperan cuando se analicen, describan, valoren y clasifiquen los puestos según el cumplimiento de las actividades encomendadas (SENRES, 2005).

De manera general, la estructura de los puestos de un GAD se clasifica con una valoración previa que considera factores de competencia, complejidad y responsabilidad, tal como se indica en el ejemplo de la Tabla 1.

**Tabla 1** Factores para la valoración y clasificación de puestos

<b>Factores</b>	<b>Sub factores</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Subtotal</b>
<b>Competencias</b>	Instrucción formal	200	
	Experiencia	100	
	Habilidades de gestión	100	500
	Habilidades comunicacionales	100	
<b>Complejidad del puesto</b>	Condiciones de trabajo	100	200
	Toma de decisiones	100	
<b>Responsabilidad</b>	Rol de puesto	200	300
	Control de resultados	100	
	Total de puntos	1000	1000

**Nota:** La figura permite observar un ejemplo del sistema de valoración y clasificación de puestos de trabajo **Fuente:** (SENRES, 2005)

Un ejemplo de la valoración de puestos dentro de un GAD es el que se presenta en el Gráfico 13 perteneciente al GAD Municipalidad de Gualaquiza donde se puede observar la clasificación de cada puesto de trabajo, la codificación única, el nivel en el que se encuentra, la denominación, el grupo ocupacional al que pertenece, el rol

por el cual ha sido designado, su grado correspondiente y la Remuneración Mínima Unificada para cada uno de ellos (GADM Gualaquiza, 2018).

**Figura 13** Proceso de valoración y clasificación de puestos

CÓDIGO: 1	NIVEL	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	GRUPO OCUPACIONAL	ROL	GRADO	RMU
Código: 1. 01	Ejecutivo	Alcaldesa o Alcalde	Ejecutivo	Elección popular	17	4508
Código: 1. 02	Ejecutivo	Concejala o Concejál	Ejecutivo	Elección popular	15	2254

CÓDIGO: 2	NIVEL	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	GRUPO OCUPACIONAL	ROL	GRADO	RMU
Código: 2. 01	Directivo 2	Procuradora o Procurador Síndico	Director Técnico de área	Ejecución y Coordinación de procesos	16	2368
Código: 2. 02	Directivo 2	Directora o Director de Planificación y Desarrollo	Director Técnico de área	Ejecución y Coordinación de procesos	16	2368
Código: 2. 03	Directivo 2	Directora o Director Financiero	Director Técnico de área	Ejecución y Coordinación de procesos	16	2368
Código: 2. 04	Directivo 2	Directora o Director Administrativo	Director Técnico de área	Ejecución y Coordinación de procesos	16	2368
Código: 2. 05	Directivo 2	Directora o Director de Obras Públicas	Director Técnico de área	Ejecución y Coordinación de procesos	16	2368
Código: 2. 06	Directivo 2	Directora o Director de Desarrollo Social y Económico	Director Técnico de área	Ejecución y Coordinación de procesos	16	2368

Fuente: (GADM Gualaquiza, 2018)

### c) Subsistema de selección de personal

En caso de detectarse problemas de rendimiento, escasez o falta de personal que cumpla una o varias actividades es necesario recurrir a la selección de personal capacitado e idóneo que realice estas tareas de manera eficiente y un buen rendimiento laboral; este proceso se realiza en apego al LOSEP que establece que será el sistema de RR.HH. Integrado por los subsistemas de reclutamiento y selección de personal, el encargado de este proceso mediante aplicación de un concurso de mérito y oposición que permita la evaluación de las capacidades y competencias de los postulantes al puesto laboral, de esta manera se garantiza un acceso justo, libre y calificado según aspectos de idoneidad (Jordán, 2013)

**Figura 14** Proceso de selección de personal



**Nota:** El gráfico permite observar el proceso que debe seguir el departamento de RR.HH. para la selección del personal requerido por la institución **Fuente:** (GADM Bolívar, 2019)

El proceso de selección cuenta con 5 etapas primarias secuenciales que se pueden observar en el Gráfico 14, los que se explican a continuación según el subsistema de selección del (GADM Bolívar, 2019).

- La **fase previa o de preparación** considera aspectos de previsión que evite errores de proceso, para ello se verifica que el manual de puestos municipales se encuentre actualizado, se establece el número de puestos que ingresan en el concurso, se define el lugar, la infraestructura y la logística que acompaña el desarrollo del concurso y prepara las pruebas de conocimiento técnico y psicométricas a aplicarse, convoca a las personas idóneas que formen los tribunales de mérito, oposición y apelación, como paso final se define el cronograma de actividades.
- Las **bases del concurso** que en ocasiones forman parte de la fase previa son elaboradas en base a la necesidad y descripción propia del puesto de trabajo que necesita cubrirse, por ello el departamento de RR.HH. escalará esta información hacia la plataforma del Ministerio del Trabajo detallando información de relevancia como: Detalles generales de la institución que realiza la convocatoria, denominación institucional del puesto, grado ocupacional, remuneración mensual, unidad

administrativa, sitio de trabajo; desglose de parámetros como la instrucción formal y la experiencia requerida, competencias del puesto y cronograma del concurso .

- La **fase de convocatoria** se realiza mediante la planificación que consta en el cronograma del concurso y se encarga de la publicación y difusión mediante el uso de plataformas digitales o tecnológicas del Ministerio de Trabajo llamando a la mayor cantidad posible de postulantes que se ajusten al perfil solicitado, este proceso de convocatoria inicia con el registro en la plataforma del Ministerio que permite se otorguen los nombramientos provisionales para que se cubran los puestos a los que se enfoca el concurso; con ello toda persona que cumpla los requisitos solicitados se encuentra en plena capacidad de postularse siempre y cuando se respeten las fechas establecidas en el cronograma publicado.
- El **mérito** es la siguiente etapa del proceso, analiza el perfil de cada postulante y lo compara con el solicitado para el puesto revisando a detalle las hojas de vida y la documentación adicional en caso de ser requerida; en caso de incumplimiento de las bases del concurso, el postulante puede ser retirado del mismo.
- La **oposición** implica la parte más fuerte del proceso, pues se encarga de la medición de las competencias de cada participante a través de la aplicación de pruebas de conocimiento, psico-sensométricas y entrevistas personales; adicionalmente el departamento de RR.HH. puede hacer uso de las herramientas que el Ministerio de trabajo le provea para estas actividades de reclutamiento; para la evaluación se consideran los porcentajes señalados en la Tabla 2.

Como parte final del proceso se encuentra la **declaración del ganador del concurso**, acto a cargo del tribunal de méritos y oposición mediante la elaboración del acta final que contiene el puntaje alcanzado por el participante de mayor puntuación; el departamento de RR.HH. debe elaborar un informe del concurso y lo remite a la autoridad nominadora en un lapso de 3 días laborables, tal como lo establece la LOSEP.

**Tabla 2** Asignación de puntaje de evaluación

<b>Puntaje máximo</b>	<b>Porcentaje</b>
Pruebas de conocimientos técnicos 100 puntos	75%
Pruebas psicométricas 100 puntos	25%
<b>COMPONENTES</b>	<b>PUNTAJE</b>
Pruebas técnicas	60 puntos
Pruebas psicométricas	25 puntos
Entrevista	15 puntos
<b>Total</b>	100 puntos

Fuente: (GADM Bolívar, 2019)

#### **d) Subsistema de formación y la capacitación**

Su principal objetivo es la mejora de las capacidades de su personal, considerando que un empleado capacitado se encuentra motivado para realizar las actividades encomendadas de una manera más práctica y eficiente (Freire, 2021).

El proceso de capacitación interna busca el desarrollo permanente del personal municipal, así como la mejora continua mediante especialización académica con la finalidad de ofrecer un servicio público de calidad atendiendo las demandas del público en general; existen alternativas que permiten el alcance de esta meta como lo explica el (GADM Bolívar, 2021).

- **Capacitación presencial:** el servidor cumple el proceso de manera personal asistiendo a los talleres brindados por el GAD, al final se le otorga un certificado de participación o aprobación según sea el caso.
- **Capacitación virtual:** a diferencia del presencial, este se puede tomar en cualquier hora del día utilizando herramientas telemáticas con las que el participante avanza a su propio ritmo hasta concluir el proceso.
- **Capacitación inductiva:** es un acercamiento previo al ambiente de trabajo al que va a ingresar un nuevo trabajador, con ello se busca socializar las tareas a realizar y el espacio laboral a nivel local como institucional.

- **Capacitación preventiva:** se aplica en casos en los que se detecta que uno o varios funcionarios han disminuido su nivel de rendimiento debido a factores temporales, laborales o tecnológicos, por ello se procede a capacitarlos buscando que estas habilidades se encuentren nuevamente acorde a las necesidades y requerimientos de la municipalidad.
- **Capacitación correctiva:** se aplica en casos en los que es necesario tomar corrección sobre un problema de desempeño más evidente que el preventivo.
- **Capacitación de desarrollo:** tiene similitud con la capacitación preventiva, sin embargo, esta le brinda al funcionario la posibilidad de promocionarse con un ascenso de puesto.

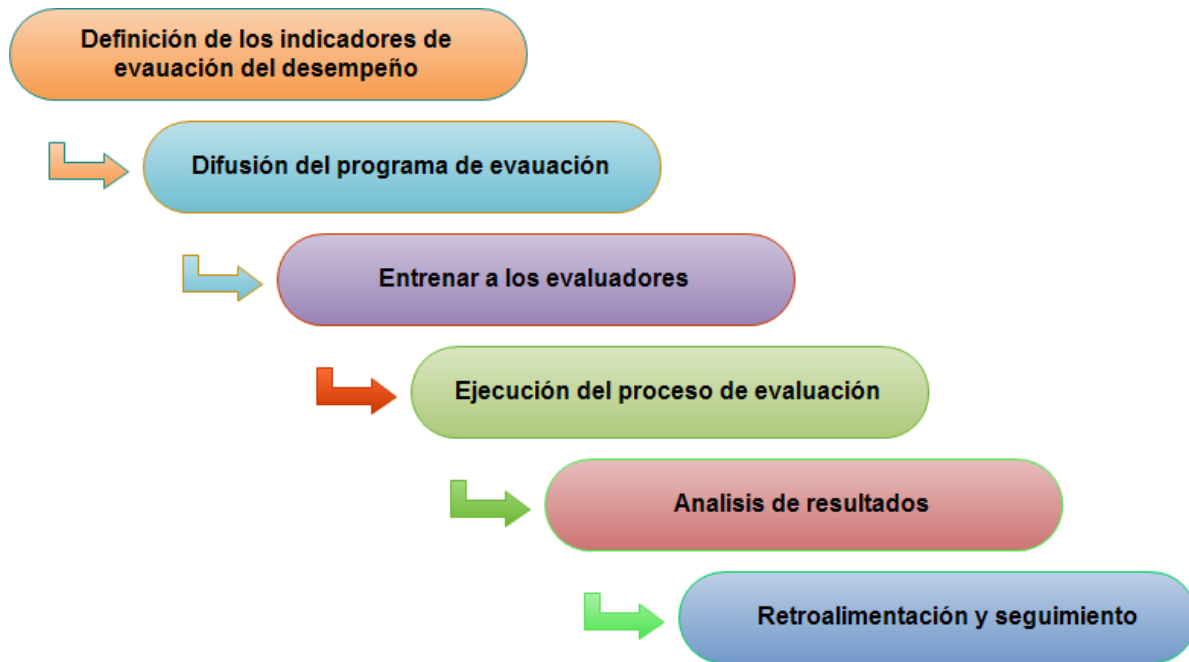
#### e) Subsistema de evaluación de desempeño

El principal objetivo de la evaluación es el fomento de la eficiencia y eficacia del personal del municipio en busca de estimular su desarrollo profesional de manera que a manera personal busquen el progreso dentro de la institución como recompensa a su esfuerzo y trabajo demostrado de manera permanente; esto se logra aplicando un conjunto de normas, metodologías, protocolos y procesos de manera justa e imparcial que evalúe de manera objetiva a cada funcionario en concordancia con las funciones y responsabilidades que le han sido asignadas; la evaluación se la realiza de manera planificada cada año, con excepción de aquellos funcionarios que poseen una calificación regular, pues en función de lo que indica el Art. 80 de la LOSEP deben ser evaluados nuevamente con la posibilidad que mejoren su calificación (Freire, 2021).

Para una correcta aplicación de esta parte del proceso, el departamento de RR.HH. debe seguir un conjunto de pasos que le permita el alcance del objetivo de evaluación tal como lo mencionan en él, adicionalmente esta evaluación toma en

cuenta los indicadores de gestión del puesto en un 60%, los conocimientos empleados por el funcionario en el desempeño de su cargo con un 8%, las competencias técnicas 8%, competencias universales 8%, trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo con un 16% (Romero y Romero, 2012).

**Figura 15** Fases de aplicación del subsistema de evaluación



Fuente: (Romero y Romero, 2012)

## **Fundamentación Legal**

El marco legal en Ecuador está compuesto por varios cuerpos legales, sin embargo, con respecto al modelo de Gestión, se tomará en consideración la Constitución de la República del Ecuador (CRE), el Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV) y el Código del Trabajo (CT).

### **Constitución de la República del Ecuador**

La Constitución de la República del Ecuador - CRE (2018) asegura que “serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan una función dentro del sector público” (CRE, 2018, art. 229). De este modo, se asegura que todas las personas pertenecientes a una empresa pública sean reconocidas como parte de esta, siendo dignos de cumplir con sus deberes, pero también de gozar sus derechos.

Por otra parte, dentro de esta ley existe una referencia sobre la administración pública y la característica del servicio otorgado, donde estipula que los servicios prestados deben cumplir con la calidad, eficiencia, eficacia y descentralización (CRE, 2018, art. 227). Lo que muestra la importancia de implantar modelos de calidad en la gestión de talento humano que mejoren el desempeño de sus empleados para satisfacer las necesidades de servicios en atención al cliente de forma eficiente.

Además, establece en el art. 238 se establece que:

Constituyen Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) las juntas parroquiales rurales, los concejos municipales, los concejos metropolitanos, los concejos provinciales y los concejos regionales, y estos gozan de autonomía política, administrativa y financiera, y se rigen por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana (CRE,

2018, art 238).

En base al contexto los GAD municipales tienen la autonomía de planificar, organizar y ejecutar la gestión pública en su territorio respetando la legislación y normativa establecida en para el servicio público nacional.

### **Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV)**

El Plan Nacional del Buen Vivir - PNBV (2017) garantiza “el trabajo digno en todas sus formas”. En este contexto, se afianza que a través del Estado los trabajadores sean protegidos, dignificados y promovidos, sin distinción alguna, asimismo, que cuenten con estabilidad laboral para que puedan desempeñar sus roles con excelencia y la sociedad sea una cultura justa.

Además, este plan, dentro de sus objetivos estratégicos, impulsa a la excelencia en la gestión pública y el cumplimiento eficiente de los requerimientos de los usuarios (PNBV, 2017), dando prioridad a la toma estratégica de decisiones que mejoren el rendimiento de los servidores públicos que lo desempeñan.

### **Código del Trabajo**

El Código de Trabajo - CT (2012), establece que “se debe llevar un registro de trabajadores en el que conste nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida”. Es así como, las empresas cumplen con los derechos de los trabajadores. Es imprescindible que las empresas mantengan todo tipo de documentación en orden porque de este modo también mantienen su respaldo de que están ejerciendo de manera adecuada.

Por otra parte, también estipula que “instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo, tomando en consideración las normas que precautelan el adecuado

desplazamiento de las personas con discapacidad”. En este sentido, las empresas aseguran el bienestar de cada uno de sus empleados sin generar ningún tipo de exclusión hacia trabajadores con algún grado de discapacidad, debido que, ellos cuentan con los mismos derechos que los demás y las mismas condiciones de trabajo(CT, 2012).

## CAPITULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

### 2.1. Población y muestra

La población objeto del estudio está conformado por 229 empleados que conforman el GADSMB, los cuales se detallan en la Tabla 3:

**Tabla 3** Población de Estudio GAD

<b>Departamento</b>	<b>Empleados</b>
Alcaldía	13
Junta cantonal	3
Dirección administrativa	4
Talento Humano	3
Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional	2
Compras Publicas	1
Dirección Financiera	12
Dirección de Desarrollo Social	10
Dirección de Valores Públicos	7
Dirección de Planificación	10
Registro de la Propiedad	3
Unidad de Transito	5
Comisaria Municipal	10
Guardiana Municipal	19
Talleres Municipales	38
Higiene Ambiental	33
Varios Servicios	25
Centros de Desarrollo Infantil	14
Banda Municipal	17
<b>Total</b>	<b>229</b>

**Nota:** En la tabla se establece la población de estudio del GAD municipal del cantón San Miguel.

Para calcular la muestra se aplicó la Formula de Fischer y Navarro para el cálculo dela muestra (Bido, 2020), la cual se plantea en la siguiente fórmula:

$$n = \frac{K^2 N p q}{e^2 (N - 1) + K^2 p q}$$

Donde N corresponde al número de empleados que para el caso es 229, k es el nivelde confianza que corresponde al 95% representado por 1,96, para (q) se aplica la fórmula de 1-p (1-0,90=0,10) y p es la proporción que se espera que es de 0,90 con un nivel de error de 0,05 que se le representa con (e), una vez aplicada la formula se obtiene la siguiente formula:

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 299}{0,05^2 * (299 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 299}$$

$$n = 143,70$$

La muestra a analizar es de **144 empleados**

## 2.2. Modalidad de la investigación

La modalidad de la investigación es cuantitativa por que reúne datos numéricos para su análisis y obtiene resultados que identifiquen una tendencia o predicción sobre el comportamiento de la eficiencia del modelo de gestión aplicado por el departamento de Talento Humano, cuantificando el problema de investigación para la toma de decisiones.

### Tipo de Investigación

La investigación es de tipo no experimental, de corte transversal y descriptiva.

Es de corte transversal pues centra el estudio en un grupo de funcionarios con rasgos similares dentro del GAD San Miguel de Bolívar y compara distintos factores que permitan evaluar el nivel de gestión del departamento de talento humano en un momento determinado.

Es no experimental puesto que la fuente de información primaria se obtiene de datos que no pueden ser modificados, es decir no están sujetos a experimentación o alteración como variables. Es descriptiva porque durante el proceso ordena, cuenta, resume y divide los datos obtenidos en la investigación y cumple con la secuencia pregunta – elección – análisis – interpretación tal como lo señala (Rus, 2021).

### **Métodos de Investigación**

La investigación según el método de nivel teórico del conocimiento tiene los siguientes métodos:

- **Inductivo - Deductivo.** Ambos métodos aplican técnicas de razonamiento, de los cuales el inductivo se centra en el uso de premisas determinadas que le permitan llegar a una conclusión de manera general mientras el método deductivo se basa en principios de tipo general que le ayuden a obtener una conclusión específica; como ventaja las dos técnicas están en capacidad de usarse simultáneamente según la investigación lo requiera (Arrieta, 2022).

Desde otro punto de vista, el método inductivo explica una determinada realidad desde la observación propia partiendo desde lo particular para concluir en lo general dándole al investigador la posibilidad que formule una explicación al comportamiento del fenómeno en estudio, por su parte el método deductivo explica el fenómeno en estudio a partir de la lógica en una transición desde lo abstracto hacia lo particular (Vásquez, 2021).

- **Analítico – Sintético.** El método analítico se basa en lo experimental, para desarrollarse tiende a descomponer el objeto de estudio en partes más básicas o sencillas a fin de estudiarlas y analizarlas; aplica la experiencia directa del investigador sobre las pruebas obtenidas validando un razonamiento basado en la verificación por medio de estadística u observación. Mientras tanto el método sintético se apoya en el análisis como una herramienta ordenada para el alcance de sus objetivos; este método parte de lo esencial y se desarrolla a través de la síntesis que analiza y conceptúa aquello que se investiga al ir de lo general a lo particular (Rus, 2021).

Mientras que los métodos por el nivel empírico del conocimiento son:

- **Bibliográfica – Documental.** El método bibliográfico recopila información en un proceso de adquisición de conocimiento de manera sistemática, contribuye en la formulación del problema de estudio debido a su aporte teórico permitiendo que se estructuren las ideas en contexto de lo metodológico y específico; mientras que la investigación documental se basa en lo cualitativo, recopila información mediante la lectura de bibliografía, suele asociarse con aspectos históricos.

- **De campo.** Recopila nueva información a partir de fuentes consideradas primarias o principales, se considera como un método de recolección cualitativo, que comprende y observa el entorno con el que se relaciona; por ello cuando el investigador menciona que se encuentra en campo, se refiere a encontrarse participando de manera activa en la investigación desde el sitio en que esta ocurre (Arrieta, 2022).

### **Técnicas e Instrumento de Recolección de la Información**

La técnica aplicada en el presente estudio es la encuesta cuyo instrumento es el cuestionario o guía de preguntas. El cuestionario es una adaptación de la investigación de Hidalgo (2020), el cual fue aplicado al personal de recursos

humanos de 10 instituciones del Distrito D1 - C6 de Guayaquil con una población de 100 personas, el cual está compuesto por 46 ítems.

Para la construcción del presente instrumento dentro de los datos sociodemográficos se consideró la división etaria de Erick Erickson (Regarder, 2015), Además dentro del cuestionario de Gestión de Calidad se dividido en 5 dimensiones (Anexo I y II) como se detalla a continuación:

- Dimensión Provisión de recurso Humanos 9 ítems
- Dimensión Organización de recursos Humanos 17 ítems
- Dimensión Mantenimiento de Recursos Humanos 4 ítems
- Dimensión de Desarrollo de Recursos Humanos 12 ítems
- Dimensión de Auditoria de Recursos Humanos 4 ítems

Para ponderar cada uno de los ítems se considera una escala de Likert del 1 al 5 como se detalla en la tabla siguiente:

**Tabla 4** Escala de Likert Instrumento

Escala Cuantitativa	Escala Cualitativa
1	Nunca
2	Casi nunca
3	A veces
4	Casi Siempre
5	Siempre

Nota: La tabla muestra la escala de Likert aplicada al instrumento. Fuente: (Hidalgo, 2020).

Con estos datos se puede determinar el nivel organizacional de la gestión de recursos humanos en base a los puntajes obtenidos en cada pregunta sin considerar a las que se encuentren en la dimensión sociodemográfica, pues es meramente informativa y no valorativa. A continuación, se detalla los niveles de evaluación de gestión de talento humano en la tabla 5:

**Tabla 5** Niveles de Gestión de Talento Humano

Niveles	Puntaje mínimo	Puntaje Máximo
Deficiente	46	107
Medio	108	169
Eficiente	170	230

**Nota:** La tabla muestra los niveles de gestión de talento humano. Fuente: (Hidalgo, 2020).

Se toma de referencial a tabla para hacer el estudio pertinente consolidando la información con el análisis estadístico realizado en SPSS el cual corrobora la información brindada. Para la ejecución del instrumento se utilizó la aplicación Forms de Gmail con la cual se estableció un link para ser socializado a través de la plataforma de comunicación WhatsApp: <https://forms.gle/7KfrGwUMokZUsNtb7>

### **Validación del instrumento**

Para validar el instrumento de estudio se contó con la participación de dos expertos docentes de la universidad, además de la revisión de dos expertos del área Administrativa del GAD municipal donde se aplicó el mismo. A continuación, se detallan los datos de los validadores:

- Dr. Luis Cevallos Terneus, Magister en Administración de empresas con 11 años de experiencia, título de cuarto nivel y docente universitario en el área (Anexo III).
- Dra. Pardo Paredes Eleonor Virginia, magister en Gestión de Talento Humano con 8 años de experiencia, título de cuarto nivel y docente universitario (Anexo IV),
- Dra. Domínguez Gaibor Gioconda Patricia, Directora Administrativa del GAD Municipal de San Miguel de Bolívar, con tres años de experiencia y título de cuarto nivel (Anexo V).

- Ing. Aguilar Uchubanda Jenny, Jefe de la Unidad de Administración de Talento Humano del GAD municipal de San Miguel de Bolívar con 8 años de experiencia y título de cuarto nivel (Anexo VI).

Una vez aprobado el instrumento se procede a la aplicación y obtención de los resultados

### **2.3. Caracterización del GAD Municipal de San Miguel**

#### **Reseña Histórica**

San Miguel de Bolívar cambia su modo de gobernanza tradicional al de Municipio en el año de 1877 junto con la vida cantonal del poblado separándose del cantón San José de Chimbo, siendo en el año de 1988 que se elige por primera vez un presidente municipal por mandato popular y para 1992 se contaba con el primer alcalde municipal; actualmente el nombre que identifica ha cambiado de Ilustre Municipio a GAD Municipalidad de San Miguel de Bolívar pues cuenta con una renovada estructura política que aplica modelos modernos con políticas y acciones descentralizadas (Gaibor, 2012).

#### **Localización**

La provincia de Bolívar está ubicada en la región central de la Sierra ecuatoriana, sus límites son los siguientes:

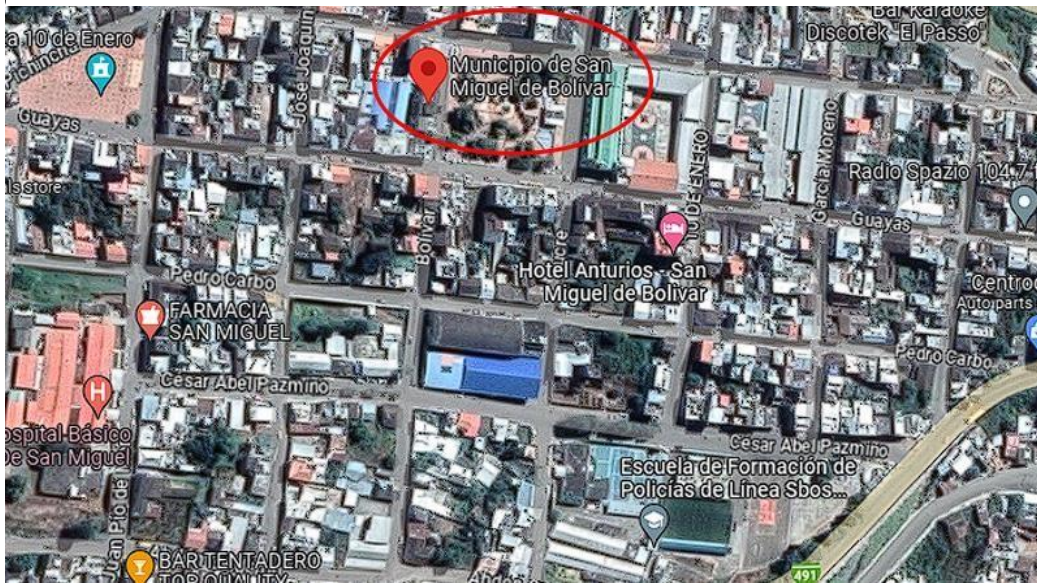
**Figura 16** Geolocalización de la provincia de Bolívar



**Fuente:** Tomado de Google Maps

- Norte con Cotopaxi
- Sur con el Guayas
- Occidente con la provincia de Los Ríos
- Este con la provincia de Chimborazo

**Figura 17** Localización satelital del GAD San Miguel de Bolívar



Fuente: Tomado de Google Maps

## Logotipo y Slogan

El logotipo del GAD San Miguel de Bolívar presenta su slogan como PAX, LIBERTAS, HONORIS entre dos ramos de laurel que se entrecruzan rodeando el escudo en ambos lados mientras en la parte central se observa un pergamino que contiene el nombre del cantón; entre los elementos más visibles del escudo según ViajandoX (2020) se tiene:

- El caduceo en la parte superior del escudo formado por una vara y un ala rodeada de serpientes que significa el desarrollo comercial del cantón.
- La leyenda “PAX, LIBERTAS, HONORIS” que traducido del latín significa PAZ, LIBERTAD y HONOR como distintivo de las cualidades de su pueblo.
- Jai Monte en honor al Chimborazo del que nace el Río Chimbo que atraviesa el cantón fertilizando las tierras y cultivos del sector.
- El cuerno que simboliza la producción del cantón.
- El azadón y el martillo que simboliza el trabajo campesino de sus habitantes, así como el trabajo de artesanos y obreros del sector.
- El cañón que hace referencia a la historia de libertad que marca el pasado

del pueblo.

- El lábaro que simboliza las páginas de más importancia en la historia del cantón.
- Los ramos de laurel en referencia a la gloria de sus habitantes que han logrado salir adelante para orgullo de las generaciones actuales.

**Figura 18** Escudo del Cantón San Miguel de Bolívar



**Fuente:** (Viajandox, 2020) Misión

La misión de la institución es la siguiente:

Cumplir con responsabilidad, transparencia, eficacia y eficiencia el deber de satisfacer las necesidades del colectivo social de San Miguel de Bolívar, cumpliendo con la planificación y desarrollo de los niveles administrativos, técnicos y financieros del Gobierno Municipal para facilitar la entrega de los servicios y de obras de infraestructura básica del cantón (GAD San Miguel de Bolívar, 2017, art. 5).

## **Visión**

La visión institucional es la siguiente:

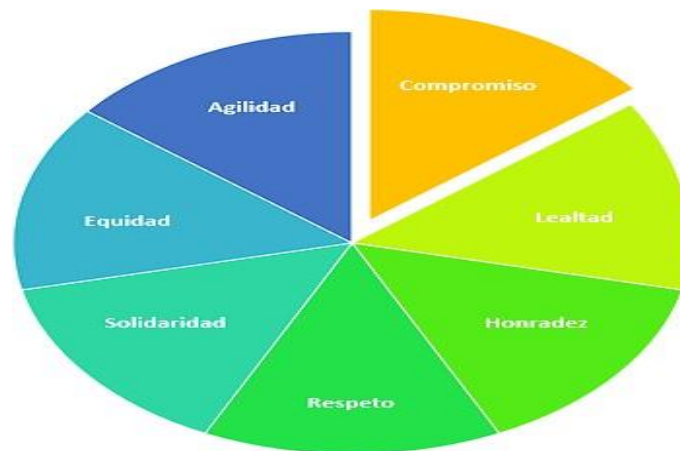
El Gobierno Municipal se proyecta al año 2027 constituirse en una institución municipal de gestión eficiente, eficaz, ecológica, humanista con una sólida

organización interna, ofertando productos y servicios apegados a la normativa legal y a la demanda de la sociedad asumiendo las competencias para el desarrollo económico social y de ordenamiento territorial (GAD San Miguel de Bolívar, 2017, art. 6).

### Valores institucionales

Los valores institucionales que fomenta se determinan en la siguiente figura:

**Figura 19** Valores institucionales



**Nota.** La figura muestra los valores institucionales del GAD municipal del cantón San Miguel de Bolívar. Fuente: (GAD San Miguel de Bolívar, 2017, art. 7)

## CAPITULO III RESULTADOS

### 3.1. Análisis e interpretación de resultados

#### Análisis datos sociodemográficos

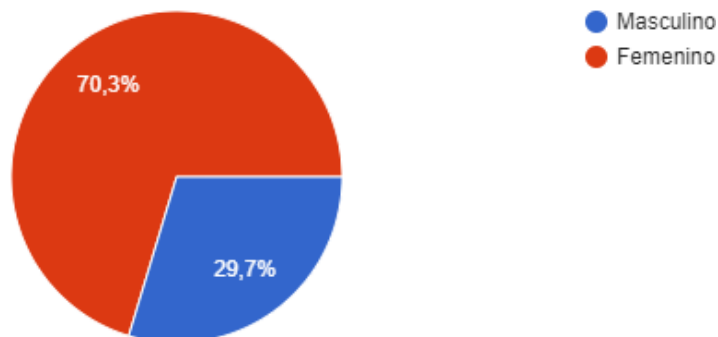
Para el análisis de los datos sociodemográfico el instrumento utilizado fue mediante una encuesta, la cual fue aplicada a 182 empleados del GAD municipal de San Miguelde la provincia de Bolívar, para determinar la fiabilidad de los resultados se procede aelaborar mediante el uso del software SPSS obteniendo como resultado un coeficiente de Crombach del 98,3%, lo cual indica que las 46 variables son acordes al objetivo de la encuesta planteada.

**Tabla 6** Estadísticas de fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
<u>0,983</u>	<u>46</u>

Analizando las preguntas recopiladas de la encuesta, con respecto al sexo de la muestra estudiada, el 70,3% corresponde a mujeres y el 29,7% está integrada por hombres, como se aprecia en el Gráfico 1

**Gráfico 1** Sexo de la población

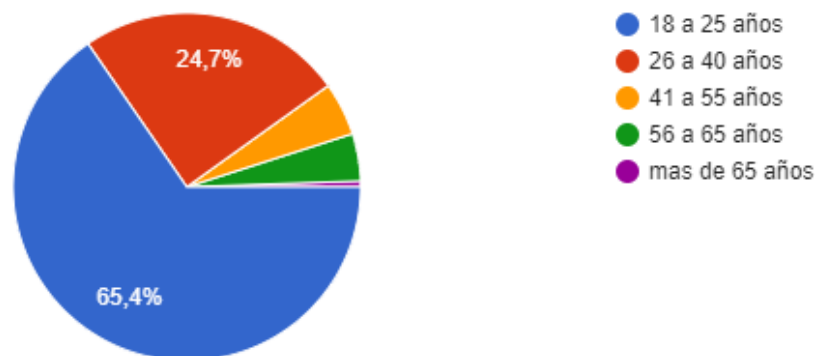


**Fuente:** elaboración propia

En cuanto a la edad la distribución muestra se consideró la división etaria de Erick Erickson (Regarder, 2015); cuyos resultados muestran que el 65,4% de la muestra corresponde a la edad entre 18 a 25 años, el 24,7% entre 26 a 40 años, el 4,9% pertenece al rango de 41 a 55 años, el 4,4% de 56 a 65 años y apenas el 0,5% de más de 65 años. Este resultado permite determinar que la muestra en su mayor parte está conformada por un grupo joven entre 18 a 40 años de edad. Como se muestra en el Grafico 2 siguiente:

**Gráfico 2** Edad de la muestra poblacional.

182 respuestas



**Fuente:** elaboración propia

En cuanto a la formación académica culminada, el 52,7% de la muestra tiene la secundaria terminada, el 40,7% corresponde a Tercer Nivel, el 5,5% tiene título de Cuarto Nivel y el 1,1% ha cursado únicamente la primaria. En este caso la mayor partedel personal sobre todo del área operativa son bachilleres, seguido de un 46,2% de empleados que han terminado su educación universitaria tanto de tercero como cuarto nivel.

### **Resultado Nivel de Gestión Talento Humano**

Para analizar el resultado del nivel de Gestión de Talento Humano del GAD municipal se aplicó un análisis de los datos del cuestionario utilizando el Software

estadístico mediante un análisis factorial, mediante el cual se obtiene como principales resultados una prueba de esfericidad de Bartlett de 0,96, lo cual indica que los factores se encuentran asociados al análisis y que las variables explican el 96% del nivel de Gestión de Talento humano

**Tabla 7** Prueba estadística

<i>Prueba de KMO y Bartlett</i>	
Medida Káiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	,960
Prueba de esfericidad de Bartlett Aprox. Chi-cuadrado	8719,571
Grados de libertad	1035
Nivel de significancia	0,000

**Fuente:** elaboración propia

Así también se genera la matriz de correlaciones mediante la cual se puede evidenciar que existe una relación directamente proporcional entre la variable Se responsabiliza de las funciones y actividades que realiza en un 75,7% con la variable Desarrolla e implementa los planes de trabajo de manera oportuna, así también un 75,3% Cuenta con un análisis crítico para la toma de decisiones oportunas y finalmente se relaciona un 81,5% con la variable Muestra responsabilidad en la entrega de su trabajo a tiempo y con calidad.

**Tabla 8** Matriz de correlaciones

	13. Desarrolla e implementa los planes de trabajo de manera oportuna	14. Cuenta con un análisis crítico para la toma de decisiones oportunas	15. Muestra responsabilidad en la entrega de su trabajo a tiempo y con calidad	17. Existe monitoreo continuo para la evaluación del desempeño laboral	18. Se toma medidas de formación profesional en base a los resultados de la evaluación de desempeño	19. Se toma medidas de formación profesional en base a los resultados de la evaluación de desempeño	31. Existe un programa de inducción empresarial para los nuevos empleados	32. Existe un programa formativo para desarrollar las habilidades y conocimientos específicos de la organización	3. Se ofrece una formación interdisciplinaria e integral a los empleados	36. Los empleados son entrenados, capacitados y desarrollados para desempeñarse de manera efectiva	37. Existe inducción para aprender sobre el trabajo en equipo y las habilidades interpersonales	38. La capacitación que se recibe está orientada a la carrera profesional del empleado	40. Los empleados trabajan juntos para lograr los objetivos establecidos	41. Existe una comunicación adecuada en la organización.	42. Se evidencia la planificación en las acciones que realiza la empresa
16. Se responsabiliza de las funciones y actividades que realiza	0,757	0,753	0,815												
18. Se toma medidas de formación profesional en base a los resultados de la evaluación de desempeño	0,681	0,706	0,685	0,799											
19. Se toma medidas de formación profesional en base a los resultados de la evaluación de desempeño	0,647	0,715	0,648	0,755	0,806										
20. Se posee un diagnóstico del plan de capacitación que requiere el personal anualmente	0,608	0,613	0,594	0,735	0,75	0,755									
21. El personal que maneja el área de recursos humanos cuenta con el conocimiento y experiencia para el manejo adecuado del personal.	0,665	0,704	0,636	0,657	0,778	0,736									
32. Existe un programa formativo para desarrollar las habilidades y conocimientos específicos de la organización	0,45	0,567	0,509	0,602	0,63	0,689	0,77								
33. Se ofrece una formación interdisciplinaria e integral a los empleados	0,57	0,574	0,521	0,593	0,732	0,703	0,768	0,738							
36. Los empleados son entrenados, capacitados y desarrollados para desempeñarse de manera efectiva	0,564	0,59	0,523	0,637	0,729	0,732	0,7	0,718	0,78						
37. Existe inducción para aprender sobre el trabajo en equipo y las habilidades interpersonales.	0,562	0,561	0,584	0,64	0,68	0,69	0,697	0,754	0,744	0,787					
38. La capacitación que se recibe está orientada a la carrera profesional del empleado	0,538	0,558	0,531	0,633	0,668	0,674	0,715	0,692	0,704	0,687	0,759				
41. Existe una comunicación adecuada en la organización.	0,6	0,601	0,561	0,648	0,65	0,644	0,632	0,663	0,667	0,644	0,696	0,788	0,761		
42. Se evidencia la planificación en las acciones que realiza la empresa	0,53	0,6	0,534	0,606	0,652	0,637	0,665	0,71	0,65	0,64	0,7	0,682	0,735	0,791	
45. La administración es flexible y abierta a sugerencias	0,467	0,622	0,562	0,59	0,61	0,625	0,609	0,709	0,636	0,637	0,668	0,612	0,671	0,702	0,774

Fuente: elaboración propia

Así también se elaboró un análisis mediante Barema, para detallar el puntaje final, mediante el cual se puede indicar que puntaje de la Gestión de Talento humano que lleva el GAD, para lo cual se utiliza como referencia al modelo establecido por Hidalgo(2020) en el cual se maneja con los puntajes abajo descritos. El análisis de Barema se desarrolló un procedimiento mediante el cual sumó las respuestas de la muestra de estudio por pregunta para posteriormente determinar las medidas de tendencia central y los percentiles, para en función a dichos datos tomar la decisión de conocer a que nivel se le asigna, análisis que se lo detalla en la Tabla siguiente:

**Tabla 9** Resumen estadístico Baremo

<b>Niveles</b>	<b>Puntaje mínimo</b>	<b>Puntaje Máximo</b>
<b>Deficiente</b>	46	107
<b>Medio</b>	108	169
<b>Eficiente</b>	170	230

**Fuente:** elaboración propia

**Tabla 10** Resultado de la aplicación del cuestionario por pregunta

Pregunta	Baremo	Pregunta	Baremo
1. Está determinado el proceso de reclutamiento y selección del personal	219	24. Considera que la gestión administrativa actual es eficiente	166
2. La demanda laboral está determinada en base a las necesidades empresariales y la experiencia profesional	203	25. Organiza sus actividades antes de realizarlas	128
3. Cumple con los requisitos legales aplicables en el proceso de selección personal	166	26. Delega responsabilidades en caso de ser necesario	150
4. Están estructurados los formatos para el reclutamiento de personal	160	27. Tiene establecidas las metas que debe alcanzar antes de la próxima evaluación de desempeño	144
5. Los nuevos empleados contratados son capacitados como inducción al cargo que ocuparan	230	28. Se incentiva o sanciona de acuerdo a los resultados del cumplimiento de las funciones	219
6. La empresa realiza la gestión necesaria para cubrir las plazas vacantes	133	29. Existen oportunidades de promoción en su puesto de trabajo	183
7. Se asigna funciones en base a las capacidades, conocimiento y experiencia del empleado	144	30. El sistema que promociona a los empleados está basado en los resultados de la evaluación de desempeño	191
8. Se valida el perfil acorde a los requerimientos del puesto de trabajo	228	31. Existe un programa de inducción empresarial para los nuevos empleados	144

9. Se reubica el puesto de trabajo a la unidad correspondiente de ser necesario	162	32. Existe un programa formativo para desarrollar las habilidades y conocimientos específicos de la organización	214
10. Ejecuta sus conocimientos profesionales a cabalidad	214	33. Se ofrece una formación interdisciplinaria e integral a los empleados	118
11. Demuestra su experiencia laboral	199	34. Considera que todos los empleados están involucrados en la ejecución de las actividades planificadas	128
12. Consolida los conocimientos aprendidos utilizando la terminología simple	138	35. Considera que el número de empleados contratados actualmente es el suficiente para la gestión adecuada de la organización	143
13. Desarrolla e implementa los planes de trabajo de manera oportuna	161	36. Los empleados son entrenados, capacitados y desarrollados para desempeñarse de manera efectiva	125
14. Cuenta con un análisis crítico para la toma de decisiones oportunas	77	37. Existe inducción para aprender sobre el trabajo en equipo y las habilidades interpersonales.	226
15. Muestra responsabilidad en la entrega de su trabajo a tiempo y con calidad	165	38. La capacitación que se recibe está orientada a la carrera profesional del empleado	171
16. Se responsabiliza de las funciones y actividades que realiza	177	39. El trabajo que realiza está encaminado a lograr los objetivos empresariales	160
17. Existe monitoreo continuo para la evaluación del desempeño laboral	159	40. Los empleados trabajan juntos para lograr los objetivos establecidos	157

18. Se toma medidas de formación profesional en base a los resultados de la evaluación de desempeño	184	41. Existe una comunicación adecuada en la organización.	207
19. Se toma medidas de formación profesional en base a los resultados de la evaluación de desempeño	187	42. Se evidencia la planificación en las acciones que realiza la empresa	148
20. Se posee un diagnóstico del plan de capacitación que requiere el personal anualmente	184	43. Adopta cambios que beneficien a la organización	46
21. El personal que maneja el área de recursos humanos cuenta con el conocimiento y experiencia para el manejo adecuado del personal.	227	44. Considera que la innovación es un sello distintivo de la empresa	160
22. Dentro de la capacitación, se plantea posibles soluciones a las dificultades que puedan surgir en la organización.	216	45. La administración es flexible y abierta a sugerencias	197
23. Se monitorea el cumplimiento de las funciones asignadas al personal.	114	46. Se establecen estrategias que mejoren las funciones de la empresa	203

**Fuente:** elaboración propia

Para lo cual mediante el SPSS se procede a realizar un resumen estadístico obteniendo como resultados:

**Tabla 11** Resumen estadístico

Estadísticos		
BAREMO		
N	Válido	182
	Perdidos	0
Media		164,9
Mínimo		46
Máximo		230
Percentiles	30	143
	50	164,5
	70	185,1

**Fuente:** elaboración propia

Considerando la valoración del instrumento establecida en la Tabla , la gestión de talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón San Miguel de Bolívar tiene un nivel medio; por lo que la propuesta está encaminada en mejorar los resultados para obtener un nivel eficiente.

### **Conclusiones por dimensiones**

Resultado de la Aplicación del cuestionario por pregunta, basado en las dimensiones de Chiavenato aplicado a la adaptación de Hidalgo 2020

**Tabla 12** Resultado del cuestionario por pregunta

	Total	Promedio
P1	527	2,90
P2	629	3,46
P3	625	3,43
P4	614	3,37
P5	615	3,38
P6	636	3,49
P7	618	3,40
P8	632	3,47
P9	598	3,29
P10	692	3,80
P11	705	3,87
P12	667	3,66
P13	695	3,82
P14	690	3,79
P15	717	3,94
P16	722	3,97
P17	671	3,69
P18	674	3,70
P19	670	3,68
P20	647	3,55
P21	671	3,69
P22	658	3,62
P23	675	3,71
P24	632	3,47
P25	699	3,84
P26	654	3,59
P27	686	3,77
P28	659	3,62
P29	625	3,43
P30	650	3,57
P31	628	3,45
P32	638	3,51
P33	641	3,52
P34	652	3,58

P35	640	3,52
P36	643	3,53
P37	638	3,51
P38	637	3,50
P39	666	3,66
P40	658	3,62
P41	655	3,60
P42	660	3,63
P43	648	3,56
P44	675	3,71
P45	638	3,51
P46	653	3,59
Total	30023	164,96

**Fuente:** elaboración propia

**Tabla 13** Resumen de Dimensión Provisión de recurso Humanos

Dimensión Provisión de recurso Humanos		
Número de Ítems	Total	Promedio
9	1054	3,35

**Fuente:** elaboración propia

**Interpretación:** Con base en los resultados obtenidos, se identificada la percepción de los encuestados en relación a los diversos aspectos de la dimisión Provisión de Recursos Humanos, con preguntas tales como:

Está determinado el proceso de reclutamiento y selección del personal

La demanda laboral está determinada en base a las necesidades empresariales y la experiencia profesional

Cumple con los requisitos legales aplicables en el proceso de selección personal

Están estructurados los formatos para el reclutamiento de personal

Los nuevos empleados contratados son capacitados como inducción alcargo que ocuparan

La empresa realiza la gestión necesaria para cubrir las plazas vacantes  
 Se asigna funciones en base a las capacidades, conocimiento y experiencia del empleado  
 Se valida el perfil acorde a los requerimientos del puesto de trabajo  
 Se reubica el puesto de trabajo a la unidad correspondiente de ser necesario.

Acercándose a la opción de a veces que representa 3, representada en el nivel de Likert un nivel medio

**Tabla 14** Resumen Dimensión Organización de recursos Humanos

Dimensión Organización de recursos Humanos		
Número de Ítems	Total	Promedio
17	678,76	3,73

**Fuente:** elaboración propia

**Interpretación:** Con base en los resultados obtenidos, se identificó la percepción de los encuestados en relación a los diversos aspectos de la dimensión Organización de Recursos Humanos, con preguntas tales como:

Ejecuta sus conocimientos profesionales a cabalidad  
 Demuestra su experiencia laboral  
 Consolida los conocimientos aprendidos utilizando la terminología simple  
 Desarrolla e implementa los planes de trabajo de manera oportuna  
 Cuenta con un análisis crítico para la toma de decisiones oportunas  
 Muestra responsabilidad en la entrega de su trabajo a tiempo y con calidad  
 Se responsabiliza de las funciones y actividades que realiza  
 Existe monitoreo continuo para la evaluación del desempeño laboral  
 Se toma medidas de formación profesional en base a los resultados de la evaluación de desempeño  
 Se orienta el trabajo del personal que labora en base a los objetivos empresariales

Se posee un diagnóstico del plan de capacitación que requiere el personal anualmente

El personal que maneja el área de recursos humanos cuenta con el conocimiento y experiencia para el manejo adecuado del personal.

Dentro de la capacitación, se plantea posibles soluciones a las dificultades que puedan surgir en la organización.

Se monitorea el cumplimiento de las funciones asignadas al personal.

La gestión administrativa actual es eficiente

Organiza sus actividades antes de realizarlas

Delega responsabilidades en caso de ser necesario

Acercándose a la opción de a veces que representa 3, representada en el nivel de Likert un nivel medio

**Tabla 15** Resumen Dimensión Mantenimiento de Recursos Humanos

Dimensión Mantenimiento de Recursos Humanos		
Número de Ítems	Total	Promedio
4	655	3,60

**Fuente:** elaboración propia

**Interpretación:** Con base en los resultados obtenidos, se identificada la percepción de los encuestados en relación a los diversos aspectos de la dimensión Mantenimientode Recursos Humanos, con preguntas tales como:

Tiene establecidas las metas que debe alcanzar antes de la próxima evaluación de desempeño

Se incentiva o sanciona de acuerdo a los resultados del cumplimiento delas funciones

Existen oportunidades de promoción en su puesto de trabajo

El sistema que promociona a los empleados está basado en los resultados de la evaluación de desempeño

Acercándose a la opción de a veces que representa 3, representada en el nivel de Likert un nivel medio

**Tabla 16** Resumen Dimensión de Desarrollo de Recursos Humanos

Dimensión de Desarrollo de Recursos Humanos		
Número de Ítems	Total	Promedio
12	646,33	3,55

**Fuente:** elaboración propia

**Interpretación:** Con base en los resultados obtenidos, se identificada la percepción de los encuestados en relación a los diversos aspectos de la dimensión de Desarrollo de Recursos Humanos, con preguntas tales como:

Existe un programa de inducción empresarial para los nuevos empleados

Existe un programa formativo para desarrollar las habilidades y conocimientos específicos de la organización

Se ofrece una formación interdisciplinaria e integral a los empleados

Considera que todos los empleados están involucrados en la ejecución de las actividades planificadas

Considera que el número de empleados contratados actualmente es el suficiente para la gestión adecuada de la organización

Los empleados son entrenados, capacitados y desarrollados para desempeñarse de manera efectiva

Existe inducción para aprender sobre el trabajo en equipo y las habilidades Interpersonales.

La capacitación que se recibe está orientada a la carrera profesional del empleado

El trabajo que realiza está encaminado a lograr los objetivos empresariales

Los empleados trabajan juntos para lograr los objetivos establecidos

Existe una comunicación adecuada en la organización.

Se evidencia la planificación en las acciones que realiza la empresa

Acercándose a la opción de a veces que representa 3, representada en el nivel de Likertun nivel medio.

**Tabla 17** Resumen Dimensión de Auditoria de Recursos Humanos

Dimensión de Auditoria de Recursos Humanos		
Número de Ítems	Total	Promedio
4	653,5	3,59

**Fuente:** elaboración propia

**Interpretación:** Con base en los resultados obtenidos, se identificada la percepción de los encuestados en relación a los diversos aspectos de la dimensión de Auditoría de Recursos Humanos, con preguntas tales como:

Adopta cambios que beneficien a la organización

Considera que la innovación es un sello distintivo de la empresa

La administración es flexible y abierta a sugerencias

Se establecen estrategias que mejoren las funciones de la empresa

Acercándose a la opción de a veces que representa 3, representada en el nivel de Likertun nivel medio

## **Propuesta**

### **Tema**

Diseño de un modelo de gestión de calidad para el departamento de Talento Humanodel GAD Municipal de San Miguel de Bolívar.

## **Antecedentes de la propuesta**

El GADSMB cuenta con una alta tasa de rotación laboral debido a varios factores, lo que implica que el departamento de Talento Humano active de manera permanente los protocolos de contratación de personal con costos representativos para el municipio.

Por ello, los resultados de este proyecto de investigación buscan conocer de cerca la realidad actual del departamento de talento humano de manera que se utilice esta información como herramienta que dirija al GADSMB de manera correcta en la toma de decisiones de contratación, mantenimiento y capacitación de su personal administrativo y operativo.

Para el cumplimiento de los objetivos planteados se aplican varias estrategias que buscan la mejora de los procesos de contratación del departamento de RR.HH., ofreciendo una mejora en sus actividades de reclutamiento, selección y contratación pues con ello se evita que ciertos protocolos no sean considerados o ejecutados por desconocerlos o simplemente por evasión.

Se toma como punto de referencia al personal administrativo y operativo del GADSMB sobre el cual se aplica el instrumento de investigación en modalidad encuesta de la que se obtiene la información necesaria para un análisis cualitativo y cuantitativo a ser registrado como fuente de información futura para el departamento de RR.HH., además, esta información es analizada por expertos en el tema a fin de que sea validada.

Como aporte a la investigación es necesario que tanto el departamento de RR.HH. como la alta administración trabaje de manera conjunta de manera que se generen distintas estrategias y planes para el control y desempeño de su personal, obteniendo indicadores que permitan evaluar la parte ética, conductual actuando oportunamente con responsabilidad social.

### ¿Cuáles son las causas que originan el problema?

- Errores en el proceso de selección de personal
- Falta de planificación previa al proceso de selección
- Desmotivación de los trabajadores, lo que no permite alcanzar los objetivos planteados

### ¿Qué efectos se evidencian sobre la institución y su personal?

- Se generan gastos debido a la contratación de servicios vinculados a un nuevo proceso de selección de personal.
- Capacitaciones permanentes que pueden enfocarse en el personal existente en planta.
- Se genera un ambiente de inseguridad e intranquilidad laboral.

#### Gráfico 20.

Procesos internos de Talento Humano



Nota: Elaboración: Indira Gaibor

### ¿Dónde se detecta el problema?

En el departamento de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad de San Miguel de Bolívar.

## **Fase de reclutamiento**

Para que se ejecute de manera correcta esta fase, es importante que el departamento de RR.HH. identifique la vacante en función de la necesidad del Municipio, puesto que existe una diferencia entre la ausencia de un trabajador por motivo de renuncia o asenso dejando un puesto sin una persona que lo sustituya de manera obligatoria, que, la necesidad del municipio de contratar personal porque una de sus áreas se encuentra en crecimiento o debido a la demanda se requiera una mayor cantidad de mano de obra calificada.

Por ello esta primera etapa considera de forma obligatoria que en el departamento de RR.HH. se genere consciencia sobre la existencia real de la necesidad de contratar personal, caso contrario se genera un gasto innecesario al momento de activar los procesos de contratación (Kenjo, 2021).

En caso de la necesidad real de contratación de personal, el equipo encargado del reclutamiento crea la descripción del puesto de trabajo a cubrir, sin embargo, se consideran algunos aspectos fundamentales como: El área sobre la cual el profesional cumple sus funciones junto con los roles que debe desempeñar, la experiencia requerida en campo para que ocupe la vacante, los aspectos que se validarán dentro de su hoja de currículum.

Es importante se recuerde que, la etapa previa al reclutamiento es de suma importancia, esta representa la base del proceso integral, si este no se encuentra correctamente estructurado sobre las características del perfil que se busca, entonces los resultados no serán los esperados (Udiz, 2020).

Una vez que el proceso se encuentre activo y las hojas de vida lleguen al departamento de RR.HH. del municipio, es importante que toda esta información se almacene de manera correcta, con el uso de las tecnologías actuales un sistema CRM (Sistema de Gestión de Clientes) es de gran ayuda como herramienta digital.

### **Fase de selección de personal**

Previo a que se arranque con la fase de selección es recomendable se realice una preselección de candidatos, de manera que se descarte oportunamente aquellos postulantes que no cumplen con los requisitos solicitados por el Municipio para cubrir la vacante disponible. En caso de no hacerlo, los costos o gasto de recursos innecesarios por entrevistar a todos los postulantes puede resultar un perjuicio para los recursos de la municipalidad

Se recomienda que se establezcan plazos definidos y correctamente señalados para la recepción de la documentación de los postulantes, con ello RR.HH. revisa y contesta cada petición de manera oportuna, correcta, evitando posibles errores (Udiz, 2020)

Como recomendación adicional, el departamento de RR.HH. tiene a su disposición plataformas digitales sobre las cuales se comunica el requerimiento de contratación. Los medios de comunicación tradicionales han perdido impacto por lo que resulta complejo llevar a cabo un proceso de selección de este modo.

### **Fase de capacitación de personal**

El departamento de talento humano es un nexo entre la dirección y el personal y se encuentra en la búsqueda permanente que el recurso más importante de la institución como los son sus trabajadores aporten al desarrollo organizacional con todas sus potencialidades, para lo cual es necesario que el talento humano contribuya a crear un ambiente favorable a las buenas prácticas y contribuyendo a desarrollar cada uno de los procesos y actividades, estrategias claras encaminados a conseguir las metas planteadas por la institución.

Por ello, el GADSMB junto con su departamento de RR.HH. crea mecanismos que permitan aprovechar el conocimiento adquirido junto con las capacidades del

personal que labora en las diferentes áreas de la municipalidad, desde el nivel administrativo hasta el nivel operativo de manera individual y conjunta que les permita apoyarse mediante el trabajo en equipo, contribuyendo al desarrollo de la institución mediante actividades coordinadas y planificadas dentro de la gestión.

La capacitación permanente permite el desarrollo de las habilidades y competencias del personal, le brinda herramientas de mejora para aumento de su propia eficiencia pues el municipio lo hace parte de su estructura brindándole conocimiento, mismo que regresa a la institución en la prestación de servicios que el empleado le ofrece (Yanchatuña, 2012).

En lo que refiere a los funcionarios municipales, según sus puestos de trabajo se sugiere brindarles capacitaciones referentes a las labores que realizan diariamente, tal como se señala en la tabla 18

**Tabla 18** Capacitaciones sugeridas según el lugar de trabajo

Formación	Departamento	Formación
Específica	Concejo Municipal	Servicio al cliente Aplicación del
	Alcaldía	COOTADRelaciones humanas
	Secretaría General	Estructura del LOSEP
	Auditoría interna	
	Talento humano	
	Gestión financiera	
	Servicios básicos	
	Asesoría jurídica	
	Cultura	
	Desarrollo	Concejo Municipal
Secretaría General		Documentación y archivo
Auditoría interna		Herramientas ofimáticas
Estratégica	Talento humano	Recursos humanos
	Gestión financiera	Presupuestos
	Servicios básicos	Ecología
	Asesoría jurídica	Derecho administrativo
	Cultura	Gestión cultural
	Talento humano	Trabajo en equipo
	Gestión financiera	Inventarios y bodega
	Planificación	Valor predial
	Asesoría jurídica	Control y transparencia

Fuente: (Yanchatuña, 2012)

## Puestos de trabajo

A cada puesto se le debe asignar su respectiva descripción de las tareas a realizarse, sus responsabilidades, condiciones operativas y los estándares de medición del desempeño, con ello se agiliza las fases consiguientes del proceso administrativo de talento humano; en caso que el Municipio o el departamento de RR.HH. no cuente con este manual asumiendo que cada miembro de su personal sabe lo que debe hacer en su respectivo puesto es un error que conlleva consecuencias graves en caso de no ser detectado a tiempo, pues que existe la

posibilidad que aquel trabajador ejecute de mala manera las tareas que se le han asignado por desconocimiento de causa, lo que produce pérdidas o afectaciones a largo plazo dentro de la institución.

Es menester tener presente que un puesto de trabajo es el nexo entre el empleado, la empresa y los usuarios del sistema municipal, en donde la afectación por un mal servicio puede escalar fuera de la institución llegando a perjudicar al mismo usuario con alto riesgo de demandas por daños y perjuicios (León, 2020).

Basado en esta premisa, el GADSMB al describir adecuadamente cada puesto de trabajo obtiene un panorama completo de las necesidades reales de cada puesto, lo que cuenta como información extra que apoya a la institución en el proceso de reclutamiento y selección, convierte al proceso de contratación en transparente evitando favoritismos (Cumplido, 2016).

Por ello, al momento de la elaboración del perfil profesional para la aplicación a un puesto es necesario que se detalle las competencias requeridas, mismas que son propensas a medición según el cumplimiento aportado por el personal a las funciones asignadas, con base en las habilidades, aptitudes, y capacidad de realizar una labor de calidad.

Se recomienda que la clasificación de puestos de trabajo se lo realice de manera ordenada, clara y completa, como sugerencia que contenga la información detallada en el Cuadro 3.

### **Clasificación de puestos**

**Cuadro 3** Recomendación de información para clasificación de puestos

CÓDIGO	NIVEL	DENOMINACIÓN	GRUPO OCUPACIONAL	ROL	GRADO	RMU
--------	-------	--------------	----------------------	-----	-------	-----

**Fuente:** Elaboración propia

## Fase de evaluación

Se sugiere que cada persona evalúe su propio desempeño partiendo de criterios que evadan la subjetividad del proceso de evaluación del proceso que mantiene cada institución, tal como lo recomienda (Chiavenato, 2011)

El GADSMB realiza la fase de evaluación de manera anual, sin embargo no cuenta con procedimientos claros y estandarizados de evaluación del desempeño laboral, realizando en muchas ocasiones evaluaciones basadas únicamente en la planificación administrativa de una manera informal, por ello es importante impulsar diferentes técnicas de autoevaluación laboral considerando un ambiente libre, democrático en el que cada trabajador pueda sentirse responsable de su rendimiento; para ello se sugiere el uso de check list que es una herramienta de fácil uso en las que el empleado puede seleccionar las opciones que más se ajusten a su realidad según los diferentes factores de evaluación que se consideren dentro de su puesto de trabajo, tal como se muestra en el gráfico 21:

**Gráfico 21.** Sugerencia de propuesta para autoevaluación del desempeño

<b>AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL PUESTO DE TRABAJO DEL GAD MUNICIPAL SAN MIGUEL DE BOLÍVAR</b>				
<b>Nombre del trabajador:</b>				
<b>Cargo:</b>				
<b>Fecha de la evaluación:</b>				
<b>INSTRUCCIÓN: Marque con una X el casillero que se ajuste a su sentir con el ITEM de cada criterio</b>				
<b>ESCALA    1: NUNCA        2: REGULARMENTE        3: CASI SIEMPRE        4: SIEMPRE</b>				
<b>CRITERIOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1 Siento motivación al realizar mi trabajo				
2 Recibo reconocimiento cuando cumplo con mis designaciones				
3 Soy libre en la toma de decisiones en mi puesto laboral				
4 Me siento en capacidad de resolver problemas				
5 Confío en mis habilidades				
6 Trabajo en un ambiente sereno, de confianza y compañerismo				
7 Siento que mi trabajo respalda las metas del Municipio				
8 Mi trabajo me hace sentir bien emocionalmente				
9 Siento que soy productivo				
10 Siento que poseo capacidad de ascender con el tiempo				

**Fuente:** Elaboración propia

Se observa que se hace énfasis en las actitudes, emociones y comportamientos del trabajador sin importar el puesto laboral que cubra, lo que implica que a mayor desempeño la calificación dentro de cada ítem será alta, este análisis se basa en un análisis de tipo objetivo del rendimiento de la persona, dejando de lado lo subjetivo en relación con sus hábitos.

### **Fase de reconocimiento y remuneración**

Una institución que tenga la capacidad de compensar a su personal cuando se cumplen las metas establecidas o se demuestra con hechos que superan los estándares esperados trabajando con consciencia social, en equipo y generando un excelente ambiente laboral logra que sus empleados construyan una identidad y una cultura de trabajo a la que se aferran con el tiempo convirtiéndose en una disciplina.

En este caso el GADSMB reconoce dentro de su misión que realiza el proceso de remuneración sujeto a la ley, el reglamento general vigente y demás normas existentes, señala también las acciones disciplinarias correspondientes en caso que se detecte irregularidades, estas actividades sancionatorias se aplican según lo determina la LOSEP, el código de trabajo y la ley orgánica de justicia social (GADM San Miguel de Bolívar, 2017)

La remuneración al ser fija, la establecen organismos superiores, debe compensarse con el mantener un equilibrio entre las responsabilidades asignadas dentro de puestos de trabajo similares, evitando que se genere una desmotivación por parte del personal al sentir que se le ha asignado una mayor carga de responsabilidades, por ello también es importante que la institución mantenga incentivos permanentes que no requieran una inversión económica, más bien que sean un reflejo desde la parte social aumentando así el compromiso del personal junto con su motivación.

## CONCLUSIONES

- Analizando la valoración del instrumento de investigación, que establece diferentes valores de calificación (Ver Tabla ) según los resultados obtenidos, se concluye que el nivel de gestión por parte del departamento de Talento Humano del GADM San Miguel de Bolívar se encuentra en un nivel medio.
- Revisada la situación actual del GAD se llega a la conclusión que no cuenta con un manual de funciones que es una de las razones por las cuales la fase administrativa ha tenido falencias, limitando la interacción e importancia a esta herramienta administrativa.
- Se debe adoptar políticas de motivación y capacitación constante para la mejora en la eficiencia en la realización de los procesos que realiza día a día el GAD, además de estructurarla dentro del ámbito administrativo técnico, para que los objetivos y metas que sean planteados sean accesibles al tiempo y espacio que se hayan estipulado.

## RECOMENDACIONES

- Los resultados obtenidos mediante el instrumento de evaluación reflejan un nivel medio en el sistema de gestión de Talento Humano, por lo que se recomienda tomar las previsiones del caso para mejorar esta calificación en un tiempo prudente.
- Incentivar los programas de capacitación laboral para las distintas áreas que componen el Municipio convoca al personal a mejorar su rendimiento por añadidura. Un personal capacitado realiza el mismo trabajo con motivación y mejores resultados.
- Utilizar formatos de evaluación estandarizados que permitan el manejo eficiente de la información recopilada y adquirida para su análisis, tabulación y toma de decisiones referentes al desempeño del personal.
- Un trabajo conjunto entre la parte administrativa y de talento humano puede arrojar mejores resultados en las fases previas de evaluación y contratación de personal, ya sea por promoción o selección externa.
- Se recomienda que el manual de gestión de talento humano para el GADM San Miguel de Bolívar sea colocado a disposición de todo el personal mediante los canales de comunicación internos o su portal web, incentivando la autoevaluación y la auto mejora del desempeño desde cada uno de los espacios de trabajo del personal.

## BIBLIOGRAFÍA

Agrazal, A., Gonzales, K., & Gonzales, B. (2020). La administración de recursos humanos y la estrategia empresarial.

Araque, E. (2020). Subsistema de provisión.

Arrieta, E. (2022). Diferenciador. Obtenido de Método inductivo y deductivo: <https://www.diferenciador.com/diferencia-entre-metodo-inductivo-y-deductivo/#:~:text=Tanto%20el%20m%C3%A9todo%20inductivo%20como, en%20la%20producci%C3%B3n%20de%20conocimiento.>

Bido, J. (08 de marzo de 2020). Formula de Fisher y Navarro Muestreo Probabilístico. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/450767409/FORMULA-tesis-Fischer-Navarro-muestreo-p>

Bizneo. (2022). Análisis de puestos de trabajo paso a paso. Obtenido de [https://www.bizneo.com/blog/analisis-de-puestos-de-trabajo/#Desarrollo\\_del\\_analisis\\_de\\_puestos\\_de\\_trabajo](https://www.bizneo.com/blog/analisis-de-puestos-de-trabajo/#Desarrollo_del_analisis_de_puestos_de_trabajo)

Blanes, C., Gisbert, V., & Díaz, P. (28 de agosto de 2014). Enfoque Sistémico en la Gestión de los Recursos Humanos de las Organizaciones. Obtenido de Repositorio RIUNET:<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/50971/Blanes%20Nadal%20C.%20-%20ENFOQUE%20SIST%89MICO%20EN%20LA%20GESTI%C3%93N%20DE%20LOS%20RECU%20pdf?sequence=1>

- Cabrales Salazar, O. (2009). La gerencia del talento humano bajo la perspectiva de la condición humana. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 17(1), 155-178
- Ceupe. (2020). ¿Cómo analizar y diseñar los puestos de trabajo? Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/como-analizar-y-disenar-los-puestos-de-trabajo.html>
- Ceupe. (2022). Ceupe magazine. Obtenido de ¿En qué consiste el proceso de reclutamiento?: <https://www.ceupe.com/blog/en-que-consiste-el-proceso-de-reclutamiento.html>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. Los Ángeles - California: Mc Graw Hill. doi:ISBN: 978-85-352-3318-6
- Corominas, Joan (1995), *Breve Diccionario etimológico de la Lengua Castellana* (2da ed.). Madrid: Editorial Gredos
- CT. (26 de septiembre de 2012). Código del trabajo . Obtenido de LEXIS: <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>
- Cumplido, M. (2016). Yunbit. Obtenido de <https://www.yunbitsoftware.com/blog/2016/04/01/por-que-es-importante-la-descripción-de-puestos/>
- Craig M. Becker, Mary A. Glascoff, (2014) "Process measures: a leadership tool for management", *The TQM Journal*, Vol. 26 Issue: 1, pp.50-62, <https://doi.org/10.1108/TQM-02-2013-0018>

Enciso, C. E. P., & Villamizar, O. L. D. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá DC. *Suma de negocios*, 5(11), 39-48.

Euroinnova. (2020). Modelos de gestión de calidad. Obtenido de Euroinnova: <https://www.euroinnova.edu.es/blog/latam/modelos-de-gestion-de-calidad>

Euroinnova. (2022). Conoce que es la planeación de recursos humanos. Obtenido de <https://www.euroinnova.edu.es/blog/que-es-la-planeacion-de-recursos-humanos#la-importancia-de-integrar-la-planeacion-de-recursos-humanos-en-el-funcionamiento-de-la-empresa>

Fernández, M. (2023). OpenHR. Obtenido de Procesos de selección de personal: qué fases tiene y cómo abordarlos: <https://www.openhr.cloud/blog/procesos-de-seleccion-que-son-y-como-abordarlos>

Floril, P. R. P., & Villegas, J. J. B. (2021). Gestión de talento humano y satisfacción laboral en bancos de Guayaquil. *Journal of the Academy* (5), 44-61

Freire, V. (2021). Plan de talento humano 2021 del GAD Municipal del Cantón Cevallos.

GAD Cumandá. (s.f.). Norma técnica del subsistema de planificación de Recursos Humanos. Obtenido de [https://cumanda.gob.ec/images/cumanda/Gaceta%20municipal/ordenanzas/71 .pdf](https://cumanda.gob.ec/images/cumanda/Gaceta%20municipal/ordenanzas/71.pdf)

GAD San Miguel de Bolívar. (2017). Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Miguel de Bolívar. Obtenido de Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Miguel de Bolívar: <https://sanmigueldebolivar.gob.ec/index.php>

GAD San Pedro Huaca. (2019). Procedimiento de planificación del Talento Humano. GADM Bolívar. (2019). Subsistema de selección de personal del GAD Municipal del Cantón Bolívar.

GADM Bolívar. (2021). Plan anual de capacitación 2021 para el talento humano del GAD municipal del cantón Bolívar. Obtenido de <https://www.municipiobolivar.gob.ec/images/PDF/2021/04/tthh-5.pdf>

GADM Gualaquiza. (2018). Ordenanza: Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos.

GADM San Miguel de Bolívar. (2017). Estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Miguel de Bolívar.

Gaibor, E. (2012). San Miguel de Bolívar a través de los siglos.

Gestiona. (2020). Gestión de personas. Obtenido de Subsistema de desarrollo: <http://gestiondepersonas.weebly.com/subsistema-de-desarrollo.html>

González, G., Mazarelli, L., Sieders, N., & Velásquez, E. (2016). Subsistema de desarrollo.

Hidalgo, O. (2020). Modelo de gestión en recursos humanos según la teoría de Chiavenato para fortalecer la administración en escuelas del Distrito D-C6 Guayaquil. Piura - Perú: Repositorio de la Universidad Cesar Vallejo.

INA. (2020). Instituto Nacional de Aprendizaje. Obtenido de Proceso de clasificación de puestos: [https://www.inapidte.ac.cr/pluginfile.php/15814/mod\\_resource/content/4/RECURSO5/tc.html#:~:text=Seg%C3%BAn%20Zelaya%20J.,4](https://www.inapidte.ac.cr/pluginfile.php/15814/mod_resource/content/4/RECURSO5/tc.html#:~:text=Seg%C3%BAn%20Zelaya%20J.,4)).

Jordán, N. (2013). El subsistema de reclutamiento y selección en la contratación del personal en el Municipio de Pelileo. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/5908/1/92%20o.e..pdf>

Kenjo. (2021). ¿Cuáles son las etapas en el proceso de reclutamiento y selección de personal? Obtenido de <https://blog.kenjo.io/es/cuales-son-las-etapas-en-el-proceso-de-reclutamiento-y-seleccion-de-personal#fases>

León, I. (2020). INFLUENCIA DE LOS PUESTOS DE TRABAJO EN UNA EMPRESA PARA SU CORRECTO FUNCIONAMIENTO Y COMPETITIVIDAD. Caribeña de Ciencias Sociales. doi:2254-7630

LOSEP. (05 de abril de 2022). Ley Orgánica de Servicio Público. Registro Oficial Suplemento 294 del 6 de octubre 2010 modificado 2022. Obtenido de Presidencia de la República : <https://www.scpm.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2022/04/LOSEP-05-abr-2022.pdf>

Medina, E. (2014). Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad aplicado al Departamento de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Salinas, Provincia de Santa Elena. Obtenido de Repositorio de la Universidad Estatal de la Península de Santa Elena: <https://repositorio.upse.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/46000/1650/DISE>

Montoya Agudelo, C. A., & Boyero Saavedra, M. R. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad Organizacional. Revista Científica "Visión de Futuro" de la Universidad

Nacionalde Misiones,20(2),1-20.Obtenido de  
<https://www.redalyc.org/journal/3579/357947335001/html/>

Nederpelt, Peter van (2012). Object-oriented Quality and Risk Management (OQRM). A practical and generic method to manage quality and risk. MicroData. ISBN 978-1-291-037-35-7.

Ortega, C. (2022). QuestionPro. Obtenido de Selección de personal: Qué es y cómo hacerla correctamente: <https://www.questionpro.com/blog/es/seleccion-de-personal/> Pérez, O. (2023). People Next. Obtenido de Elementos clave en el diseño de puestosde trabajo: <https://blog.peoplenext.com/elementos-clave-en-el-dise%C3%B1o-de-puestos-de-trabajo>

Pardo Enciso, C. E., & Porras Jiménez, J. A. (2011). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. *Gestión y Sociedad*, 4(2), 167-183.

PNBV. (23 de febrero de 2017). Plan Nacional para el Buen Vivir . Obtenido deGobierno Electrónico <https://www.gobiernoelectronico.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/09/Plan-Nacional-para-el-Buen-Vivir-2017-2021.pdf>

Ramírez molina, Reynier; Chacón, Héctor y Valencia, Katerin. 2018. Gestión del talento humano como estrategia organizacional en las Pequeñas y Medianas Empresas. *Revista CICAG*.Vol. 16, No. 1: 20-42. Disponible en: <http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/2929> Consultado el 18.01.2018Consultado el 18.01.2018.Regarder, B. (19 de mayo de 2015). La Teoría del Desarrollo Psicosocial de ErikErikson. Obtenido de Euroinnova: <https://psicologiymente.com/desarrollo/teoria-del-desarrollo-psicosocial-erikson>

Reyes, J. (04 de mayo de 2015). Importancia de la Gestión del Recurso Humano. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/05/04/gestion-de-recursos-humanos-importancia-y-objetivos/>

Romero, M., & Romero, M. (2012). Implementación del subsistema de evaluación del desempeño en el gobierno autónomo descentralizado municipal de San Fernando. Obtenido de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1055/1/tad1055.pdf>

Rus, E. (2021). Economipedia. Obtenido de Investigación descriptiva: <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-descriptiva.html>

Sáenz, D. (2018). El modelo de gestión de talento humano, sus características y cualidades. Obtenido de Información del Capital Humano: <https://infocapitalhumano.pe/columnistas/rh-tendencias/el-modelo-de-gestion-de-talento-humano-sus-caracteristicas-y-cualidades/>

Salas, D. (2019). Investigalia. Obtenido de <https://investigaliacr.com/investigacion/investigacion-bibliografica/>

SENRES. (2005). Resolución No SENRES-RH-2005.

Sisternas, P. (23 de marzo de 2023). Subsistemas de Recursos Humanos. Obtenido de Emprende Pyme: <https://emprendepyme.net/subsistemas-de-recursos-humanos.html>

TSQMET. (2021). Subsistemas de talento humano. Obtenido de Instituto Tecnológico Superior Quito Metropolitano: <https://itsqmet.edu.ec/subsistemas-de-talento-humano/>

Udiz, G. (2020). SAGE. Obtenido de Estrategia y gestión: <https://www.sage.com/es-es/blog/las-3-fases-de-un-proceso-de-reclutamiento/>

UNIR. (23 de febrero de 2021). Administración de recursos humanos ¿Qué es y cómo funciona? Obtenido de Revista UNIR de la Universidad de Rioja: <https://mexico.unir.net/economia/noticias/administracion-recursos-humanos-funciones/>

Uvalle, Ricardo (2004), El valor institucional de la gestión pública. Revista Venezolana de Gerencia 2004, 9 (28).

Valenzuela, F. (2023). Factorial. Obtenido de Para qué sirve un análisis de puestos de trabajo + Técnicas: <https://factorialhr.es/blog/analisis-puestos-de-trabajo/#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20de%20puestos%20de%20trabajo%20es%20b%C3%A1sicamente%20el%20proceso,del%20candidato%20para%20su%20desempe%C3%B1o.>

Valeriano, Luis (2012), La modernización de la gestión Pública en el Perú. Revista de Investigación de la facultad de Ciencias administrativas, UNMS (vol. 15, N° 30, Lima, diciembre 2012).

Vásquez, J. (2021). D'economía Blog. Obtenido de El método inductivo-deductivo: <http://www.deconomiablog.com/2017/09/el-metodo-inductivo-deductivo.html>

Viajandox. (2020). Escudo de San Miguel. Obtenido de <https://ec.viajandox.com/san-miguel/escudo-de-san-miguel-PVC26>

WakeUp. (2016). Recursos Humanos. Obtenido de Diseño de puestos de trabajo:  
<https://administracion-de-rr-hh.blogspot.com/2011/09/disenio-de-puestos-de-trabajo.html>

Yanchatuña, A. (2012). La capacitación del personal y el desempeño laboral en el Gobierno Municipal del Cantón Santiago de Píllaro. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/2452/1/657%20ING.pdf>

Yela, C. (Febrero de 2011). Diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano para elevar la calidad operativa de la empresa PINTUFER. Obtenido de Repositorio de la Universidad Católica del Ecuador:  
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/3201/T-PUCE-3298.pdf>

## ANEXOS

## Anexo I Operacionalización del instrumento

Definición /Concepto	Dimensiones Chiavenato	Sub dimensiones	Instrumento Base	B	#	Indicadores
Chiavenato	Provisión	Selección y Reclutamiento	Demanda Laboral 7-9	7	1	Esta determinado el proceso de reclutamiento y selección del personal.
				8	2	La demanda laboral está determinada en base a las necesidades empresariales y la experiencia profesional
				9	3	Cumple con los requisitos legales aplicables en el proceso de selección personal
					Selección 25-27	25

			26	5	Los nuevos empleados contratados son capacitados como inducción al cargo que ocuparan.
			27	6	La empresa realiza la gestión necesaria para cubrir las plazas vacantes
	Asignación Funciones y Perfil	Funciones y Perfil	10	7	Se asigna funciones en base a las capacidades, conocimiento y experiencia de empleado
			11	8	Se valida el perfil acorde a los requerimientos del puesto de trabajo
			12	9	Se reubica el puesto de trabajo a la unidad correspondiente de ser necesario.
Organización	Capacidad profesional	Conocimiento y experiencia 1-3	1	10	Ejecuta conocimientos profesionales cabalidad

				2	11 Demuestra experiencia laboral
				3	12 Consolida los conocimientos aprendidos utilizando la terminología simple
			Ejecución y análisis 4-6	4	13 Desarrolla e implementa los planes de trabajo de manera oportuna
				5	14 Cuenta con un análisis crítico para la toma de decisiones oportunas.
				6	15 Muestra responsabilidad en la entrega de su trabajo a tiempo y con calidad
		Evaluación de Desempeño	Funciones y monitoreo 13-14	13	16 Se responsabiliza de las funciones y actividades que realiza
				14	17 Existe monitoreo moni

			continuo para la evaluación del desempeño laboral
	Trabajo en equipo 15-16	15	18 Se toma medidas de formación profesional en base a los resultados de la evaluación de desempeño
		16	19 Se orienta el trabajo del personal que labora en base a los objetivos empresariales
	Capacitación 22-24	22	20 Se posee un diagnóstico del plan de capacitación que requiere el personal anualmente
		23	21 El personal que maneja el área de recursos humanos cuenta con el conocimiento

					y experiencia para el manejo adecuado del personal.
				24	22 Dentro de la capacitación, se plantea posibles soluciones a las dificultades que puedan surgir en la organización.
		Funciones	28	23	Se monitorea el cumplimiento de las funciones asignadas al personal.
		28-31			
				29	24 La gestión administrativa actual es eficiente
				30	25 Organiza sus actividades antes de realizarlas
				31	26 Delega responsabilidades en caso de ser necesario
Mantenimiento		Metas y	17	27	Tiene establecidas las

			estímulos 17-18		metas que debe alcanzar antes de la próxima evaluación de desempeño
				18	28 Se incentiva o sanciona de acuerdo a los resultados del cumplimiento de las funciones
			Promoción 45-46	45	29 Existen oportunidades de promoción en su puesto de trabajo.
				46	30 El sistema que promueve a los empleados está basado en los resultados de la evaluación de desempeño.
	Desarrollo	Capacitación	Actividades 40-42	40	31 Existe un programa de inducción empresarial para los nuevos empleados

			41	32	Existe un programa formativo para desarrollar las habilidades y conocimientos específicos de la organización
			42	33	Se ofrece una formación interdisciplinaria e integral a los empleados
Desarrollo personal	Recursos 19-21	19	34	34	Considera que todos los empleados están involucrados en la ejecución de las actividades planificadas
		20	35	35	Considera que el número de empleados contratados actualmente es el suficiente para la gestión adecuada de la organización

				21	36	Los empleados son entrenados, capacitados y desarrollados para desempeñarse de manera efectiva
			Formación43-44	43	37	Existe inducción para aprender sobre el trabajo en equipo y las habilidades interpersonales.
				44	38	La capacitación que se
						recibe está orientada a la carrera profesional del empleado
		Desarrollo organización	Organización32-35	32	39	El trabajo que realiza está encaminado a lograr los objetivos empresariales
				33	40	Los empleados trabajan juntos para lograr los objetivos establecidos
				34	41	Existe una comunicación adecuada en la organización.
				35	42	Se evidencia la planificación en las acciones que realiza

					la empresa
Auditoria		Cumplimiento 36-39	36	43	Adopta cambios que benefician a la organización
			37	44	Considera que la innovación es un sello distintivo de la empresa
			38	45	La administración es flexible, abierta a sugerencias
			39	46	Se establecen estrategias que mejoren las funciones de la empresa

**Fuente:** Elaboración propia

**Anexo II Instrumento****PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

APLICACIÓN DE TEST DIRIGIDA A TRABAJADORES DE DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN MIGUEL DE BOLÍVAR, PARA APOYO DE INFORMACIÓN AL TRABAJO DE TITULACIÓN: “MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD DEL TALENTO HUMANO DE UN GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO”. PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**CUESTIONARIO DE GESTIÓN DE CALIDAD DEL TALENTO HUMANO**

**Objetivo general:** diseñar un manual de gestión de calidad de talento humano para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Miguel de la provincia de Bolívar

**Objetivo específico:** Diagnosticar la situación actual de la calidad de gestión de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Miguel de la provincia de Bolívar.

**Objetivo del instrumento:** Conocer la percepción de la gestión de calidad de talento humano desde los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón San Miguel de la provincia de Bolívar

**Instrucciones:** La aplicación de este instrumento es estrictamente académica sin fines de lucro o perjuicio por opinión, así como los objetivos de la investigación. A continuación, se le presentan preguntas con 5 opciones de respuesta. Marque con una (X) la que usted considere que define más el trabajo cotidiano de su líder.

1	2	3	4	5	
Nunca	Casi nunca	Algunas veces	La mayoría de las veces	Siempre	
		<b>EDAD</b>	18-25	26-40	41-55
			56-65	Mas65	
<b>SEXO</b>	M		F		

**Cuestionario:**

<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	PRIMARIA	SECUNDARIA	TERCER NIVEL	CUARTO NIVEL
	A	IA		

<b>ÍTEMS</b>		1	2	3	4	5
<b>1</b>	Esta determinado el proceso de reclutamiento y selección del personal					
<b>2</b>	La demanda laboral está determinada en base a las necesidades empresariales y la experiencia profesional					
<b>3</b>	Cumple con los requisitos legales aplicables en el proceso de selección personal					
<b>4</b>	Están estructurados los formatos para el reclutamiento de personal					
<b>5</b>	Los nuevos empleados contratados son capacitados como inducción al cargo que ocuparan					
<b>6</b>	La empresa realiza la gestión necesaria para cubrir las plazas vacantes					

<b>7</b>	Se asigna funciones en base a las capacidades, conocimiento y experiencia del empleado					
<b>8</b>	Se valida el perfil acorde a los requerimientos del puesto de trabajo					
<b>9</b>	Se reubica el puesto de trabajo a la unidad correspondiente de ser necesario.					
<b>10</b>	Ejecuta sus conocimientos profesionales a cabalidad					
<b>11</b>	Demuestra su experiencia laboral					
<b>12</b>	Consolida los conocimientos aprendidos utilizando la terminología simple					
<b>13</b>	Desarrolla e implementa los planes de trabajo de manera oportuna					
<b>14</b>	Cuenta con un análisis crítico para la toma de decisiones oportunas					
<b>15</b>	Muestra responsabilidad en la entrega de su trabajo a tiempo y con calidad					
<b>16</b>	Se responsabiliza de las funciones y actividades que realiza					
<b>17</b>	Existe monitoreo continuo para la evaluación del desempeño laboral					
<b>18</b>	Se toma medidas de formación profesional en base a los resultados de la evaluación de desempeño					
<b>19</b>	Se orienta el trabajo del personal que labora en base a los objetivos empresariales					

<b>20</b>	Se posee un diagnóstico del plan de capacitación que requiere el personal anualmente					
<b>21</b>	El personal que maneja el área de recursos humanos cuenta con el conocimiento y experiencia para el manejo adecuado del personal.					
<b>22</b>	Dentro de la capacitación, se plantea posibles soluciones a las dificultades que puedan surgir en la organización.					
<b>23</b>	Se monitorea el cumplimiento de las funciones asignadas al personal.					
<b>24</b>	Considera que la gestión administrativa actual es eficiente					
<b>25</b>	Organiza sus actividades antes de realizarlas					
<b>26</b>	Delega responsabilidades en caso de ser necesario					
<b>27</b>	Tiene establecidas las metas que debe alcanzar antes de la próxima evaluación de desempeño					
<b>28</b>	Se incentiva o sanciona de acuerdo a los resultados del cumplimiento de las funciones					
<b>29</b>	Existen oportunidades de promoción en su puesto de trabajo					
<b>30</b>	El sistema que promociona a los empleados está basado en los resultados de la evaluación de desempeño					
<b>31</b>	Existe un programa de inducción empresarial para los nuevos empleados					

<b>32</b>	Existe un programa formativo para desarrollar las habilidades y conocimientos específicos de la organización					
<b>33</b>	Se ofrece una formación interdisciplinaria e integral a los empleados					
<b>34</b>	Considera que todos los empleados están involucrados en la ejecución de las actividades planificadas					
<b>35</b>	Considera que el número de empleados contratados actualmente es el suficiente para la gestión adecuada de la organización					
<b>36</b>	Los empleados son entrenados, capacitados y desarrollados para desempeñarse de manera efectiva					
<b>37</b>	Existe inducción para aprender sobre el trabajo en equipo y las habilidades interpersonales.					
<b>38</b>	La capacitación que se recibe está orientada a la carrera profesional del empleado					
<b>39</b>	El trabajo que realiza está encaminado a lograr los objetivos empresariales					
<b>40</b>	Los empleados trabajan juntos para lograr los objetivos establecidos					
<b>41</b>	Existe una comunicación adecuada en la organización.					
<b>42</b>	Se evidencia la planificación en las acciones que realiza la empresa					
<b>43</b>	Adopta cambios que beneficien a la organización					

<b>44</b>	Considera que la innovación es un sello distintivo de la empresa					
<b>45</b>	La administración es flexible y abierta a sugerencias					
<b>46</b>	Se establecen estrategias que mejoren las funciones de la empresa					

**Muchas gracias por su colaboración**

<b>Elaborado por</b>	<b>Revisado por</b>	<b>Fecha</b>
Gaibor Vinuesa Indira Cecilia ADAPTACIÓN	Validadores (anexos siguientes)	

### Anexo III Validación Instrumento Dr. Luis Cevallos Terneus



#### ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

#### CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar el instrumento **CUESTIONARIO**, que es parte del proyecto de investigación “Modelo de Gestión de Calidad del Talento Humano de un Gobierno Autónomo Descentralizado”, desarrollado por Indira Cecilia Gaibor Vinuesa, estudiante de posgrado de la maestría en Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabajará está conformada por colaboradores en puestos administrativos y operativos, del Gobierno Autónomo Descentralizado San Miguel de Bolívar. También es importante mencionar que el personal administrativo se caracteriza por tener formación de tercer nivel, por otra parte el operativo presenta una formación de primaria y secundaria según sea el caso.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

#### CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

**Objetivo:** Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del Cuestionario.

**Instrucciones:** Según su criterio, señale con una “X” si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

**Nota:** Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		
1	Nombre del Cuestionario	X		X		
2	El formato del Cuestionario	X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		
4	El test se adecúa a las características culturales de la población	X		X		
5	Se adecúa a las características laborales de los beneficiarios	X		X		
6	Se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios	X		X		
7	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		
8	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		
9	Se identifica el objetivo principal del instrumento	X		X		
10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema	X		X		
11	Las instrucciones son claras y precisas	X		X		
12	La sintaxis es apropiada	X		X		



### ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

13	El tipo de pregunta es el adecuado	X		X		
14	El contenido semántico de los ítems se ajusta a la población	X		X		
15	El cuestionario puede ser aplicado en el sector público	X		X		
16	Se ha determinado parámetros de calificación	X		X		
17	Se especifican los criterios de interpretación	X		X		
18	Se brinda facilidad para comprender la tarea	X		X		
19	Se brinda facilidad para registrar las respuestas	X		X		
20	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de los ítems	X		X		

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Área de formación profesional del/a evaluador/a:**

Nombre: Dr. Luis Cevallos Terneus

Empresa: Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato



Cargo que ocupa: Docente

Tiempo dentro del cargo: 11 años

Último grado académico alcanzado: Magister en Administración de Empresas

\_\_\_\_\_  
Firma y sello de la institución.

## Anexo IV Validación Instrumento Dra. Pardo Paredes Eleonor Virginia


 Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato
 


**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS**

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar el instrumento **CUESTIONARIO**, que es parte del proyecto de investigación “Modelo de Gestión de Calidad del Talento Humano de un Gobierno Autónomo Descentralizado”, desarrollado por Indira Cecilia Gaibor Vinuesa, estudiante de posgrado de la maestría en Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabajará está conformada por colaboradores en puestos administrativos y operativos, del Gobierno Autónomo Descentralizado San Miguel de Bolívar. También es importante mencionar que el personal administrativo se caracteriza por tener formación de tercer nivel, por otra parte el operativo presenta una formación de primaria y secundaria según sea el caso.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

**CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA**

**Objetivo:** Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del Cuestionario.

**Instrucciones:** Según su criterio, señale con una “X” si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

**Nota:** Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Sí cumple	No cumple	Sí es pertinente	No es pertinente	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		
1	Nombre del Cuestionario	X		X		
2	El formato del Cuestionario	X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		
4	El test se adecúa a las características culturales de la población	X		X		
5	Se adecúa a las características laborales de los beneficiarios	X		X		
6	Se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios	X		X		
7	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		
8	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		
9	Se identifica el objetivo principal del instrumento	X		X		



Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema	X	X	
11	Las instrucciones son claras y precisas	X	X	
12	La sintaxis es apropiada	X	X	
13	El tipo de pregunta es el adecuado	X	X	
14	El contenido semántico de los ítems se ajusta a la población	X	X	
15	El cuestionario puede ser aplicado en el sector público	X	X	
16	Se ha determinado parámetros de calificación	X	X	
17	Se especifican los criterios de interpretación	X	X	
18	Se brinda facilidad para comprender la tarea	X	X	
19	Se brinda facilidad para registrar las respuestas	X	X	
20	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de los ítems		X	X

Observaciones: Ninguna

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

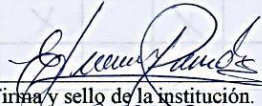
Nombre: ELEONOR VIRGINIA DARDO PAREDES

Empresa: PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO


Cargo que ocupa: DOCENTE TITULAR AUXILIAR

Tiempo dentro del cargo: OCHO AÑOS

Ultimo grado académico alcanzado: MAESTRO EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

  
 Firma y sello de la institución.  
 1802823473

## Anexo V Validación de Instrumento Dra. Domínguez Gaibor Gioconda Patricia.

 Pontificia Universidad Católica del Ecuador   Sede Ambato		<b>ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</b>			
10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema	X		X	
11	Las instrucciones son claras y precisas	X		X	
12	La sintaxis es apropiada	X		X	
13	El tipo de pregunta es el adecuado	X		X	
14	El contenido semántico de los ítems se ajusta a la población	X		X	
15	El cuestionario puede ser aplicado en el sector público	X		X	
16	Se ha determinado parámetros de calificación	X		X	
17	Se especifican los criterios de interpretación	X		X	
18	Se brinda facilidad para comprender la tarea	X		X	
19	Se brinda facilidad para registrar las respuestas	X		X	
20	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de los ítems		X		X

**Tema**

Modelo de Gestión de Calidad del Talento Humano de un Gobierno Autónomo Descentralizado

**Antecedentes de la propuesta**

El GADSMB cuenta con una alta tasa de rotación laboral debido a varios factores, lo que implica que el departamento de Talento Humano active de manera permanente los protocolos de contratación de personal con costos representativos para el municipio.

Por ello, los resultados de este proyecto de investigación buscan conocer de cerca la realidad actual del departamento de talento humano de manera que se utilice esta información como herramienta que dirija al GADSMB de manera correcta en la toma de decisiones de contratación, mantenimiento y capacitación de su personal administrativo y operativo.

Para el cumplimiento de los objetivos planteados se aplican varias estrategias que buscan la mejora de los procesos de contratación del departamento de RR.HH., ofreciendo una mejora en sus actividades de reclutamiento, selección y contratación pues con ello se evita que ciertos protocolos no sean considerados o ejecutados por desconocerlos o simplemente por evasión.

Se toma como punto de referencia al personal administrativo y operativo del GADSMB sobre el cual se aplica el instrumento de investigación en modalidad encuesta de la que se obtiene la información necesaria para un análisis cualitativo y cuantitativo a ser registrado como fuente de información futura para el departamento de RR.HH., además, esta información es analizada por expertos en el tema a fin de que sea validada.

Como aporte a la investigación es necesario que tanto el departamento de RR.HH. como la alta administración trabaje de manera conjunta de manera que se generen distintas estrategias y planes para el control y desempeño de su personal, obteniendo indicadores que permitan evaluar la parte ética, conductual actuando oportunamente con responsabilidad social.



#### ¿Cuáles son las causas que originan el problema?

- Errores en el proceso de selección de personal
- Falta de planificación previa al proceso de selección
- Desmotivación de los trabajadores, lo que no permite alcanzar los objetivos planteados

#### ¿Qué efectos se evidencian sobre la institución y su personal?

- Se generan gastos debido a la contratación de servicios vinculados a un nuevo proceso de selección de personal.
- Capacitaciones permanentes que pueden enfocarse en el personal existente en planta.
- Se genera un ambiente de inseguridad e intranquilidad laboral.

#### Gráfico 1.

Procesos internos de Talento Humano



Nota: Elaboración: Indira Gaibor

#### ¿Dónde se detecta el problema?

En el departamento de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad de San Miguel de Bolívar.

#### Fase de reclutamiento

Para que se ejecute de manera correcta esta fase, es importante que el departamento de RR.HH. identifique la vacante en función de la necesidad del Municipio, puesto que existe una diferencia entre la ausencia de un trabajador por motivo de renuncia o asenso dejando un puesto sin una persona que lo sustituya de manera obligatoria, que, la necesidad del municipio de contratar personal porque una de sus áreas se encuentra en crecimiento o debido a la demanda se requiera una mayor cantidad de mano de obra calificada.



## ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Por ello esta primera etapa considera de forma obligatoria que en el departamento de RR.HH. se genere consciencia sobre la existencia real de la necesidad de contratar personal, caso contrario se genera un gasto innecesario al momento de activar los procesos de contratación (Kenjo, 2021).

En caso de la necesidad real de contratación de personal, el equipo encargado del reclutamiento crea la descripción del puesto de trabajo a cubrir, sin embargo, se consideran algunos aspectos fundamentales como: El área sobre la cual el profesional cumple sus funciones junto con los roles que debe desempeñar, la experiencia requerida en campo para que ocupe la vacante, los aspectos que se validarán dentro del su hoja de currículo.

Es importante se recuerde que, la etapa previa al reclutamiento es de suma importancia ya que esta representa la base del proceso integral, si este no se encuentra correctamente estructurado sobre las características del perfil que se busca, entonces los resultados no serán los esperados (Udiz, 2020).

Una vez que el proceso se encuentre activo y las hojas de vida lleguen al departamento de RR.HH. del municipio, es importante que toda esta información se almacene de manera correcta, con el uso de las tecnologías actuales un sistema CRM (Sistema de Gestión de Clientes) es de gran ayuda como herramienta digital.

### Fase de selección de personal

Previo a que se arranque con la fase de selección es recomendable se realice una pre selección de candidatos, de manera que se descarte oportunamente aquellos postulantes que no cumplen con los requisitos solicitados por el Municipio para cubrir la vacante disponible. En caso de no hacerlo, los costos o gasto de recursos innecesarios por entrevistar a todos los postulantes puede resultar un perjuicio para los recursos de la municipalidad.

Se recomienda que se establezcan plazos definidos y correctamente señalados para la recepción de la documentación de los postulantes, con ello RR.HH. revisa y contesta cada petición de manera oportuna, correcta, evitando posibles errores (Udiz, 2020)

Como recomendación adicional, el departamento de RR.HH. tiene a su disposición plataformas digitales sobre las cuales se comunica el requerimiento de contratación. Los medios de comunicación tradicionales han perdido impacto por lo que resulta complejo llevar a cabo un proceso de selección de este modo.

### Fase de capacitación de personal

El departamento de talento humano es un nexo entre la dirección y el personal y se encuentra en la búsqueda permanente que el recurso más importante de la institución como los son sus trabajadores aporten al desarrollo organizacional con todas sus potencialidades, para lo cual es necesario que el talento humano contribuya a crear un ambiente favorable a las buenas prácticas y contribuyendo a desarrollar cada uno de los procesos y actividades, estrategias claras encaminados a conseguir las metas planteadas por la institución.

Por ello, el GADSMB junto con su departamento de RR.HH. crea mecanismos que permitan aprovechar el conocimiento adquirido junto con las capacidades del personal que labora en las diferentes áreas de la municipalidad, desde el nivel administrativo hasta el nivel operativo de manera individual y conjunta que les permita apoyarse mediante el trabajo en equipo, contribuyendo al desarrollo de la institución mediante actividades coordinadas y planificadas dentro de la gestión.

La capacitación permanente permite el desarrollo de las habilidades y competencias del personal, le brinda herramientas de mejora para aumento de su propia eficiencia pues el municipio lo hace parte de su estructura brindándole conocimiento, mismo que regresa a la institución en la prestación de servicios que el empleado le ofrece (Yanchatuña, 2012).



En lo que refiere a los funcionarios municipales, según sus puestos de trabajo se sugiere brindarles capacitaciones referentes a las labores que realizan diariamente, tal como se señala en la

**Tabla 1.** Capacitaciones sugeridas según el lugar de trabajo

Formación	Departamento	Formación
<b>Específica</b>	Concejo Municipal	Servicio al cliente
	Alcaldía	Aplicación del COOTAD
	Secretaría General	Relaciones humanas
	Auditoría interna	Estructura del LOSEP
	Talento humano	
	Gestión financiera	
	Servicios básicos	
	Asesoría jurídica	
	Cultura	
<b>Desarrollo</b>	Concejo Municipal	Herramientas ofimáticas
	Secretaría General	Documentación y archivo
	Auditoría interna	Herramientas ofimáticas
	Talento humano	Recursos humanos
	Gestión financiera	Presupuestos
	Servicios básicos	Ecología
	Asesoría jurídica	Derecho administrativo
	Cultura	Gestión cultural
<b>Estratégica</b>	Talento humano	Trabajo en equipo
	Gestión financiera	Inventarios y bodega
	Planificación	Valor predial
	Asesoría jurídica	Control y transparencia

Fuente: (Yanchatuña, 2012)

#### Puestos de trabajo

A cada puesto se le debe asignar su respectiva descripción de las tareas a realizarse, sus responsabilidades, condiciones operativas y los estándares de medición del desempeño, con ello se agiliza las fases consiguientes del proceso administrativo de talento humano; en caso que el Municipio o el departamento de RR.HH. no cuente con este manual asumiendo que cada miembro de su personal sabe lo que debe hacer en su respectivo puesto es un error que conlleva consecuencias graves en caso de no ser detectado a tiempo, pues que existe la posibilidad que aquel trabajador ejecute de mala manera las tareas que se le han asignado por desconocimiento de causa, lo que produce pérdidas o afectaciones a largo plazo dentro de la institución.

Es menester tener presente que un puesto de trabajo es el nexo entre el empleado, la empresa y los usuarios del sistema municipal, en dónde la afectación por un mal servicio puede escalar fuera de la institución llegando a perjudicar al mismo usuario con alto riesgo de demandas por daños y perjuicios (León, 2020).



## ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Basado en esta premisa, el GADSMB al describir adecuadamente cada puesto de trabajo obtiene un panorama completo de las necesidades reales de cada puesto, lo que cuenta como información extra que apoya a la institución en el proceso de reclutamiento y selección, convierte al proceso de contratación en transparente evitando favoritismos (Cumplido, 2016).

Por ello, al momento de la elaboración del perfil profesional para la aplicación a un puesto es necesario que se detalle las competencias requeridas, mismas que son propensas a medición según el cumplimiento aportado por el personal a las funciones asignadas, con base en las habilidades, aptitudes, y capacidad de realizar una labor de calidad.

Se recomienda que la clasificación de puestos de trabajo se lo realice de manera ordenada, clara y completa, como sugerencia que contenga la información detallada en el Cuadro 1.

**Cuadro 1.** Recomendación de información para clasificación de puestos.

CÓDIGO	NIVEL	DENOMINACIÓN	GRUPO OCUPACIONAL	ROL	GRADO	RMU
--------	-------	--------------	----------------------	-----	-------	-----

### Fase de evaluación

Se sugiere que cada persona evalúe su propio desempeño partiendo de criterios que evadan la subjetividad del proceso de evaluación del proceso que mantiene cada institución, tal como lo recomienda (Chiavenato, 2011)

El GADSMB realiza la fase de evaluación de manera anual, sin embargo no cuenta con procedimientos claros y estandarizados de evaluación del desempeño laboral, realizando en muchas ocasiones evaluaciones basadas únicamente en la planificación administrativa de una manera informal, por ello es importante impulsar diferentes técnicas de autoevaluación laboral considerando un ambiente libre, democrático en el que cada trabajador pueda sentirse responsable de su rendimiento; para ello se sugiere el uso de check list que es una herramienta de fácil uso en las que el empleado puede seleccionar las opciones que más se ajusten a su realidad según los diferentes factores de evaluación que se consideren dentro de su puesto de trabajo, tal como se muestra en el Gráfico 2.

**Gráfico 2.** Sugerencia de propuesta para autoevaluación del desempeño

AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL PUESTO DE TRABAJO DEL GAD MUNICIPAL SAN MIGUEL DE BOLÍVAR				
Nombre del trabajador:				
Cargo:				
Fecha de la evaluación:				
INSTRUCCIÓN: Marque con una X el casillero que se ajuste a su sentir con el ITEM de cada criterio				
ESCALA 1: NUNCA 2: REGULARMENTE 3: CASI SIEMPRE 4: SIEMPRE				
CRITERIOS	1	2	3	4
1 Siento motivación al realizar mi trabajo				
2 Recibo reconocimiento cuando cumplo con mis designaciones				
3 Soy libre en la toma de decisiones en mi puesto laboral				
4 Me siento en capacidad de resolver problemas				
5 Confío en mis habilidades				
6 Trabajo en un ambiente sereno, de confianza y compañerismo				
7 Siento que mi trabajo respalda las metas del Municipio				
8 Mi trabajo me hace sentir bien emocionalmente				
9 Siento que soy productivo				
10 Siento que poseo capacidad de ascender con el tiempo				



## ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Se observa que se hace énfasis en las actitudes, emociones y comportamientos del trabajador sin importar el puesto laboral que cubra, lo que implica que a mayor desempeño la calificación dentro de cada ítem será alta, este análisis se basa en un análisis de tipo objetivo del rendimiento de la persona, dejando de lado lo subjetivo en relación con sus hábitos.

### Fase de reconocimiento y remuneración

Una institución que tenga la capacidad de compensar a su personal cuando se cumplen las metas establecidas o se demuestra con hechos que superan los estándares esperados trabajando con consciencia social, en equipo y generando un excelente ambiente laboral logra que sus empleados construyan una identidad y una cultura de trabajo a la que se aferran con el tiempo convirtiéndose en una disciplina.

En este caso el GADSMB reconoce dentro de su misión que realiza el proceso de remuneración sujeto a la ley, el reglamento general vigente y demás normas existentes, señala también las acciones disciplinarias correspondientes en caso que se detecte irregularidades, estas actividades sancionatorias se aplican según lo determina la LOSEP, el código de trabajo y la ley orgánica de justicia social (GADM San Miguel de Bolívar, 2017)

La remuneración al ser fija ya que la establecen organismos superiores, debe compensarse con el mantener un equilibrio entre las responsabilidades asignadas dentro de puestos de trabajo similares, evitando que se genere una desmotivación por parte del personal al sentir que se le ha asignado una mayor carga de responsabilidades, por ello también es importante que la institución mantenga incentivos permanentes que no requieran una inversión económica, más bien que sean un reflejo desde la parte social aumentando así el compromiso del personal junto con su motivación.

Observaciones:

Ninguna

### Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Gecondá Patricia Domínguez Gaibor

Empresa: GADM San Miguel de Bolívar

Cargo que ocupa: Directora Administrativa

Tiempo dentro del cargo: Seis años

Último grado académico alcanzado: Cuarto Nivel

Firma y sello de la institución.



## Anexo VI Validación de Instrumento Aguilar Uchubanda Jenny



Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

## ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

## CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar el instrumento **CUESTIONARIO**, y la propuesta planteada que es parte del proyecto de investigación “Modelo de Gestión de Calidad del Talento Humano de un Gobierno Autónomo Descentralizado”, desarrollado por Indira Cecilia Gaibor Vinuesa, estudiante de posgrado de la maestría en Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabajará está conformada por colaboradores en puestos administrativos y operativos, del Gobierno Autónomo Descentralizado San Miguel de Bolívar. También es importante mencionar que el personal administrativo se caracteriza por tener formación de tercer nivel, por otra parte el operativo presenta una formación de primaria y secundaria según sea el caso.

La validación del instrumento y la propuesta es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

## CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

**Objetivo:** Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del Cuestionario.

**Instrucciones:** Según su criterio, señale con una “X” si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

**Nota:** Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Sí cumple	No cumple	Sí es pertinente	No es pertinente	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		
1	Nombre del Cuestionario	X		X		
2	El formato del Cuestionario	X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		
4	El test se adecúa a las características culturales de la población	X		X		
5	Se adecúa a las características laborales de los beneficiarios	X		X		
6	Se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios	X		X		
7	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		
8	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		
9	Se identifica el objetivo principal del instrumento	X		X		



#### ¿Cuáles son las causas que originan el problema?

- Errores en el proceso de selección de personal
- Falta de planificación previa al proceso de selección
- Desmotivación de los trabajadores, lo que no permite alcanzar los objetivos planteados

#### ¿Qué efectos se evidencian sobre la institución y su personal?

- Se generan gastos debido a la contratación de servicios vinculados a un nuevo proceso de selección de personal.
- Capacitaciones permanentes que pueden enfocarse en el personal existente en planta.
- Se genera un ambiente de inseguridad e intranquilidad laboral.

#### Gráfico 1.

Procesos internos de Talento Humano



Nota: Elaboración: Indira Gaibor

#### ¿Dónde se detecta el problema?

En el departamento de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Municipalidad de San Miguel de Bolívar.

#### Fase de reclutamiento

Para que se ejecute de manera correcta esta fase, es importante que el departamento de RR.HH. identifique la vacante en función de la necesidad del Municipio, puesto que existe una diferencia entre la ausencia de un trabajador por motivo de renuncia o asenso dejando un puesto sin una persona que lo sustituya de manera obligatoria, que, la necesidad del municipio de contratar personal porque una de sus áreas se encuentra en crecimiento o debido a la demanda se requiera una mayor cantidad de mano de obra calificada.



## ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Por ello esta primera etapa considera de forma obligatoria que en el departamento de RR.HH. se genere consciencia sobre la existencia real de la necesidad de contratar personal, caso contrario se genera un gasto innecesario al momento de activar los procesos de contratación (Kenjo, 2021).

En caso de la necesidad real de contratación de personal, el equipo encargado del reclutamiento crea la descripción del puesto de trabajo a cubrir, sin embargo, se consideran algunos aspectos fundamentales como: El área sobre la cual el profesional cumple sus funciones junto con los roles que debe desempeñar, la experiencia requerida en campo para que ocupe la vacante, los aspectos que se validarán dentro del su hoja de currículo.

Es importante se recuerde que, la etapa previa al reclutamiento es de suma importancia ya que esta representa la base del proceso integral, si este no se encuentra correctamente estructurado sobre las características del perfil que se busca, entonces los resultados no serán los esperados (Udiz, 2020).

Una vez que el proceso se encuentre activo y las hojas de vida lleguen al departamento de RR.HH. del municipio, es importante que toda esta información se almacene de manera correcta, con el uso de las tecnologías actuales un sistema CRM (Sistema de Gestión de Clientes) es de gran ayuda como herramienta digital.

### Fase de selección de personal

Previo a que se arranque con la fase de selección es recomendable se realice una pre selección de candidatos, de manera que se descarte oportunamente aquellos postulantes que no cumplen con los requisitos solicitados por el Municipio para cubrir la vacante disponible. En caso de no hacerlo, los costos o gasto de recursos innecesarios por entrevistar a todos los postulantes puede resultar un perjuicio para los recursos de la municipalidad.

Se recomienda que se establezcan plazos definidos y correctamente señalados para la recepción de la documentación de los postulantes, con ello RR.HH. revisa y contesta cada petición de manera oportuna, correcta, evitando posibles errores (Udiz, 2020)

Como recomendación adicional, el departamento de RR.HH. tiene a su disposición plataformas digitales sobre las cuales se comunica el requerimiento de contratación. Los medios de comunicación tradicionales han perdido impacto por lo que resulta complejo llevar a cabo un proceso de selección de este modo.

### Fase de capacitación de personal

El departamento de talento humano es un nexo entre la dirección y el personal y se encuentra en la búsqueda permanente que el recurso más importante de la institución como los son sus trabajadores aporten al desarrollo organizacional con todas sus potencialidades, para lo cual es necesario que el talento humano contribuya a crear un ambiente favorable a las buenas prácticas y contribuyendo a desarrollar cada uno de los procesos y actividades, estrategias claras encaminados a conseguir las metas planteadas por la institución.

Por ello, el GADSMB junto con su departamento de RR.HH. crea mecanismos que permitan aprovechar el conocimiento adquirido junto con las capacidades del personal que labora en las diferentes áreas de la municipalidad, desde el nivel administrativo hasta el nivel operativo de manera individual y conjunta que les permita apoyarse mediante el trabajo en equipo, contribuyendo al desarrollo de la institución mediante actividades coordinadas y planificadas dentro de la gestión.

La capacitación permanente permite el desarrollo de las habilidades y competencias del personal, le brinda herramientas de mejora para aumento de su propia eficiencia pues el municipio lo hace parte de su estructura brindándole conocimiento, mismo que regresa a la institución en la prestación de servicios que el empleado le ofrece (Yanchatuña, 2012).



En lo que refiere a los funcionarios municipales, según sus puestos de trabajo se sugiere brindarles capacitaciones referentes a las labores que realizan diariamente, tal como se señala en la

**Tabla 1.** Capacitaciones sugeridas según el lugar de trabajo

Formación	Departamento	Formación
<b>Específica</b>	Concejo Municipal	Servicio al cliente
	Alcaldía	Aplicación del COOTAD
	Secretaría General	Relaciones humanas
	Auditoría interna	Estructura del LOSEP
	Talento humano	
	Gestión financiera	
	Servicios básicos	
	Asesoría jurídica	
	Cultura	
<b>Desarrollo</b>	Concejo Municipal	Herramientas ofimáticas
	Secretaría General	Documentación y archivo
	Auditoría interna	Herramientas ofimáticas
	Talento humano	Recursos humanos
	Gestión financiera	Presupuestos
	Servicios básicos	Ecología
	Asesoría jurídica	Derecho administrativo
	Cultura	Gestión cultural
<b>Estratégica</b>	Talento humano	Trabajo en equipo
	Gestión financiera	Inventarios y bodega
	Planificación	Valor predial
	Asesoría jurídica	Control y transparencia

Fuente: (Yanchatuña, 2012)

#### Puestos de trabajo

A cada puesto se le debe asignar su respectiva descripción de las tareas a realizarse, sus responsabilidades, condiciones operativas y los estándares de medición del desempeño, con ello se agiliza las fases consiguientes del proceso administrativo de talento humano; en caso que el Municipio o el departamento de RR.HH. no cuente con este manual asumiendo que cada miembro de su personal sabe lo que debe hacer en su respectivo puesto es un error que conlleva consecuencias graves en caso de no ser detectado a tiempo, pues que existe la posibilidad que aquel trabajador ejecute de mala manera las tareas que se le han asignado por desconocimiento de causa, lo que produce pérdidas o afectaciones a largo plazo dentro de la institución.

Es menester tener presente que un puesto de trabajo es el nexo entre el empleado, la empresa y los usuarios del sistema municipal, en dónde la afectación por un mal servicio puede escalar fuera de la institución llegando a perjudicar al mismo usuario con alto riesgo de demandas por daños y perjuicios (León, 2020).



## ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Basado en esta premisa, el GADSMB al describir adecuadamente cada puesto de trabajo obtiene un panorama completo de las necesidades reales de cada puesto, lo que cuenta como información extra que apoya a la institución en el proceso de reclutamiento y selección, convierte al proceso de contratación en transparente evitando favoritismos (Cumplido, 2016).

Por ello, al momento de la elaboración del perfil profesional para la aplicación a un puesto es necesario que se detalle las competencias requeridas, mismas que son propensas a medición según el cumplimiento aportado por el personal a las funciones asignadas, con base en las habilidades, aptitudes, y capacidad de realizar una labor de calidad.

Se recomienda que la clasificación de puestos de trabajo se lo realice de manera ordenada, clara y completa, como sugerencia que contenga la información detallada en el Cuadro 1.

**Cuadro 1.** Recomendación de información para clasificación de puestos.

CÓDIGO	NIVEL	DENOMINACIÓN	GRUPO OCUPACIONAL	ROL	GRADO	RMU
--------	-------	--------------	----------------------	-----	-------	-----

### Fase de evaluación

Se sugiere que cada persona evalúe su propio desempeño partiendo de criterios que evadan la subjetividad del proceso de evaluación del proceso que mantiene cada institución, tal como lo recomienda (Chiavenato, 2011)

El GADSMB realiza la fase de evaluación de manera anual, sin embargo no cuenta con procedimientos claros y estandarizados de evaluación del desempeño laboral, realizando en muchas ocasiones evaluaciones basadas únicamente en la planificación administrativa de una manera informal, por ello es importante impulsar diferentes técnicas de autoevaluación laboral considerando un ambiente libre, democrático en el que cada trabajador pueda sentirse responsable de su rendimiento; para ello se sugiere el uso de check list que es una herramienta de fácil uso en las que el empleado puede seleccionar las opciones que más se ajusten a su realidad según los diferentes factores de evaluación que se consideren dentro de su puesto de trabajo, tal como se muestra en el Gráfico 2.

**Gráfico 2.** Sugerencia de propuesta para autoevaluación del desempeño

AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL PUESTO DE TRABAJO DEL GAD MUNICIPAL SAN MIGUEL DE BOLÍVAR				
Nombre del trabajador:				
Cargo:				
Fecha de la evaluación:				
INSTRUCCIÓN: Marque con una X el casillero que se ajuste a su sentir con el ITEM de cada criterio				
ESCALA 1: NUNCA 2: REGULARMENTE 3: CASI SIEMPRE 4: SIEMPRE				
CRITERIOS	1	2	3	4
1 Siento motivación al realizar mi trabajo				
2 Recibo reconocimiento cuando cumplo con mis designaciones				
3 Soy libre en la toma de decisiones en mi puesto laboral				
4 Me siento en capacidad de resolver problemas				
5 Confío en mis habilidades				
6 Trabajo en un ambiente sereno, de confianza y compañerismo				
7 Siento que mi trabajo respalda las metas del Municipio				
8 Mi trabajo me hace sentir bien emocionalmente				
9 Siento que soy productivo				
10 Siento que poseo capacidad de ascender con el tiempo				



Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

## ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Se observa que se hace énfasis en las actitudes, emociones y comportamientos del trabajador sin importar el puesto laboral que cubra, lo que implica que a mayor desempeño la calificación dentro de cada ítem será alta, este análisis se basa en un análisis de tipo objetivo del rendimiento de la persona, dejando de lado lo subjetivo en relación con sus hábitos.

### Fase de reconocimiento y remuneración

Una institución que tenga la capacidad de compensar a su personal cuando se cumplen las metas establecidas o se demuestra con hechos que superan los estándares esperados trabajando con consciencia social, en equipo y generando un excelente ambiente laboral logra que sus empleados construyan una identidad y una cultura de trabajo a la que se aferran con el tiempo convirtiéndose en una disciplina.

En este caso el GADSMB reconoce dentro de su misión que realiza el proceso de remuneración sujeto a la ley, el reglamento general vigente y demás normas existentes, señala también las acciones disciplinarias correspondientes en caso que se detecte irregularidades, estas actividades sancionatorias se aplican según lo determina la LOSEP, el código de trabajo y la ley orgánica de justicia social (GADM San Miguel de Bolívar, 2017)

La remuneración al ser fija ya que la establecen organismos superiores, debe compensarse con el mantener un equilibrio entre las responsabilidades asignadas dentro de puestos de trabajo similares, evitando que se genere una desmotivación por parte del personal al sentir que se le ha asignado una mayor carga de responsabilidades, por ello también es importante que la institución mantenga incentivos permanentes que no requieran una inversión económica, más bien que sean un reflejo desde la parte social aumentando así el compromiso del personal junto con su motivación.

Observaciones: Ninguna

### Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Ing. Jenny Marilu Aguilar Uchubanda

Empresa: GADM San Miguel de Bolivar

Cargo que ocupa: Jefa de la Unidad Administrativa de Talento Humano

Tiempo dentro del cargo: 8 años

Ultimo grado académico alcanzado: Cuarto Nivel

x Durabo  
Firma y sello de la institución.

