



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

"CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS"

“ANÁLISIS Y PROPUESTA DE GESTIÓN DEL TALENTO
HUMANO - ADMISIÓN Y EMPLEO EN EL ILUSTRE
MUNICIPIO DEL CANTÓN SARAGURO, 2011”

Tesis previa a la obtención del
Grado de Ingeniera Comercial

AUTORA:

Liliana del Cisne Pineda Hoyos

DIRECTOR:

Ing. Raúl Chávez

LOJA - ECUADOR

2012

CERTIFICACIÓN

Ing. Raúl Chávez

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación denominado “**ANÁLISIS Y PROPUESTA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO - ADMISIÓN Y EMPLEO EN EL ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTÓN SARAGURO, 2011**”, autoría de, Liliana del Cisne Pineda Hoyos previo a obtener el Grado de INGENIERA COMERCIAL, ha sido realizado bajo mi dirección y luego de haber cumplido con las sugerencias y observaciones realizadas, autorizo su presentación ante el tribunal respectivo.

Loja, Julio de 2012

Ing. Raúl Chávez

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

La presente tesis titulada: “**ANÁLISIS Y PROPUESTA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO -ADMISIÓN Y EMPLEO EN EL ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTÓN SARAGURO, 2011**”, es de mi exclusiva autoría; excepto las transcripciones textuales incorporadas a la misma, las cuales constan con los respectivos pies de página que cita los autores consultados.

Loja, julio de 2012

Liliana del Cisne Pineda Hoyos

AUTORA

DEDICATORIA

Con todo mi cariño, dedico el presente trabajo, a mi Padre Dios que me dio la oportunidad de vivir y de regalarme una familia maravillosa, a mis padres que me dieron la vida y han estado conmigo en todo momento, a mis hermanos gracias por estar conmigo y apoyarme, los quiero mucho; a mis maestros en especial al Ing. Raúl Chávez; al Gobierno Autónomo Descentralizado de Saraguro noble institución que me brindo el apoyo necesario para elaborar este trabajo.

Liliana Pineda Hoyos

AGRADECIMIENTO

A mi PADRE DIOS, porque si no fuera por su misericordia hoy no estaría aquí, a mis padres y hermanos que me apoyaron de forma incondicional y entendieron mis malos ratos, en especial quiero agradecer a Rosa Hoyos mi mami y a mi hermana Silvia Patricia quienes han celebrado con alegría todos mis triunfos y me han apoyado en los momentos más difíciles. A ti Fernando, que desde un principio hasta el día de hoy sigues dándome ánimo para terminar este proceso. A la Universidad Nacional de Loja, al Ing. Raúl Chávez por sus comentarios en todo el proceso de Elaboración de la Tesis y sus acertadas correcciones, al Gobierno Autónomo Descentralizado de Saraguro en las personas del Ing. Jairo Montaña, Alcalde y el Lcdo. Jaime Macas, Director Administrativo quienes me brindaron el apoyo necesario en la recolección de información, para poder realizar el presente trabajo.

Liliana Pineda Hoyos

TÍTULO

a. TÍTULO

**ANÁLISIS Y PROPUESTA DE GESTION DEL TALENTO HUMANO -
ADMISIÓN Y EMPLEO EN EL ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTÓN
SARAGURO, 2011**

RESUMEN

b. RESUMEN

El proceso de investigación se realizó en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Saraguro, en el año 2011, con el objetivo de Analizar la Gestión del Talento Humano (Admisión y Empleo), del personal que labora en la mencionada Institución.

El cantón Saraguro está ubicado al norte de la provincia de Loja, a 64 Km de la ciudad de Loja con una altitud de 2755 msnm, su población total es de 36000 habitantes, la misma que está distribuida en las siguientes parroquias Manú, Lluzhapa, Selva Alegre, Paraíso de Celén, Urdaneta, San Antonio de Cumbe, El Tablón, San Pablo de Tenta y Sumaypamba. El Gobierno Autónomo Descentralizado de Saraguro se creó el 27 de Mayo de 1878, mediante decreto legislativo, el mismo que regula la vida jurídica y administrativa del Cantón. El talento humano del Municipio está conformado por 24 empleados con nombramiento, 53 empleados administrativos y 56 operativos.

El universo a investigar lo constituyeron el personal que labora en el Gobierno Autónomo Descentralizado y la población del cantón Saraguro. La muestra estuvo constituida por dos grupos: el primero conformado por 45 colaboradores de la institución, para quienes las variables a determinar fueron: cultura organizacional, necesidades de capacitación, admisión y empleo; y el segundo grupo conformado por 378 habitantes del Cantón para determinar la variable de satisfacción a los usuarios entrevistados.

Entre los resultados más importantes de cultura organizacional tenemos: el trato a los colaboradores por parte de los jefes es excelente (54%) y bueno (44%), existe trabajo en equipo (76%), son aceptadas las sugerencias de los colaboradores en la toma de decisiones (60%), conocimiento de la misión y visión (56%). De necesidades de capacitación tenemos: el 100% del personal encuestado requiere capacitación, las

temáticas más sugeridas: liderazgo (14%), servicio al cliente (16%), desarrollo de equipo de trabajo (15%), gestión de talento humano (12%). Dentro de admisión y empleo tenemos: el 78% de los encuestados manifiestan que no se aplican los pasos adecuados para realizar la captación, selección, contratación e inducción, existe conocimiento de las políticas de admisión y empleo (50%). Finalmente de satisfacción a los usuarios tenemos: familias que conocen los servicios que presta la Institución (75%), satisfacción de los usuarios con la atención brindada por parte de los colaboradores (80%), el 70% de encuestados manifiestan que Gobierno Autónomo si ha realizado obras para mejorar los servicios en las parroquias del Cantón.

Por otro lado, del personal encuestado un 50% desconoce la misión y visión institucional; también existe desconocimiento con respecto al proceso de admisión y empleo. Además, se presentan necesidades de capacitación en la mayoría de colaboradores; sin embargo existe satisfacción de los usuarios en la atención que reciben al momento de solicitar información, así mismo existe un alto porcentaje de usuarios satisfechos con las obras viales realizadas en el Cantón.

De lo expuesto anteriormente, puedo afirmar que los datos e información obtenidos son de trascendental importancia para elaborar las propuestas de Capacitación, Admisión y Empleo; para de esta manera contribuir con el desarrollo del Talento Humano del GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE SARAGURO.

SUMMARY

The research process was conducted in the Decentralized Autonomous Government Saraguro, in 2011, aiming to analyze the Human Resource Management (Admission and Employment), the personnel working in that institution. Saraguro Canton is located north of the province of Loja, 64 kilometers from the city of Loja with an altitude of 2755 meters, its total population of 36000 inhabitants, it is distributed in the following parishes Manu Lluzhapa, Selva Alegre, Paraíso de Celén, Urdaneta, San Antonio de Cumbe, El Tablón, San Pablo de Tenta and Sumaypamba. The Decentralized Autonomous Government Saraguro was created on May 27, 1878; by Legislative Decree, which regulates the legal and administrative life of the Canton. The human talent of the Municipality consists of 24 employees with appointments, 53 administrative employees and 56 operating.

The systems to investigate were the staff working at the Decentralized Autonomous Government and the people of Canton Saraguro. The sample consisted of two groups: one consisting of 45 staff of the institution, to determine those variables were: organizational culture, training needs, admission and employment, and the second group formed by 378 residents of Canton to determine the variable user satisfaction interviewed.

Among the most important organizational culture are: the treatment of employees by managers is excellent (54%) and good (44%), there is teamwork (76%) accepted the suggestions of employees in decision making (60%), knowledge of the mission and vision (56%). Training needs are: 100% of staff surveyed required training, the topics most suggested: leadership (14%), customer service (16%), development of staff (15%), management of human talent (12 %). In admission and employment are: 78%

of respondents say they do not apply the appropriate steps for the recruitment, selection, recruitment and induction, there is knowledge of the admission policies and employment (50%). Finally of user satisfaction are: families who know the services provided by the institution (75%), user satisfaction with the care provided by staff (80%), 70% of respondents state that if Self-Government has carried out works to improve services in the parishes of Canton. In addition, staff surveyed 50% know the institutional mission and vision, there is also ignorance about the process of admission and employment. In addition, there are training needs of employees in most, but there is user satisfaction in the care they receive when requesting information, likewise a high percentage of users satisfied with the road works undertaken in the Canton.

From the above, I can say that the data and information are of paramount importance to develop proposals for Training, Admission and Employment, to thereby contribute to the development of Human Resource DECENTRALIZED AUTONOMOUS GOVERNMENT SARAGURO.

INTRODUCCIÓN

c. INTRODUCCIÓN

Actualmente la herramienta indispensable para enfrentar el desafío de todas las Instituciones Estatales es la Gestión del Talento Humano; tal herramienta profundiza en el desarrollo de las mismas e involucra al Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la Institución.

Los Municipios han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo la administración de este talento no es una tarea muy sencilla. Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos.

Es por este motivo que la Admisión y Empleo (captación, selección, contratación, inducción y capacitación) del personal, son de gran importancia; puesto que a través de ellos se obtiene ese potencial que representan las personas que trabajan, más aún en aquellas Instituciones que tiene como principal objetivo el bienestar de los habitantes, como es el caso del GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE SARAGURO, el cuál a través de su Talento Humano cumple con el deber de trabajar para mejorar la calidad de vida de los habitantes del Cantón.

Por ello en este proyecto de tesis presento el Análisis y Propuesta de la Gestión del Talento Humano, enfocado en la admisión y empleo del personal. Para la recolección de información se aplicó encuestas al personal de la Institución y entrevistas a los habitantes del Cantón Saraguro con la finalidad de medir las variables como son: cultura organizacional, admisión y empleo, necesidades de capacitación y satisfacción de los usuarios. Así mismo de los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas

aplicadas se obtuvo que de los 45 encuestados más del 50% contestaron que no existe un adecuado proceso de admisión y empleo, por otro lado el 100% de encuestados tienen necesidades de recibir capacitación ya que en los últimos dos años no la han recibido.

De lo expuesto anteriormente puedo concluir que el 70% de la población del Cantón se encuentra satisfecha con las obras de vialidad que el Gobierno Autónomo Descentralizado ha realizado en cada una de las parroquias, así mismo el 80% de los usuarios manifiestan que son atendidos de manera adecuada al momento de solicitar información en las oficinas de la Institución.

Finalmente del análisis que se hace en el desarrollo de la investigación, surgen las medidas correctivas a desarrollar en las propuestas, mismas que beneficiarán al GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO DE SARAGURO para el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas.

REVISIÓN DE LITERATURA

d. REVISIÓN DE LITERATURA

CAPÍTULO I

1. ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO

1.1 Administración del Personal

La administración del personal tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros, también se puede decir que la administración del personal es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencia, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.¹

1.2 Administración del Talento Humano

Es la disciplina que persigue la satisfacción de los objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar

¹ Arias Fernando. Administración de Recursos Humanos. 1979, pp 8

su esfuerzo, la organización marchará, caso contrario, se detendrá. Es por ello que toda organización debe prestar primordial atención a su personal.²

1.3 La Relación con otras Disciplinas

La administración del talento humano se relaciona con las siguientes disciplinas:

- **Ingeniería industrial:** A principios del siglo apareció en los Estados Unidos un movimiento llamado Administración Científica encabezado por Taylor y otros ingenieros industriales, los cuales veían como aspecto fundamental en las empresas la búsqueda de la eficiencia, mediante un correcto reclutamiento y selección del personal.
- **Psicología:** Ayuda a comprender mejor las causas del comportamiento humano; para medir las habilidades y aptitudes, encontrar las causas de la motivación, conflicto y frustración.
- **Antropología:** Primordialmente, la referencia a los conceptos de cultura y subcultura permiten entender mejor algunas formas de comportamiento. La antropología es el estudio de las costumbres, los ritos, la tecnología, imperantes en diversos grupos sociales.
- **Derecho:** Ayuda a identificar los principios que deben regir en las relaciones obrero-patronales.
- **Economía:** La economía es definida como la ciencia de la escasez, de cómo los bienes y servicios que son necesarios se producen y distribuyen y como pueden aprovecharse mejor los recursos para producir esos bienes y servicios que son indispensables para el crecimiento económico de las organizaciones y por ende de los individuos.

²Arias Fernando. Administración de Recursos Humanos. 1979,pp 11

- **Matemáticas:** Los modelos de la estadística inferencial han significado una gran aportación a la toma de decisiones sobre los recursos humanos y se han aplicado los modelos para la valuación de puestos.

1.4 Estructura Organizacional de la Administración de los Recursos Humanos

Para conocer la estructura organizacional de administración de los recursos humanos debemos enfocarnos en tres puntos fundamentales que los detallaremos a continuación:

- **DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y POLÍTICAS.**

OBJETIVOS: A donde se propone llegar y hacia donde se encaminan todos los esfuerzos de la organización. Con ello corresponde a la Administración de los Recursos Humanos, junto con las relaciones públicas trabajar para la consecución del objetivo social de la organización, o sea las metas. Facilitar la coordinación de las actividades y controlar las acciones de sus integrantes.

POLÍTICAS: Guías de acción orientadas sobre la forma de lograr los objetivos marcados. Sirven de límites generales de la autonomía que como un control obligatorio define rígidamente lo que puede hacerse y lo que está vedado.

- **DETERMINACIÓN DEL TIPO DE AUTORIDAD Y NIVEL JERÁRQUICO:**

AUTORIDAD VERTICAL: Define el grado más alto de la organización hacia los grados menores.³

AUTORIDAD LINEAL: Consiste en el derecho y la responsabilidad de dirigir las operaciones de los diferentes departamentos de la empresa, los gerentes de línea dan las decisiones a tomar en las diferentes operaciones que se llevan a cabo.⁴

AUTORIDAD FUNCIONAL: Consiste en el derecho que se concede al departamento de personal para que se adopte decisiones que podrán haber correspondido a los gerentes de línea.⁵

AUTORIDAD STAFF: Consiste en la posibilidad de asesorar a los otros directivos, no puede tomar decisiones.⁶

NIVEL JERÁRQUICO: El departamento de administración tendrá igual jerarquía que los restantes departamentos de operación y de servicio. La jerarquía cumple otra finalidad, conforme se establecen los patrones de autoridad y se determinan los niveles jerárquicos se influyen las posiciones del status social.⁷

^{3, 4, 5, 6, 7} Siliceo Alfonso. Capacitación y Desarrollo del Personal. 1997. Pág. 81-87

CAPÍTULO II

2. GESTION DEL TALENTO HUMANO

2.1 Concepto de la Gestión del Talento Humano

La Gestión del Talento Humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.⁸

2.2 Objetivos de la Gestión del Talento Humano.

- **Proporcionar competitividad a la organización:** esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.⁹
- **Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados:** recompensar al recurso más importante que tiene la empresa que es el talento humano, que hace posible que una organización pueda funcionar.¹⁰
- **Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo:** se refiere a un ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas y tareas significativas, la confianza del empleado en la organización es fundamental para la conservación y el mantenimiento del personal.¹¹

⁸ Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano, Bogotá 2002, Última Edición, Cap. 1, pp 6.

^{9 10,11,12} Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano, Bogotá 2002, Última Edición, Cap. 1, pp 9-11

- **Administrar el cambio:** en los últimos años estamos sujetos a una serie de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos, es por ello que las organizaciones deben saber cómo enfrentar los problemas que se presenten e implementar estrategias para dar soluciones que contribuyan a la estabilidad laboral en la organización.¹²

- **Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión:** Tratar al talento humano como el elemento fundamental de la organización.¹³

2.3 Concepto de Cultura Organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de hábitos y creencias establecidas a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidas por todos los miembros de la organización; el sistema de significados compartidos por todos los miembros, que distingue una organización de los demás; el modo institucionalizado de pensar y actuar de una organización. La esencia de la cultura de una empresa se expresa en la manera de negociar, tratar a sus clientes y empleados, en el grado de autonomía o libertad que existe en sus unidades u oficinas y el grado de lealtad de los empleados para con la organización.¹⁴

2.4. Componentes de la Cultura Organizacional.

Los componentes de la cultura organizacional se presentan en tres niveles:

- **Artefactos:** Constituyen el primer nivel de la cultura, el más superficial, visible y perceptible. Artefactos son los elementos concretos que cada uno ve, oye y siente cuando se encuentra con una organización. Incluyen los productos, servicios y

¹³ Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano, Bogotá 2002, Última Edición, Cap. 1, pp 9-11

¹⁴ Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano, Bogotá 2002, Última Edición, Cap. 6, pp 143

estándares de comportamiento de los miembros de una organización. Cuando se recorren las oficinas de una organización, se puede notar cómo se visten las personas, cómo hablan y de qué hablan, cómo se comportan y qué es importante y pertinente para ellas. Los artefactos son todos los elementos y eventos que nos pueden indicar visual y auditivamente, cómo es la cultura de la organización. Los símbolos, las historias, los héroes, los lemas y las ceremonias anuales son ejemplos de artefactos.¹⁵

- **Valores Compartidos:** Constituyen el segundo nivel de la cultura. Son los valores destacados que se tornan importantes para las personas, los cuales definen las razones para hacer lo que hacen. Sirven como justificaciones aceptadas por todos los miembros. En muchas culturas organizacionales, los valores son creados originalmente por los fundadores de la organización.¹⁶

- **Presupuestos Básicos:** Constituyen el nivel más íntimo, profundo y oculto de la cultura organizacional. Son las creencias inconscientes, percepciones, sentimientos y presupuestos dominantes en las personas. La cultura prescribe la manera de hacer las cosas en la organización, muchas veces a través de presupuestos no escritos y ni siquiera hablados.¹⁷

¹⁵ Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano, Bogotá 2002, Última Edición, Cap. 6, pp 144-145

¹⁶ ¹⁷ Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano, Bogotá 2002, Última Edición, Cap. 6, pp 144-145

CAPÍTULO III

3. ADMISIÓN Y EMPLEO EN LA ORGANIZACIONES

3.1 Concepto de Reclutamiento

Es el proceso de generar un conjunto de candidatos para un cargo específico. Debe anunciar la disponibilidad del cargo en el mercado y atraer candidatos calificados para disputarlo. El mercado en que la organización trata de buscar los candidatos puede ser interno, externo o una combinación de ambos. En otros términos, la organización debe buscar candidatos dentro de la organización, fuera de la organización o en ambos sitios.¹⁸

3.1.1 Objetivos y Principios fundamentales del Proceso de Reclutamiento.

- **Objetivos**

1. Definir políticas y programas para garantizar la incorporación del personal idóneo a la entidad.
2. Seleccionar candidatos adecuados para el acceso, los traslados, las promociones y las actividades de formación y desarrollo.

- **Principios Fundamentales**

1. Principio básico idoneidad demostrada.
2. Necesario, factible y costeable.
3. Se realiza por personal calificado y entrenado.

3.1.2 Medios de Reclutamiento

Debemos tomar en cuenta que existen tres medios de reclutamiento:

¹⁸ Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano, Bogotá 2002, Última Edición, Cap. 4, pp 95

- **RECLUTAMIENTO INTERNO:** Este tipo de reclutamiento se lo realiza con el personal que labora dentro de la misma empresa, para lo cual, se procede de la siguiente manera: Cuando se presenta determinada vacante, la empresa intenta llenarla con la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos, trasladados o transferidos.

Ventajas del reclutamiento interno

1. Aprovecha mejor el potencial humano de la organización.
2. Motiva el desarrollo profesional de los actuales empleados.
3. Incentiva la permanencia de los empleados y su fidelidad a la organización.
4. Ideal para situaciones de estabilidad y poco cambio ambiental.
5. No requiere socialización organizacional de nuevos miembros.
6. Probabilidad de mejor selección, pues los candidatos son bien conocidos.
7. El costo financiero es menor que el del reclutamiento externo.¹⁹

Desventajas del reclutamiento interno

1. Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas.
2. Facilita el conservatismo y favorece la rutina actual.
3. Mantiene casi inalterable el actual patrimonio humano de la organización.
4. Ideal para empresas burocráticas y mecanicistas.
5. Mantiene y conserva la cultura actual existente.
6. Funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo.²⁰

- **RECLUTAMIENTO EXTERNO:** El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen o laboran en la organización, cuando se crea un cargo o existe una vacante, se intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos

¹⁹, ²⁰ **Chiavenato Idalberto**, Gestión del Talento Humano, Bogotá 2002, Última Edición, Cap. 4, pp 96-97

externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. Este reclutamiento implica las siguientes técnicas:

- **Consulta de los archivos de candidatos:** Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no fueron escogidos en reclutamientos anteriores han de tener un currículum o una solicitud debidamente archivada en el órgano de reclutamiento.
- **Candidatos presentados por empleados de la empresa:** Es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo.
- **Carteles o anuncios en la portería de la empresa:** Es un sistema de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez de resultados depende de factores como localización de la empresa, proximidad a las fuentes de reclutamiento, visualización fácil de los carteles y anuncios, facilidad de acceso. En este caso el candidato debe ir a la empresa y tomar la iniciativa.
- **Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales:** Tiene la ventaja de involucrar otras organizaciones en el proceso de reclutamiento, sin que se eleven los costos. Sirve más como estrategia de apoyo, que como estrategia principal.
- **Viajes de reclutamiento a otras localidades:** Cuando el mercado local de recursos humanos está ya bastante explorado. La empresa puede apelar al reclutamiento en otras localidades o ciudades.
- **Anuncios en diarios y revistas:** El anuncio de prensa se considera una técnica de reclutamiento más eficaz para atraer candidatos.
- **Agencias de reclutamiento:** Con el fin de atender a pequeñas, medianas y grandes empresas, ha surgido una infinidad de organizaciones especializadas en reclutamiento de personal, pueden proporcionar personal de niveles alto, medio o bajo, o personal de ventas, de bancos o fuerza laboral industrial. Éste método es uno de los más costosos, aunque este compensado por factores relacionados con tiempo y rendimiento.

- **Haciendo uso de internet:** Con la apertura de una página web y se crea un banco de candidatos locales, nacionales y mundiales.

Ventajas del reclutamiento externo

1. Induce ideas nuevas en la organización: talentos, habilidades y expectativas.
2. Enriquece el patrimonio humano, por el aporte de nuevos talentos.
3. Aumenta el capital intelectual al incluir nuevos conocimientos y destrezas.
4. Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones.
5. Indicado para enriquecer más intensa y rápidamente el capital intelectual.²¹

Desventajas del reclutamiento externo.

1. Afecta negativamente la motivación de los empleados de la organización.
4. Exige esquemas de socialización organizacional para los nuevos empleados.
5. Es más costoso e inseguro que el reclutamiento mixto.²²

- **RECLUTAMIENTO MIXTO:** El reclutamiento mixto es aquel que está formado por candidatos del exterior y también que pertenecen a la empresa es la mezcla de los candidatos internos y externos. El reclutamiento mixto puede ser adoptado de tres formas:

- Inicialmente, reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en caso de que aquél no dé los resultados deseables.
- Reclutamiento externo e interno “simultáneos”. Cuando la empresa está más preocupada por llenar la vacante existente, sea a través de entrada o a través de la transformación de sus recursos humanos.

²¹ Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano, Bogotá 2002, Última Edición, Cap. 4, pp 98

²² Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano, Bogotá 2002, Última Edición, Cap. 4, pp 98

3.2 Concepto de Selección

Es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones del mercado.²³

3.2.1 Técnicas de Selección

El concepto global de selección consta de una serie de pasos. En ocasiones, el proceso puede hacerse muy simple, especialmente cuando se seleccionan empleados de la organización para llenar vacantes internas. Otras organizaciones tienen sistemas de selección interna, mediante los cuales se puede equiparar el capital humano con potencial de promoción por una parte, y las vacantes disponibles, por la otra. En otras utilizan sistemas apoyados en computadora un programa especial determina por puntaje cuáles empleados reúnen las características deseables para determinados puestos. Entre las ventajas de las selecciones interna está el ahorro en realizar nuevos exámenes médicos o verificar las referencias. Mientras si se considera la selección de candidatos externos suelen aplicarse los pasos que siguen a continuación:

PASO 1. RECEPCIÓN PRELIMINAR DE SOLICITUDES:

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina del personal o con la petición de una solicitud de empleo.

PASO 2. PRUEBAS DE IDONIEDAD:

Estos son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

²³ **Chiavenato Idalberto**, Gestión del Talento Humano, Bogotá 2002, Última Edición, Cap. 5, pp 111

PASO 3. ENTREVISTA DE SELECCIÓN:

La entrevista de selección es la técnica de selección más utilizada. La entrevista tiene diversas aplicaciones en las organizaciones, ya que puede emplearse en la selección inicial de los candidatos durante el reclutamiento, como entrevista personal inicial en la selección, entrevista técnica para evaluar conocimientos técnicos y especializados, la entrevista de selección es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a la otra.

Ventajas de la entrevista de selección

- Permite contacto directo con el candidato.
- Proporciona interacción directa con el candidato.
- Focaliza el candidato como persona.
- Permite evaluar el comportamiento y las reacciones del candidato.²⁴

Desventajas de la entrevista de selección

- Técnica muy subjetiva que tiene gran margen de error y variación.
- No siempre el candidato sale bien librado de la entrevista.
- Difícil comparar varios candidatos entre sí.
- Exige entrenamiento del entrevistador.

3.2.2. Etapas de la entrevista de Selección

Preparación: la entrevista no debe ser improvisada ni hecha a la carrera.

La entrevista tendrá un tiempo definido y requiere cierta preparación o planeación que permita determinar los siguientes aspectos:

1. Los objetivos específicos de la entrevista que se pretende con ella.
2. El tipo de entrevista (estructurada o libre) adecuado para alcanzar los objetivos.

²⁴ Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano, Bogotá 2002, Última Edición, Cap. 5, pp 121-122

3. Lectura preliminar del currículum vital del candidato por entrevistar.
4. La mayor cantidad posible de información sobre el candidato por entrevistar.
5. La mayor cantidad posible de información acerca del cargo por proveer y las características esenciales exigidas por el cargo.

Ambiente: Preparar el ambiente es un paso del proceso de la entrevista que merece un realce especial para neutralizar los posibles ruidos o interferencias externas que pueden perjudicar la entrevista.

Desarrollo de la entrevista: La entrevista propiamente dicha es la etapa fundamental del proceso en que se obtiene la información que ambos actores, entrevistador y candidato, desean. La entrevista involucra dos personas que inician un proceso de relación interpersonal, cuyo nivel debe ser bastante elevado y sobre todo dinámico.

El proceso de la entrevista debe tener en cuenta dos aspectos que están relacionados como son:

Contenido de la entrevista: Constituye el aspecto material. Es el conjunto de información que el candidato suministra de sí mismo, sobre sus estudios, experiencia profesional, situación familiar, condición socioeconómica, conocimientos e intereses, aspiraciones personales, etc.

Comportamiento del Candidato: Constituye el aspecto formal. Es la manera cómo reacciona en una situación: modo de pensar, actuar, sentir, grado de agresividad, afectividad, ambiciones y motivaciones, etc. Lo que se pretende en este aspecto es tener un cuadro de características del candidato, independientemente de sus calificaciones personales.

Terminación de la entrevista: la entrevista debe ser abierta y desarrollada libremente, sin obstáculos ni timideces. La entrevista es una conversación cortés y controlada.

Evaluación del candidato: A partir del momento en que el entrevistado salga del lugar, el entrevistador debe iniciar de inmediato la tarea de evaluación del candidato, puesto que los detalles están frescos en su memoria. Si no tomó nota, debe ser verificada y completada. Al final deben tomarse ciertas decisiones con relación al candidato, si fue rechazado o aceptado y cuál es su colocación respecto de los otros aspirantes al mismo cargo.

PASO 4: VERIFICACIÓN DE DATOS Y REFERENCIAS

Se debe verificar que tipo de persona es el solicitante, si la información que proporcionó es confiable, como se ha desenvuelto en su anterior empleo. Son muchos los profesionales que muestran gran escepticismo con respecto a las referencias personales, que por lo general son suministradas por los amigos y familiares del solicitante.

PASO 5: EXAMEN MÉDICO

Permite asegurar que la salud del solicitante es adecuada para cumplir los requerimientos del puesto. Existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal, desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece de una enfermedad contagiosa y va a convivir con el resto de empleados, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.

PASO 6: DECISIÓN DE CONTRATAR

La decisión de contratar al solicitante señala el fin del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, es conveniente comunicarse con los solicitantes que no fueron

seleccionados. El grupo de las personas rechazadas incluye ya una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto.

3.3 Concepto de Contratación

Es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como de la empresa. Cuando ya se aceptaron las partes es necesario integrar su expediente de trabajo. La contratación se llevará a cabo entre la organización y el trabajador, la duración del contrato será por tiempo determinado o indeterminado.²⁵

3.4 Concepto de Inducción

Consiste en la ubicación, orientación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso, durante el período de desempeño inicial.²⁶

3.4.1 Objetivo de la Inducción

Es informar al respecto a todos los nuevos elementos, estableciendo planes y programas, con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe y a la organización en general.

3.4.2 Importancia de la Inducción

Es importante para el nuevo trabajador ya que al momento de incorporarse a una organización, este se va a encontrar inmerso en un medio de normas, políticas y costumbres extrañas para él. El desconocimiento de ello puede afectar en forma negativa a su eficiencia, así como a su satisfacción.

²⁵ Reyes Ponce Agustín. Administración de Personal. Relaciones Humanas. I Parte. Editorial Luminosa. México 2000. Pág. 127

²⁶ Reyes Ponce Agustín. Administración de Personal. Relaciones Humanas. I Parte. Editorial Luminosa. México 2000. Pág. 127-128

3.5 Concepto de Integración

El proceso de integración del nuevo recurso humano a la empresa, básicamente consiste en asignar a los trabajadores a los puestos en que mejor utilicen sus características. Buscar su desarrollo integral y estar pendiente de aquellos movimientos que le permitan una mejor posición para su desarrollo, el de la organización y el de la colectividad.²⁷

3.6 Concepto de Capacitación

Es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo de los individuos en el desempeño de una actividad, es por ello que la capacitación es uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente del talento humano respecto a las funciones laborales que deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan.²⁸

3.6.1 Objetivos de la Capacitación

- Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no solo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

^{27,28} SILICEO, Alfonso. Capacitación y Desarrollo del Personal. 1997.

- Promover el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización.
- Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.²⁹

²⁹ SILICEO, Alfonso. Capacitación y Desarrollo del Personal. 1997.

CAPÍTULO IV

4. DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

4.1 Qué es un Diagnóstico?

Según el diccionario de la Real Academia Española, la palabra diagnóstico proviene del griego "Diagnosis", que significa "*Conocimiento*". En el mundo de las empresas, cuando se habla de diagnóstico se hace referencia a aquellas actividades tendientes a conocer el estado actual de una empresa y los obstáculos que impiden obtener los resultados deseados.

El Diagnóstico Empresarial constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad a fin de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo.

Gracias a este tipo de diagnóstico se pueden detectar las causas principales de los problemas "raíces", de manera de poder enfocar los esfuerzos futuros en buscar las medidas más efectivas y evitar el desperdicio de energías.³⁰

4.2 Como se realiza un Diagnóstico.

Para desarrollar un diagnóstico de situación se deben de tomar en cuenta varios aspectos, como lo son:

- Diagnóstico particular (descripción de la situación): Identificar y describir todos aquellos factores que estén influyendo sobre la situación del objeto de estudio.
- Análisis y pronóstico de la situación (identificación de problemas, y detalle de necesidades sentidas y no sentidas; predicciones y proyecciones razonadas)

³⁰ REZA, T.J. Como Diagnosticar Necesidades de Capacitación en las Organizaciones. Editorial Panorama, México.

- Factores indirectos (sociales, económicos, políticos, ambientales).
- Factores directos (genéticos, nutrición, manejo, sanitarios).
- Determinación de prioridades (de acción y de investigación)
- Conclusiones (identificación de líneas de acción y formulación de programas).

4.3 Concepto de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

La determinación de las necesidades de capacitación es la parte medular del proceso capacitador que permite conocer las deficiencias existentes en una empresa, las características del diagnóstico de la empresa permite flexibilidad en su aplicación, ya que se puede realizar como una revisión periódica, semestral o anual buscando siempre la calidad y confiabilidad de los resultados, los cuales dependerán sustancialmente de la veracidad de la información.³¹

4.3.1 Importancia del Diagnóstico de las necesidades de Capacitación

El Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación exige cooperación y compromiso de todos los involucrados en el proceso y que busca generar o modificar el comportamiento de los colaboradores de la empresa.

Este análisis es importante ya que:

- Proporciona la información necesaria para elaborar, seleccionar los eventos que la empresa requiere.
- Ayuda a detectar el momento ideal para realizar la capacitación.
- Propicia la aceptación de la capacitación, ya que prepara mejor al personal.

4.3.2 Objetivos del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

El diagnóstico de las Necesidades de Capacitación pretende alcanzar los siguientes objetivos:

³¹ REZA, T.J. Como Diagnosticar Necesidades de Capacitación en las Organizaciones. Editorial Panorama, México.

- Determinar las situaciones problemáticas de una empresa, clasificar los síntomas que se presenten e investigar las causas que lo originan.
- Reunir la información necesaria para precisar la situación idónea en la que la institución debe funcionar (determinar lo que la empresa debería hacer).
- Determinar el potencial del Talento Humano.
- Determinar la situación en que la empresa y sus colaboradores realmente cumplen sus funciones (determinar lo que en realidad se hace).
- Determinar si las necesidades del talento humano pueden satisfacerse con cursos de capacitación.
- Definir quiénes necesitan capacitación en qué áreas y cuando.
- Determinar el número de participantes para cada programa de capacitación.
- Describir detalladamente las actividades de capacitación que se van a realizar.
- Precisar las evidencias encontradas que justifiquen las actividades de capacitación que se van a llevar a cabo.³²

4.4 Factores que provocan las necesidades de capacitación

Los factores que provocan las necesidades de capacitación son:

- Expansión de la empresa o ingreso de nuevos empleados.
- Trabajadores transferidos o ascendidos
- Implantación o modificación de métodos y procesos de trabajo.
- Actualización de tecnología, equipos, instalaciones y materiales de la empresa.

³² REZA, T.J. Como Diagnosticar Necesidades de Capacitación en las Organizaciones. Editorial Panorama, México.

MATERIALES Y MÉTODOS

e. MATERIALES Y MÉTODOS

MATERIALES

La investigación se realizó a la población del Cantón Saraguro y al personal del Ilustre Municipio del Cantón Saraguro, actualmente conocido como GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE SARAGURO, regido por el COOTAD (Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización); publicado en el Suplemento del Registro Oficial N° 303 del martes 19 de Octubre de 2010.

Las variables a medir fueron:

- La cultura organizacional (conocimiento de la misión y visión, el trato a los colaboradores por parte de los directivos, condiciones de las instalaciones y equipos de oficina, aceptación de las sugerencias en la toma de decisiones, ambiente de trabajo, reuniones entre jefes y colaboradores, trabajo en equipo).
- Diagnóstico de las necesidades de capacitación (años de trabajo en la Institución, nivel académico de los colaboradores, temáticas en las que desea capacitación, existencia de políticas para la capacitación).
- Admisión y Empleo del personal (existencia de políticas, tipo de reclutamiento que se realiza, base de datos de posibles candidatos, existencia de presupuesto asignado para la admisión y empleo).
- Satisfacción de los usuarios (total de familias que conocen los servicios que presta la Institución, frecuencia con la que utilizan los servicios, atención a los usuarios, obras realizadas para mejorar la calidad de vida de los habitantes).

En base a estas variables se planteó una Propuesta y Análisis de Gestión del Talento Humano -Admisión y Empleo en el Municipio Saraguro, 2011.

MÉTODOS

Método de Recolección de Datos: Para la recolección de la información se encuestó a 45 colaboradores (6 directivos, 39 aquí se incluyen administrativos y operativos) que actualmente trabajan en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Saraguro, los cuales ayudaron a obtener la información requerida. También se entrevistó a un grupo de habitantes de cada una de las parroquias del Cantón Saraguro que utilizan los servicios que presta el Municipio.

TÉCNICAS

Técnicas para la recolección de información: Se diseñaron cuatro cuestionarios:

1. Cultura Organizacional (Se aplicó a los 45 colaboradores)
2. Necesidades de Capacitación (Se aplicó a los 45 colaboradores)
3. Admisión y Empleo (Se aplicó a los 45 colaboradores)
4. Satisfacción de usuarios que utilizan los Servicios del Municipio (Se aplicó a 378 habitantes del Cantón Saraguro).

Los cuestionarios para los 45 colaboradores (entre ellos directivos, administrativos y operativos) fueron diligenciados mediante encuestas individuales en los lugares de trabajo y finalmente el de los habitantes del Cantón Saraguro mediante entrevistas individuales, que se realizaron durante dos días a las personas que acudieron a solicitar o hayan solicitado algún servicio en las oficinas del Gobierno Autónomo Descentralizado, y otros dos días en cada una de las parroquias del Cantón Saraguro, de acuerdo con el porcentaje de familias a encuestar obtenido en el muestreo.

Fuentes de Información

Primarias: Se recolectó con los cuestionarios y constituyó la principal fuente de información.

Secundarias: Se tomaron como referencia las más recientes investigaciones sobre talento humano que se han realizado en las instituciones.

Los cuestionarios: Para la elaboración de las preguntas se tomaron como base los objetivos planteados en la investigación. Las preguntas fueron diseñadas completamente por la investigadora, una vez elaborados los cuestionarios se sometieron a la revisión del docente que guió el desarrollo del proyecto de investigación y se hicieron los cambios recomendados. Después de esto se realizó una prueba piloto con el personal del Municipio y con los habitantes del cantón Saraguro, con el propósito de recibir sugerencias sobre la redacción de las preguntas y detectar dificultades para responder. Finalmente se realizó entrevistas personales con cada tipo de cuestionario con las cuales se determinó si el sentido que le dieron los entrevistados a las diferentes preguntas de los cuestionarios fue el mismo con el que se habían diseñado.

PROCEDIMIENTO

Proceso de Muestreo: Para las encuestas de los empleados se seleccionó de la siguiente manera:

DETALLES	DIRECTIVOS	ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS
PLANIFICACIÓN	1	7
ADMISTRATIVO	1	7
CONTABILIDAD	1	7
BODEGA		4
RADIO MUNICIPAL	1	3
SECRETARÍA GENERAL		2
TALENTO HUMANO	1	2
JURÍDICO	1	1
TRABAJADORES		6
TOTAL	6	39

Finalmente se entrevistaron:

45 colaboradores incluidos directivos, administrativos y operativos.

Para las entrevistas a los habitantes de las parroquias del Cantón Saraguro fue necesario aplicar un método estadístico, puesto que no se podía entrevistar al total de la población del mencionado Cantón.

El tamaño de la muestra se calculó con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

1 = Constante

e² = Margen de error

Se detalla a continuación la población cantonal:

POBLACIÓN CANTONAL

PARROQUIA	HOMBRES	MUJERES	TOTAL DE LA POBLACION	PORCENTAJE
SARAGURO	3.402	3.972	7.374	26
TENTA	1.664	1.838	3.502	13
CELEN	1.051	1.264	2.315	8
SELVA ALEGRE	966	1.072	2.068	7
LLUZHAPA	827	931	1.758	6
MANÚ	2.263	2.477	4.740	17
URDANETA	1.381	1.761	3.142	11
SUMAYPAMB A	509	537	1.046	4
CUMBE	543	689	1.232	5
TABLÓN	406	476	880	3
TOTALES	13.012	15.017	28.029	100

El total de la población cantonal es de 28029 la dividimos para cuatro para obtener el resultado por familias, la población con la que se trabajó es 7007 familias.

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

$$n. = \frac{7007}{1 + 7007(0.05)^2}$$

$$n. = \frac{7007}{1 + 7007(0,0025)}$$

$$n. = \frac{7007}{1 + 17.5175}$$

$$n. = \frac{7007}{18.5175}$$

$$n. = 378,39 = 378$$

Finalmente se entrevistaron:

PARROQUIA	PORCENTAJE	TOTAL
SARAGURO	26	98 familias
TENTA	13	49 familias
CELEN	8	30 familias
SELVA ALEGRE	7	27 familias
LLUZHAPA	6	23 familias
MANÚ	17	64 familias
URDANETA	11	42 familias
SUMAYPAMBA	4	15 familias
CUMBE	5	19 familias
TABLÓN	3	11 familias
TOTALES	100	378 familias

Para obtener el número de familias a encuestar, se tomó como referencia el porcentaje del total de la población de cada parroquia y se realizó una regla de tres con el total de las encuestas arrojadas en el tamaño de la muestra.

Trabajo de Campo: Las encuestas al personal del Municipio fueron realizadas por la autora del estudio. Para aplicar las encuestas a los colaboradores fue necesaria la autorización del Ing. Jairo Montaña Alcalde y del Lic. Jaime Macas Director Administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado de Saraguro, las encuestas fueron aplicadas en los puestos de trabajo de cada uno de los departamentos detallados en el proceso de muestreo; y las entrevistas a los habitantes del Cantón Saraguro fueron realizadas en cada uno de las parroquias detalladas anteriormente.

RESULTADOS

f.RESULTADOS

ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Los resultados obtenidos muestran que el 56% de los colaboradores desconocen la misión y visión institucional; por otro lado el trato que se le da a los colaboradores por parte de los directivos y jefes inmediatos es bueno, es así que pueden desarrollar de mejor forma las actividades en cada puesto de trabajo; un factor muy importante es la aceptación de sugerencias en la toma de decisiones ya que de esta manera los colaboradores se sienten vinculados y comprometidos con la Institución. Cabe destacar que se debe mejorar las instalaciones y los equipos de oficina del Gobierno Autónomo Descentralizado para que el personal pueda desarrollar sus actividades en un ambiente adecuado y con la tecnología que actualmente se requiere.

A continuación, presento los resultados de Cultura Organizacional los cuales fueron extraídos de las encuestas aplicadas a los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado, tomando en cuenta las preguntas más relevantes para proceder a elaborar las representaciones gráficas, las variables a medir dentro de la cultura organizacional se encontrarán en el siguiente orden:

1. Conocimiento de la misión y visión Institucional.
2. Trato que se les da a los colaboradores por parte de los directivos.
3. Condiciones de las instalaciones y equipos de oficina del Gobierno Autónomo Descentralizado.
4. Las opiniones son escuchadas en el proceso de toma de decisiones.
5. Relación con los compañeros de trabajo.
6. Existen reuniones que aseguren el intercambio de información entre jefes y colaboradores.
7. Existe trabajo en equipo.

RESULTADOS DE ENCUESTAS

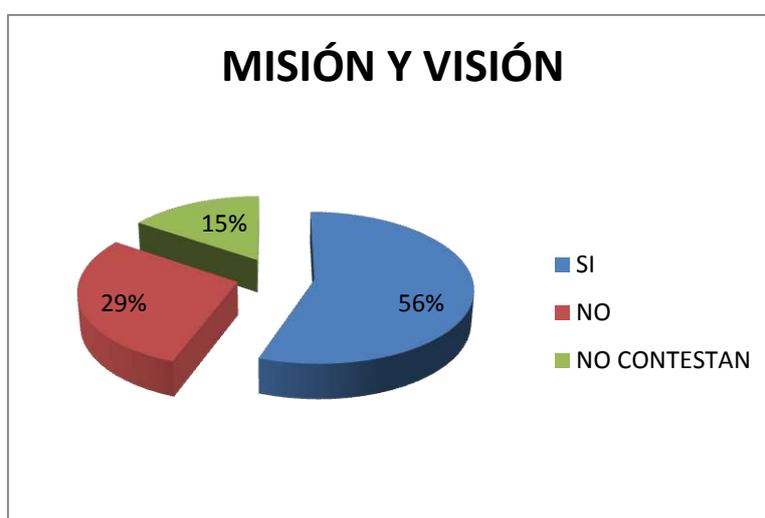
1. ¿CONOCE USTED LA MISIÓN Y VISIÓN DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE SARAGURO?

MISIÓN Y VISIÓN

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	25	56%
NO	13	29%
NO CONTESTAN	7	16%
TOTAL	45	100%

Fuente: Las Encuestas

Elaboración: Liliana Pineda Hoyos



Fuente: Las Encuestas

Elaboración: Liliana Pineda Hoyos

INTERPRETACIÓN: De los 45 empleados encuestados, 7 que representa un 15% no responden, 13 empleados que representa el 29% no tienen conocimiento de la misión y visión del Municipio; mientras que 25 empleados que corresponde al 56% si conocen la misión y visión del Municipio.

2. ¿EL TRATO QUE SE LES DA A LOS EMPLEADOS DEL GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO DE SARAGURO ES?

TRATO A LOS EMPLEADOS

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	12	27%
MUY BUENO	12	27%
BUENO	20	44%
MALO	1	2%
TOTAL	45	100%

Fuente: Las Encuestas

Elaboración: Liliana Pineda Hoyos



Fuente: Las Encuestas

Elaboración: Liliana Pineda Hoyos

INTERPRETACIÓN: De los 45 empleados encuestados, 1 que equivale al 2% nos supo manifestar que el trato es malo, mientras que 44 empleados nos manifestaron que el trato es bueno.

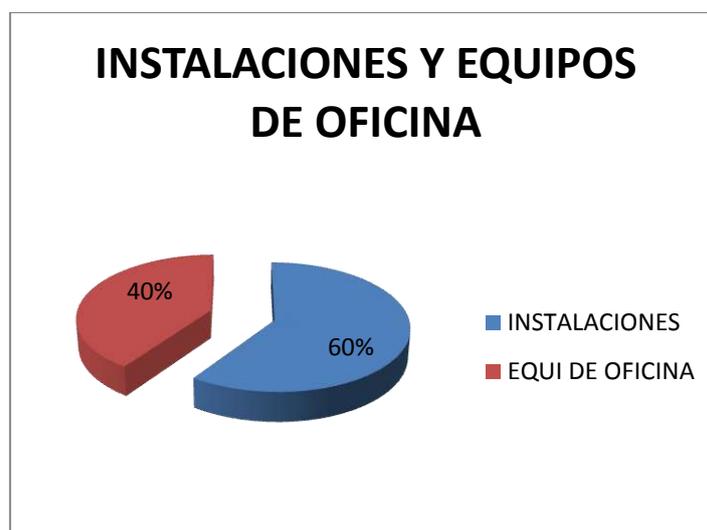
3. ¿LAS INSTALACIONES Y EQUIPOS DE OFICINA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO SON ADECUADAS PARA DESARROLLAR SUS ACTIVIDADES?

INSTALACIONES Y EQUIPOS DE OFICINA

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
INSTALACIONES	31	60%
EQUI DE OFICINA	21	40%
TOTAL	52	100%

Fuente: Las Encuestas

Elaboración: Liliana Pineda Hoyos



Fuente: Las Encuestas

Elaboración: Liliana Pineda Hoyos

INTERPRETACIÓN: De los 45 empleados encuestados 31 equivalente al 60% dicen que las instalaciones del Municipio son adecuadas, en los que se refiere a equipos de oficina; de los 45 empleados encuestados 21 equivalente al 40% dicen que los equipos son modernos.

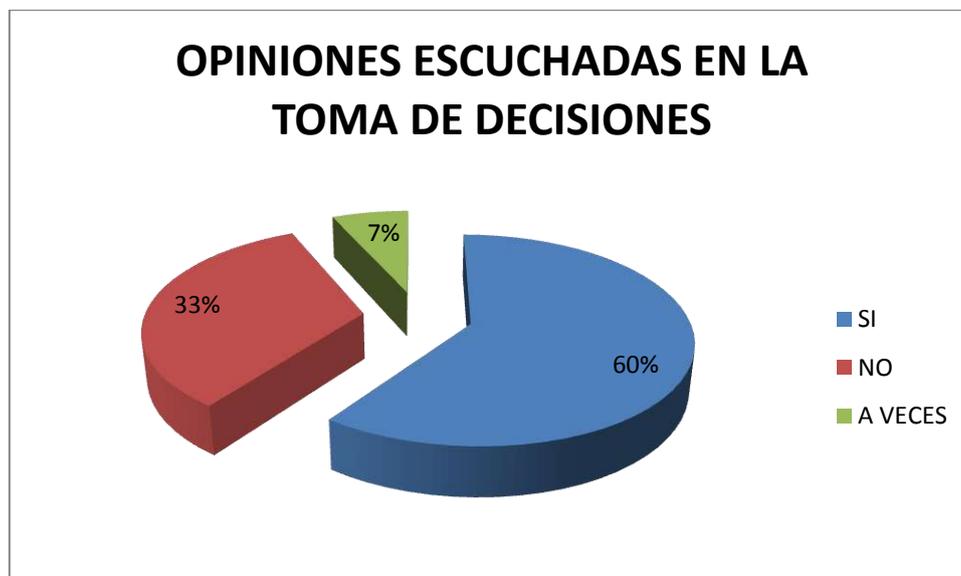
4. ¿SUS OPINIONES SON ESCUCHADAS EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES?
DE DECISIONES?

OPINIONES ESCUCHADAS EN LA TOMA DE DECISIONES

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	27	60%
NO	15	33%
A VECES	3	7%
TOTAL	45	100%

Fuente: Las Encuestas

Elaboración: Liliana Pineda Hoyos



Fuente: Las Encuestas

Elaboración: Liliana Pineda Hoyos

INTERPRETACIÓN: De los 45 empleados encuestados 27 equivalente al 60% dicen que las sugerencias dadas son aceptadas en el proceso de toma de decisiones.

5. ¿COMO DEFINIRÍA USTED LA RELACIÓN CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO?

RELACIÓN CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	10	22%
MUY BUENO	14	31%
BUENO	20	44%
MALO	1	2%
TOTAL	45	100%

Fuente: Las Encuestas

Elaboración: Liliana Pineda Hoyos



Fuente: Las Encuestas

Elaboración: Liliana Pineda Hoyos

INTERPRETACIÓN: De los 45 empleados encuestados el 45% que representa a la mayoría manifiestan que el ambiente de trabajo en el Municipio y la relación con los compañeros de trabajo es buena.

6. ¿EXISTEN REUNIONES QUE ASEGUREN EL INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN ENTRE JEFES Y COLABORADORES?

REUNIONES PARA EL INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	23	51%
NO	22	49%
TOTAL	45	100%

Fuente: Las Encuestas

Elaboración: Liliana Pineda Hoyos



Fuente: Las Encuestas

Elaboración: Liliana Pineda Hoyos

INTERPRETACIÓN: De los 45 empleados encuestados 23 que equivale al 51%, dicen que si existen reuniones que aseguren el intercambio de la información entre jefes y empleados.

7. ¿EXISTE TRABAJO EN EQUIPO?

TRABAJO EN EQUIPO

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	34	76%
NO	11	24%
TOTAL	45	100%

Fuente: Las Encuestas

Elaboración: Liliana Pineda Hoyos



Fuente: Las Encuestas

Elaboración: Liliana Pineda Hoyos

INTERPRETACIÓN: De los empleados encuestados tenemos que el 76 que equivale a la mayoría nos contesta que si existe trabajo en equipo.

DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

A continuación presento los resultados que fueron de gran ayuda para conocer las necesidades de capacitación y por ende elaborar una propuesta, las técnicas utilizadas para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación son aquellas que me ayudaron a recolectar información de utilidad para conocer las áreas, puestos y personas con necesidades de capacitación. Las representaciones gráficas las presento en el siguiente orden:

1. Los años de trabajo en el Gobierno Autónomo Descentralizado.
2. Porcentaje de los colaboradores que trabajan con nombramiento.
3. Nivel académico de los colaboradores.
4. Temáticas en las que necesitan ser capacitados.
5. Conocer si existen necesidades de capacitación.

En el primer cuadro se detalla los años de trabajo de cada empleado, es así que se pudo visualizar que en su gran mayoría los colaboradores trabajan de 1 a dos años, en consecuencia de todos los 45 encuestados tenemos que solo 8 tienen nombramiento mientras que los demás tienen contrato. Así mismo los resultados muestran el nivel académico del personal del Gobierno Autónomo Descentralizado y tenemos que 20 personas han terminado el nivel superior; 13 tienen un título universitario mientras que los otros 12 solamente han terminado la primaria y secundaria, es por ello que los 45 encuestados necesitan recibir capacitación ya que en los últimos dos años no se la ha realizado, cabe aclarar que en este año se llevó a cabo la capacitación virtual por parte del Ministerio de Relaciones Laborales.

RESULTADO DE ENCUESTAS

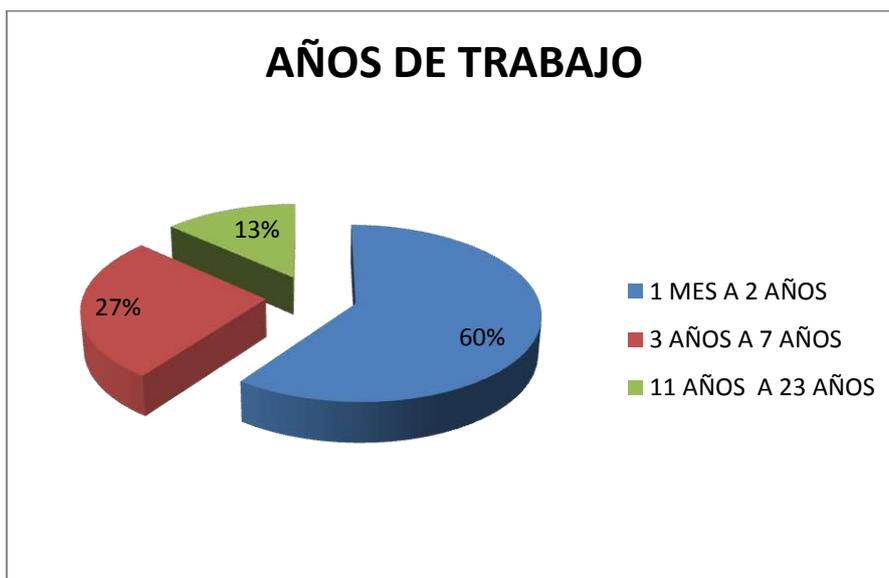
1. ¿CUANTOS AÑOS DE TRABAJO EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO?

AÑOS DE TRABAJO

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 MES A 2 AÑOS	27	60%
3 AÑOS A 7 AÑOS	12	27%
11 AÑOS A 23 AÑOS	6	13%
TOTAL	45	100%

Fuente: Las Encuestas

Elaboración: Liliana Pineda Hoyos



Fuente: Las Encuestas

Elaboración: Liliana Pineda Hoyos

INTERPRETACIÓN: De los 45 empleados encuestados 6 que equivale al 13% trabajan de 11 años a 23 años, 12 empleados que equivale al 27% trabajan de 3 años a 7 años y 27 empleados que equivale al 60% trabajan de 1 mes a 2 años, esto se debe a que la mayoría de empleados son contratados.

2. ¿TRABAJA CON NOMBRAMIENTO?

TRABAJA CON NOMBRAMIENTO

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	18%
NO	37	82%
TOTAL	45	100%

Fuente: Las Encuestas

Elaboración: Liliana Pineda Hoyos



Fuente: Las Encuestas

Elaboración: Liliana Pineda Hoyos

INTERPRETACIÓN: De los 45 empleados 8 equivalente al 18% si trabajan con nombramiento, mientras que 37 que equivale al 82% no tienen nombramiento.

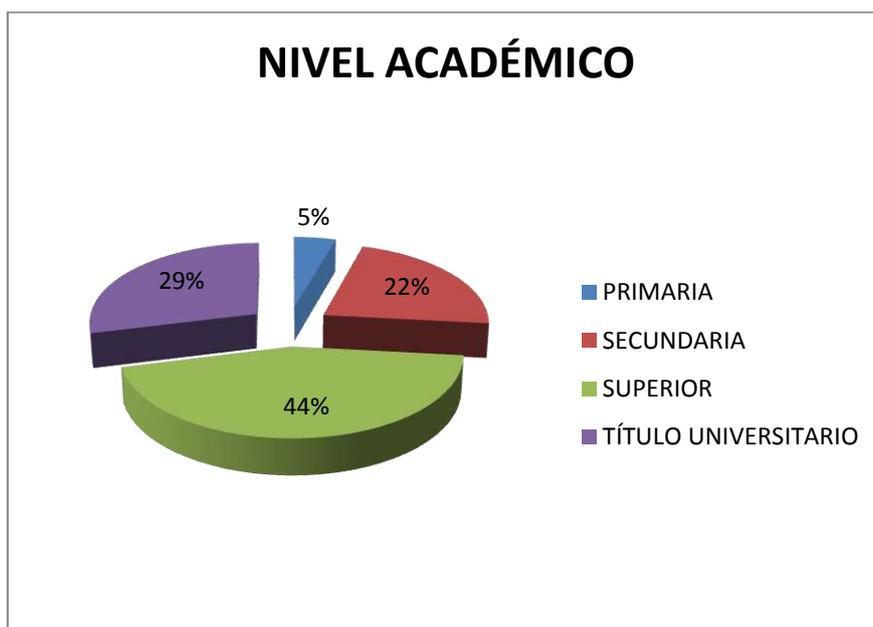
3. ¿INDIQUE EL NIVEL ACADÉMICO QUE TIENE?

NIVEL ACADÉMICO

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PRIMARIA	2	4%
SECUNDARIA	10	22%
SUPERIOR	20	44%
TÍTULO UNIVERSITARIO	13	29%
TOTAL	45	100%

Fuente: Las Encuestas

Elaboración: Liliana Pineda Hoyos



Fuente: Las Encuestas

Elaboración: Liliana Pineda Hoyos

INTERPRETACIÓN: De los 45 empleados encuestados tenemos que el 29% tiene título de tercer nivel, mientras que el 44% son egresados.

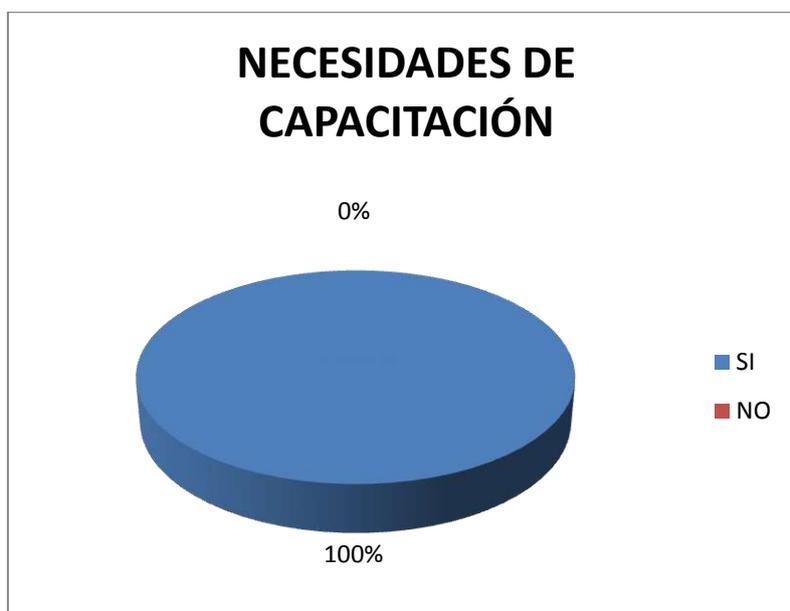
**4. ¿CREE USTED QUE SEA NECESARIA LA CAPACITACIÓN EN SU
ÁREA DE TRABAJO?**

NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	45	100%
NO	0	0%
TOTAL	45	100%

Fuente: Las Encuestas

Elaboración: Liliana Pineda Hoyos



Fuente: Las Encuestas

Elaboración: Liliana Pineda Hoyos

INTERPRETACIÓN: De los 45 empleados encuestados, 45 que equivale al 100% sienten la necesidad de recibir capacitación en temáticas que les ayude a mejorar su desempeño laboral.

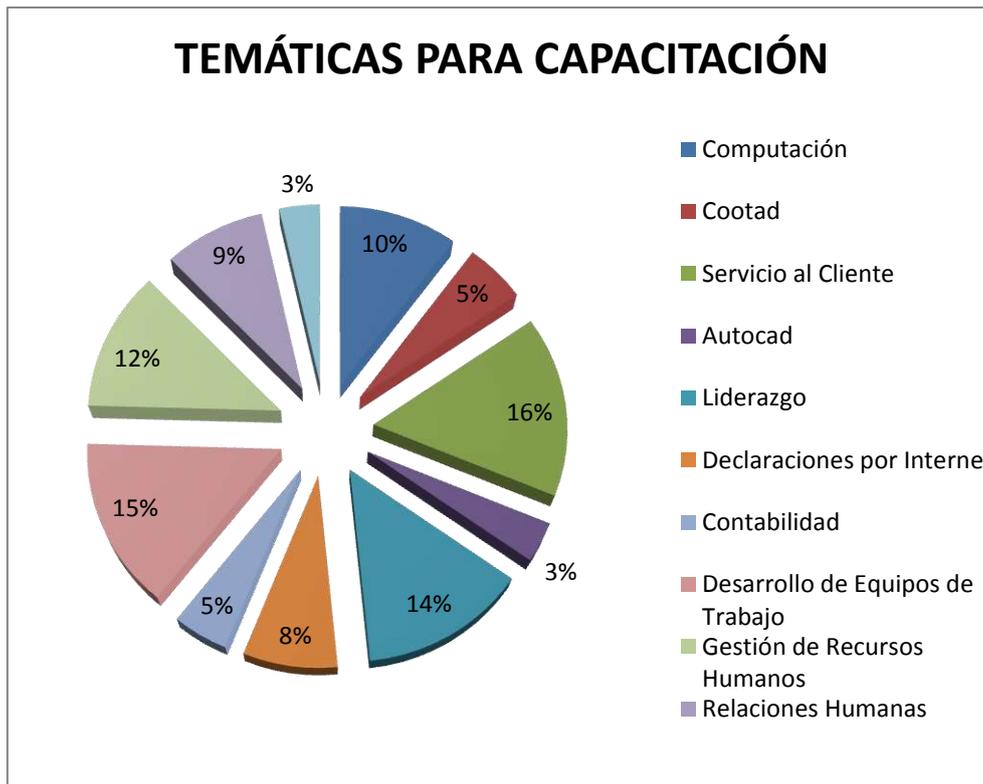
**5. ¿CUÁLES SON LAS TEMÁTICAS EN LAS QUE USTED QUISIERA
SER CAPACITADO?**

TEMÁTICAS PARA CAPACITACIÓN

TEMÁTICAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Computación	29	10%
Cootad	15	5%
Servicio al Cliente	45	16%
Autocad	10	4%
Liderazgo	39	14%
Declaraciones por Internet	22	8%
Contabilidad	13	5%
Desarrollo de Equipos de Trabajo	42	15%
Gestión de Recursos Humanos	35	12%
Relaciones Humanas	25	9%
Programación	10	4%

Fuente: Las Encuestas

Elaboración: Liliana Pineda Hoyos



Fuente: Las Encuestas

Elaboración: Liliana Pineda Hoyos

INTERPRETACIÓN: De Las temáticas que se observan en el cuadro se priorizó las que tenían mayor porcentaje de aceptación, en servicio al cliente tenemos que los 45 encuestados requieren ser capacitados, en la temática de Liderazgo tenemos que 39 colaboradores quieren ser capacitados, en desarrollo de Equipos de Trabajo tenemos 42 y en Gestión de Recursos Humanos tenemos que 35 colaboradores requieren ser capacitados.

DIAGNÓSTICO DE ADMISIÓN Y EMPLEO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE SARAGURO

Luego de haber analizado los resultados se pudo constatar que no existe una base de datos de posibles candidatos para cubrir una vacante; tampoco se sigue los pasos adecuados para la selección del personal que se incorporará a la Institución y finalmente el personal desconoce si existe presupuesto asignado para el departamento de Talento Humano.

De las 45 encuestas aplicadas al personal del Gobierno Autónomo Descentralizado, en las cuales se puede observar que más del 50% de los encuestados manifiestan que no se aplica el proceso adecuado para realizar el reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.

A continuación presento los resultados en el siguiente orden:

1. Conoce usted la políticas de admisión y empleo.
2. Tipo de reclutamiento que se utiliza el la Institución.
3. Existencia de una base de datos de posibles candidatos.
4. Se aplican los pasos adecuados para el reclutamiento, selección, contratación, inducción del personal.
5. Existe presupuesto asignado para la admisión y empleo.

RESULTADOS DE ENCUESTAS

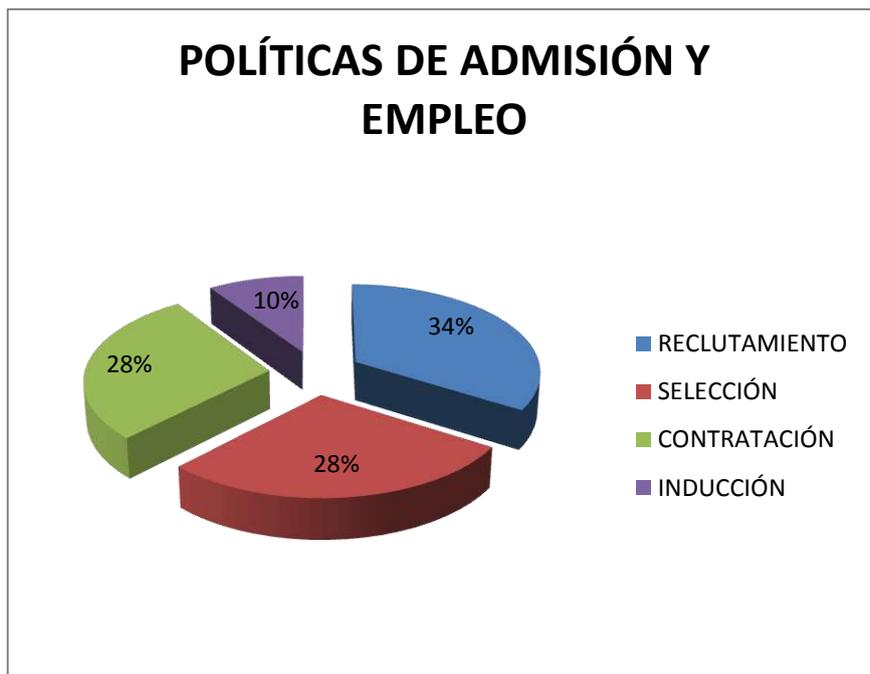
1. ¿CONOCE USTED LAS POLÍTICAS DE ADMISIÓN Y EMPLEO?

POLÍTICAS DE ADMISIÓN Y EMPLEO

DETALLE	SI	PORCENTAJE
RECLUTAMIENTO	18	34%
SELECCIÓN	15	28%
CONTRATACIÓN	15	28%
INDUCCIÓN	5	9%

Fuente: Las Encuestas

Elaboración: Liliana Pineda Hoyos



Fuente: Las Encuestas

Elaboración: Liliana Pineda Hoyos

INTERPRETACIÓN: De los 45 empleados encuestados, tenemos que en el proceso de Reclutamiento, Selección, Inducción y Contratación la mayoría manifiesta que no existen políticas para realizar la Admisión y Empleo.

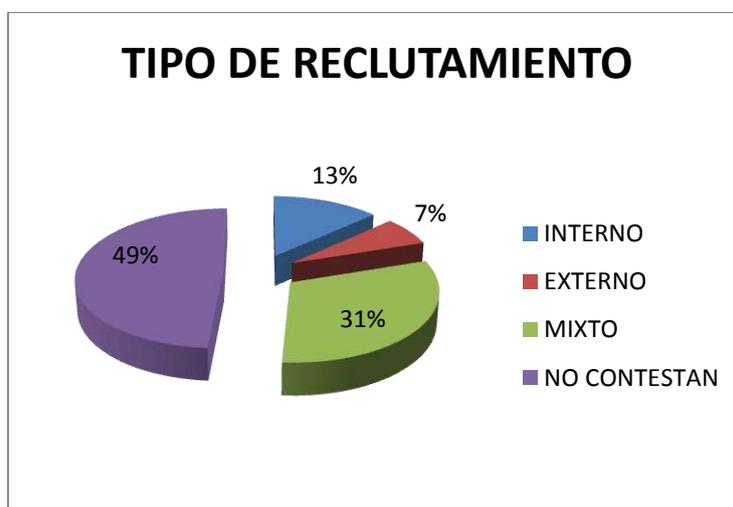
2. ¿QUÉ TIPO DE RECLUTAMIENTO SE REALIZA EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE SARAGURO?

TIPO DE RECLUTAMIENTO

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
INTERNO	6	13%
EXTERNO	3	7%
MIXTO	14	31%
NO CONTESTAN	22	49%
TOTAL	45	100%

Fuente: Las Encuestas

Elaboración: Liliana Pineda Hoyos



Fuente: Las Encuestas

Elaboración: Liliana Pineda Hoyos

INTERPRETACIÓN: De los empleados encuestados el 50% nos dicen que se realiza Reclutamiento Interno, Externo y Mixto, mientras que el 50% restante desconoce que tipo de Reclutamiento se realiza en el Municipio.

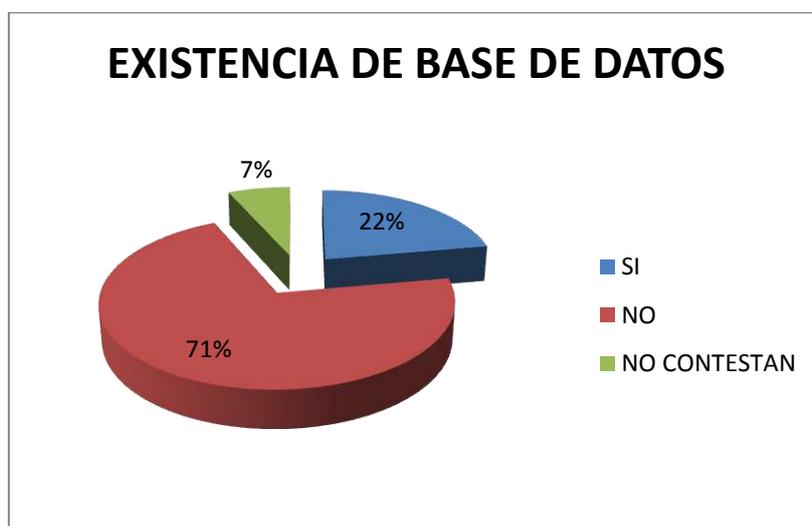
3. ¿EXISTE UNA DE BASE DE DATOS DE POSIBLES CANDIDATOS
PARA CUBRIR UNA VACANTE?

EXISTENCIA DE BASE DE DATOS

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	22%
NO	32	71%
NO CONTESTAN	3	7%
TOTAL	45	100%

Fuente: Las Encuestas

Elaboración: Liliana Pineda Hoyos



Fuente: Las Encuestas

Elaboración: Liliana Pineda Hoyos

INTERPRETACIÓN: De los empleados encuestados el 7% no contestan, 22% nos dicen que si existen una base de datos finalmente el 71% de los encuestados dicen que no existen bases de datos de posibles candidatos para cubrir una vacante.

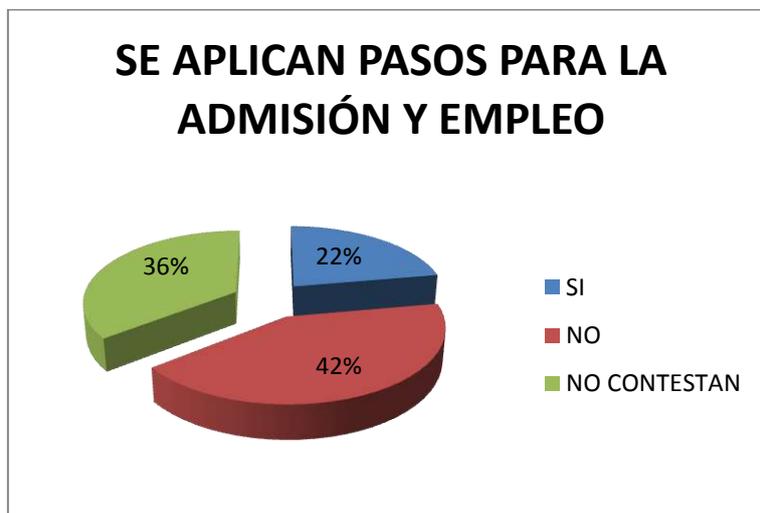
4. ¿SE APLICAN LOS PASOS ADECUADOS PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL?

SE APLICAN PASOS ADECUADOS PARA LA ADMISIÓN Y EMPLEO

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	22%
NO	19	42%
NO CONTESTAN	16	36%
TOTAL	45	100%

Fuente: Las Encuestas

Elaboración: Liliana Pineda Hoyos



Fuente: Las Encuestas

Elaboración: Liliana Pineda Hoyos

INTERPRETACIÓN: De los empleados encuestados tenemos que el 22% manifiestan que si se realiza los pasos adecuados para la selección; el 36% desconocen, finalmente el 42% dicen que si aplica los pasos adecuados para la selección.

5. ¿ACTUALMENTE EXISTE PRESUPUESTO ASIGNADO PARA LA ADMISIÓN Y EMPLEO DEL TALENTO HUMANO?

PRESUPUESTO ASIGNADO PARA ADMISIÓN Y EMPLEO

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	17	38%
NO	17	38%
NO CONTESTAN	11	24%
TOTAL	45	100%

Fuente: Las Encuestas

Elaboración: Liliana Pineda Hoyos



Fuente: Las Encuestas

Elaboración: Liliana Pineda Hoyos

INTERPRETACIÓN: De los empleados encuestados 24% desconocen el tema, 38% nos dice que si existen presupuesto para la admisión y empleo igualmente el 38% manifiestan que no existen presupuestos asignados para el Talento Humano.

DIAGNÓSTICO DE LA SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS HACIA LOS SERVICIOS QUE PRESTA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE SARAGURO

Para determinar la satisfacción de los usuarios en cuanto a los servicios que presta el Gobierno Autónomo Descentralizado de Saraguro, se realizó 12 preguntas de las cuales se seleccionó las más importantes, las entrevistas se las llevo a cabo en cada una de las parroquias.

De las 10 parroquias encuestadas el 50% de la población tiene conocimiento de los servicios que presta el Gobierno Autónomo Descentralizado de Saraguro, así mismo la frecuencia con la que los usuarios utilizan los servicios es cada semana y otros cada mes según sean los requerimientos de cada familia.

Es importante que los usuarios al momento de solicitar información sean atendidos de manera adecuada, es así que las entrevistas aplicadas en cada parroquia muestran que los colaboradores del Gobierno Autónomo Descentralizado atienden bien y de forma rápida sus requerimientos. Los usuarios aseguraron que la Institución ha realizado obras viales en cada una de las parroquias lo que ha permitido mejorar la calidad de vida de los habitantes.

A continuación presento los resultados en el siguiente orden:

1. Familias que conocen los servicios que presta el Gobierno Autónomo Descentralizado de Saraguro.
2. Frecuencia con la que utilizan los servicios.
3. Atención de las necesidades por parte de los empleados.
4. Se han realizado obras para mejorar los servicios.

RESULTADOS DE ENCUESTAS

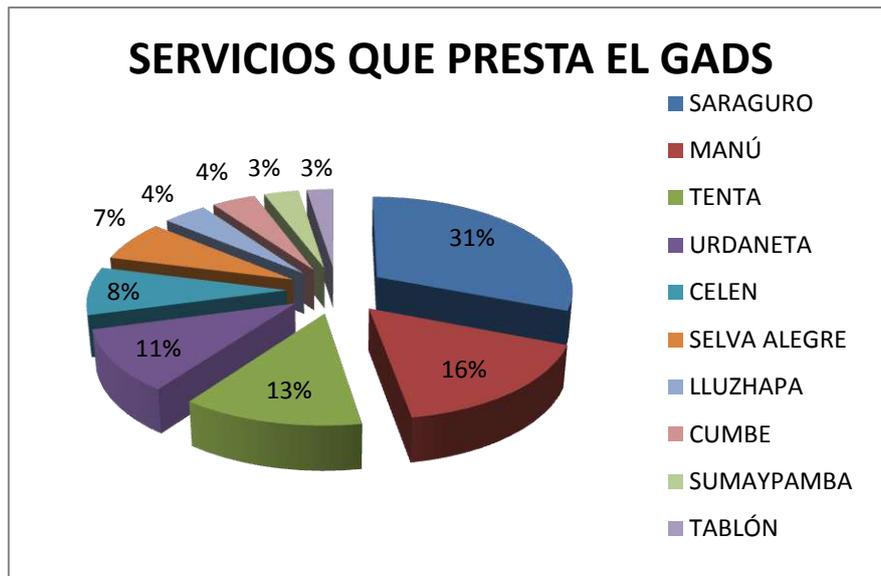
1. ¿SABE USTED QUE SERVICIOS QUE PRESTA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE SARAGURO?

SERVICIOS QUE PRESTA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DE SARAGURO

DETALLE	SI	PORCENTAJE
SARAGURO	75	31%
MANÚ	40	16%
TENTA	31	13%
URDANETA	26	11%
CELEN	20	8%
SELVA ALEGRE	17	7%
LLUZHAPA	10	4%
CUMBE	10	4%
SUMAYPAMBA	8	3%
TABLÓN	6	2%

Fuente: Las Encuestas

Elaboración: Liliana Pineda Hoyos



Fuente: Las Encuestas

Elaboración: Liliana Pineda Hoyos

INTERPRETACIÓN: De las 368 familias encuestadas: Saraguro, Manú, Tenta, Urdaneta son las parroquias que mayor conocimiento tiene acerca de los servicios que presta el Municipio, esto no quiere decir que las familias de las parroquias restantes desconozcan en un 100% los servicios.

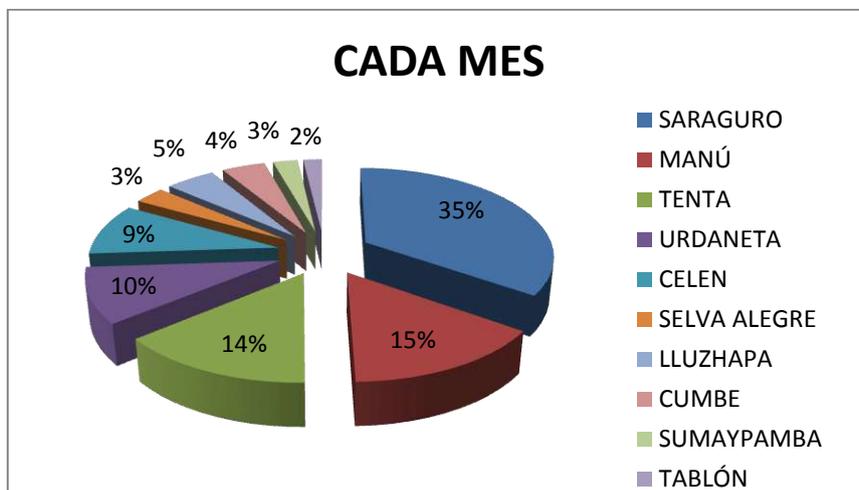
2. ¿CADA QUÉ TIEMPO UTILIZA LOS SERVICIOS QUE PRESTA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE SARAGURO?

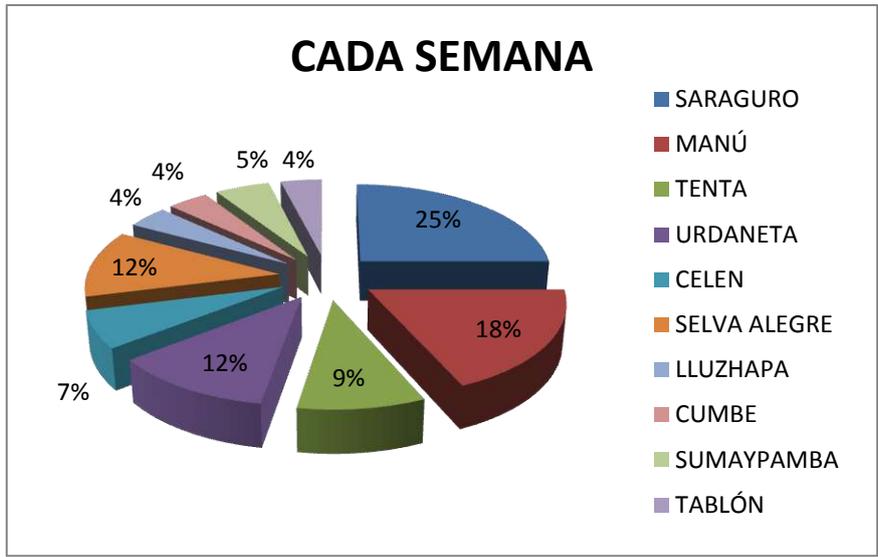
FRECUENCIA CON LA QUE UTILIZA LOS SERVICIOS

DETALLE	CADA MES	PORCENTAJE	CADA SEMANA	PORCENTAJE
SARAGURO	56	35%	19	25%
MANÚ	24	15%	14	18%
TENTA	23	14%	7	9%
URDANETA	16	10%	9	12%
CELEN	15	9%	5	7%
SELVA ALEGRE	5	3%	9	12%
LLUZHAPA	8	5%	3	4%
CUMBE	7	4%	3	4%
SUMAYPAMBA	4	2%	4	5%
TABLÓN	3	2%	3	4%

Fuente: Las Encuestas

Elaboración: Liliana Pineda Hoyos





Fuente: Las Encuestas

Elaboración: Liliana Pineda Hoyos

INTERPRETACIÓN: De las familias encuestas en cada parroquia del Cantón Saraguro tenemos que con mayor frecuencia los habitantes utilizan los servicios de manera mensual y semanal.

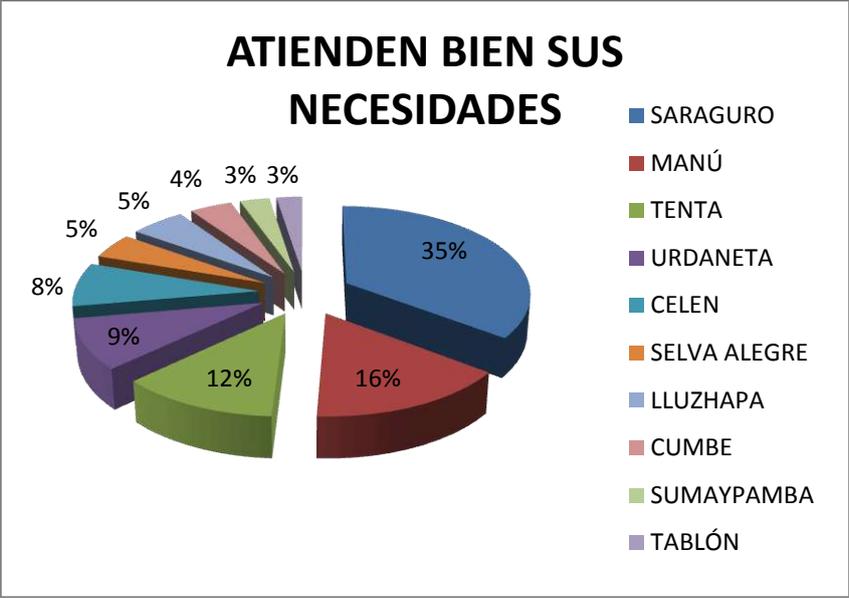
**3. ¿LOS EMPLEADOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO ATIENDEN BIEN SUS NECESIDADES?**

ATIENDEN BIEN SUS NECESIDADES

DETALLE	SI	PORCENTAJE
SARAGURO	84	35%
MANÚ	37	16%
TENTA	29	12%
URDANETA	22	9%
CELEN	19	8%
SELVA ALEGRE	11	5%
LLUZHAPA	13	5%
CUMBE	10	4%
SUMAYPAMBA	7	3%
TABLÓN	6	3%

Fuente: Las Encuestas

Elaboración: Liliana Pineda Hoyos



Fuente: Las Encuestas

Elaboración: Liliana Pineda Hoyos

INTERPRETACIÓN: De las 10 parroquias encuestadas tenemos que los habitantes manifiestan que los empleados del Municipio si atienden bien sus necesidades, en la parroquia de Selva Alegre manifiestan que no se los atiende de manera adecuada.

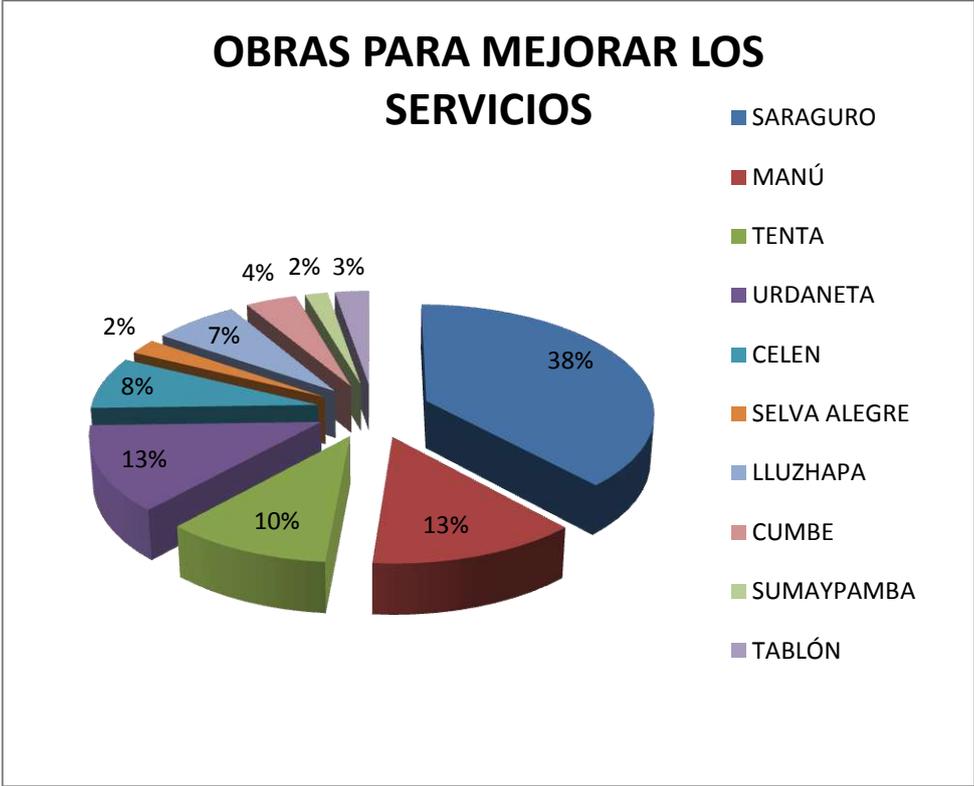
**4. ¿CREE USTED QUE EL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO HA REALIZADO OBRAS PARA MEJORAR LOS
SERVICIOS EN SU PARROQUIA?**

OBRAS PARA MEJORAR LOS SERVICIOS

DETALLE	SI	PORCENTAJE
SARAGURO	84	38%
MANÚ	29	13%
TENTA	23	10%
URDANETA	28	13%
CELEN	17	8%
SELVA ALEGRE	5	2%
LLUZHAPA	15	7%
CUMBE	9	4%
SUMAYPAMBA	4	2%
TABLÓN	6	3%

Fuente: Las Encuestas

Elaboración: Liliana Pineda Hoyos



Fuente: Las Encuestas

Elaboración: Liliana Pineda Hoyos

INTERPRETACIÓN: De las 368 encuestas realizadas, en las parroquias del Tablón, Sumaypamba, Cumbe, Lluzhapa y Selva Alegre la mayoría de familias encuestadas dicen que el Municipio no ha realizado obras para mejorar sus parroquias; mientras que los habitantes de Saraguro, Manú, Tenta, Urdaneta y Celen dicen que el Municipio si ha realizado obras para mejorar sus parroquias.

DISCUSIÓN

g. DISCUSIÓN

1. PROPUESTAS

A continuación sugiero dos propuestas: en la primera presento el plan de capacitación, conformado por las temáticas que arrojaron los resultados de las encuestas aplicadas al personal del Gobierno Autónomo Descentralizado de Saraguro, a continuación se detallan los temas planteados en la propuesta de capacitación:

1. Liderazgo
2. Desarrollo de equipos de trabajo
3. Servicio al Cliente
4. Gestión del Talento Humano

En la segunda presento la propuesta para realizar el proceso de admisión y empleo (reclutamiento, selección, contratación e inducción); en la cual se detallan los pasos a seguir para que el candidato que se vincule a la Institución sea el adecuado y aporte en el cumplimiento de los objetivos Institucionales.

1.1 PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTON SARAGURO.

JUSTIFICACIÓN

El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.

Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con los ejecutivos o funcionarios, en la confianza, respeto y consideración que sus jefes les prodigan diariamente. También son importantes el ambiente laboral y la medida en que éste facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona.

Sin embargo, en la mayoría de organizaciones de nuestro País, ni la motivación, ni el trabajo en equipo tienen el nivel de trato que sea deseable, dejándose con ello de aprovechar significativos aportes de la fuerza laboral y por consiguiente el de obtener mayores ganancias y posiciones más competitivas en el mercado.

Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la capacitación como uno de los elementos vertebrales para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de las personas dentro de las organizaciones.

En tal sentido se plantea el presente Plan de Capacitación para mejorar el desarrollo del recurso humano y mejora en la calidad del servicio al cliente.

ALCANCE

El presente plan de capacitación es de aplicación para todo el personal que trabaja en el GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO DE SARAGURO.

DATOS GENERALES

Dentro de los datos generales se debe de describir lo siguiente:

- a. Nombre de la capacitación: programa de capacitación sobre liderazgo, desarrollo de equipos de trabajo y servicio al cliente para una adecuada administración de los recursos y herramientas de trabajo.
- b. Fuente de financiamiento: fondos propios del Gobierno Autónomo Descentralizado de Saraguro.
- c. Fecha de realización: Agosto 2012
- d. Área a capacitar: Debido a que el Gobierno Autónomo Descentralizado de Saraguro tiene diversas necesidades queda a criterio del encargado de personal según el presupuesto los empleados que se capacitaran tomando en cuenta a todo el Talento Humano del Municipio.
- e. Duración: 64 Horas.

OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACION

Objetivo General

Capacitar sobre liderazgo, desarrollo de equipos de trabajo y servicio al cliente al Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado de Saraguro para que puedan brindar a sus comunidades un servicio efectivo y eficiente a través de una adecuada administración de los recursos y herramientas de trabajo.

Objetivos Específicos

- Mejorar y ampliar los conocimientos para desarrollar equipos de trabajo y mejorar las tareas que se encuentren a cargo de cada departamento.
- Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.
- Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad.
- Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- Enseñar a los empleados la importancia del servicio al cliente procurando para ello su vinculación personal con los objetivos del Gobierno Autónomo Descentralizado de Saraguro.

METAS

Capacitar a dirigentes, jefes de departamento, y personal operativo del Gobierno Autónomo Descentralizado de Saraguro.

TEMAS DE CAPACITACIÓN

- Liderazgo
- Desarrollo de Equipos de Trabajo
- Servicio al Cliente
- Gestión de Recursos Humanos

RECURSOS

HUMANOS

Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia, como: Ingenieros en administración, Especialistas en Relaciones Humanas y en Atención al cliente.

MATERIALES

- **INFRAESTRUCTURA.** Las actividades de capacitación se desarrollaran en ambientes adecuados proporcionados por el departamento de Talento Humano y el Alcalde del GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO DE SARAGURO.

- **MOBILIARIO, EQUIPO Y OTROS.** Está conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, plumones, rotal folio, equipo multimedia, TV-VHS, y ventilación adecuada.

- **DOCUMENTOS TÉCNICO-EDUCATIVO.** Entre ellos tenemos: certificados, encuestas de evaluación, material de estudio, etc.

MATRIZ DE DESARROLLO DE LA CAPACITACIÓN

A continuación se muestra la matriz de la metodología a seguir para el desarrollo del programa de capacitación.

TEMÁTICA	ÁREA	CONTENIDOS	METODOLOGÍA	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS
LIDERAZO	El encargado del personal dispone el número de personas tomando en cuenta el costo y la nómina de candidatos que se presenta en los anexos.	El liderazgo ¿se nace con él o se adquiere? Teorías, concepto y estilos de liderazgo. Funciones de liderazgo. El líder como comunicador y motivador. Equilibrio entre gerencia y Liderazgo. Definición de liderazgo empresarial. Características de un líder.	Exposición Magistral. Análisis de los casos que ejemplifiquen las teorías. Sesión de trabajo en equipos. Sesión para dar solución a casos relacionados con el tema. Técnicas demostrativas tales como videos. Ejercicios de autoevaluación.	1 mes	Capacitador del Centro de Estudios Latinoamericano (CEL)	Computadora Papelería Material de Lectura Esferos Infocus Refrigerio

Fuente: Aporte de la autora de la tesis.

TEMÁTICA	ÁREA	CONTENIDOS	METODOLOGÍA	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS
DESARROLLO DE EQUIPOS DE TRABAJO	Personal de todos los departamentos que serán sugeridos por los jefes departamentales	Que es el trabajo en equipo. Cuando trabajar en equipo. Del pensamiento individualista al pensamiento de equipo. Toma de decisiones. Motivación Evaluación del equipo. El equipo que falla vs. El equipo eficaz.	Exposición Magistral. Sesión de trabajo en equipos. Sesión para dar solución a casos relacionados con el tema. Ejercicios de autoevaluación	1 mes	Ingenieros en Administración y Especialistas en Relaciones Humanas	Computadora Papelería Material de Lectura Esferos Infocus Refrigerio

Fuente: Aporte de la autora de la tesis.

TEMÁTICA	ÁREA	CONTENIDOS	METODOLOGÍA	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS
SERVICIO AL CLIENTE	Los empleados que disponga el encargado del personal, especialmente aquellos que trabajan en las ventanillas de recaudaciones	El impacto del servicio al cliente sobre los resultados en la institución. El efecto de un servicio eficiente. Principios de atención al cliente. La importancia de la comunicación en la atención al cliente. La auto-actualización dentro de la institución. El servicio al cliente como una responsabilidad de todos.	Exposición Magistral. Análisis individual y grupal. Análisis de necesidades de usuarios según los departamentos	1 mes	Ingenieros en Administración y Especialistas en atención al cliente	Computadora Papelería Material de Lectura Esferos Infocus Refrigerio

Fuente: Aporte de la autora de la tesis.

TEMÁTICA	ÁREA	CONTENIDOS	METODOLOGÍA	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Jefes departamentales y encargados de la Gestión del Talento Humano	El papel de la gestión del talento humano en la modernización de los GAD. Análisis del COOTAD. Necesidades de cambio organizacional e innovación tecnológica. La administración del talento humano en el sector público. El manejo de situaciones de conflicto en el ambiente de trabajo	Exposición Magistral. Análisis individual y grupal. Análisis de necesidades de usuarios según los departamentos	1 mes	Dr en Derecho y PH en talento humano	Computadora Papelería Material de Lectura Esferos Infocus Refrigerio

Fuente: Aporte de la autora de la tesis.

IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

La implementación es poner en práctica lo planificado en el diseño del programa de capacitación. Para la implementación del programa de capacitación es necesario calendarizar las actividades de la siguiente manera:

DÍA-MES	TEMÁTICAS	TIEMPO	HORARIO	CONTENIDOS	METODOLOGÍA	RECURSOS A USAR	EVALUACIÓN
SÁBADO 4 DE AGOSTO	LIDERAZGO	4 HORAS	8:00-12:00 a.m	El liderazgo ¿se nace con el o se adquiere? Teorías, concepto y estilos de liderazgo.	Exposición Magistral. Análisis de conceptos	Papelería y material de apoyo	Asistencia y participación
SÁBADO 11 DE AGOSTO	LIDREZGO	4 HORAS	8:00-12:00 a.m	Funciones de liderazgo. El líder como comunicador y motivador.	Análisis de los casos que ejemplifiquen las teorías.	Papelería y material de apoyo	Asistencia y participación

SÁBADO 18 DE AGOSTO	LIDERAZGO	4 HORAS	8:00-12:00 a.m	Equilibrio entre gerencia y Liderazgo.	Sesión para dar solución a casos relacionados con el tema .	Papelería y material de apoyo	Asistencia y participación
SÁBADO 25 DE AGOSTO	LIDERAZGO	4 HORAS	8:00-12:00 a.m	Definición de liderazgo empresarial. Características de un líder.	Técnicas demostrativas tales como videos.	Papelería y material de apoyo. Infocus	Exámen teórico
SÁBADO 1 DE SEPTIEMBR E	DESARROLL O DE EQUIPOS DE TRABAJO	4 HORAS	8:00-12:00 a.m	Que es el trabajo en equipo. Cuando trabajar en equipo.	Exposición Magistral.	Papelería y material de apoyo	Asistencia y participación
SÁBADO 8 DE SEPTIEMBR E	DESARROLL O DE EQUIPOS DE TRABAJO	4 HORAS	8:00-12:00 a.m	Del pensamiento individualista al pensamiento de equipo.	Sesión de trabajo en equipos. Análisis de material de apoyo.	Papelería y material de apoyo	Asistencia y participación

SÁBADO 15 DE SEPTIEMBR E	DESARROLL O DE EQUIPOS DE TRABAJO	4 HORAS	8:00-12:00 a.m	Toma de decisiones. Motivación	Sesión para dar solución a casos relacionados con el tema .	Papelería y material de apoyo. Infocus para abordar casos similares.	Examen teórico
SÁBADO 22 DE SEPTIEMBR E	DESARROLL O DE EQUIPOS DE TRABAJO	4 HORAS	8:00-12:00 a.m	El equipo que falla vs. El equipo eficaz.	Exposición Magistral.	Papelería y material de apoyo	Asistencia y participación
SÁBADO 29 DE SEPTIEMBR E	SERVICIO AL CLIENTE	4 HORAS	8:00-12:00 a.m	El impacto del servicio al cliente sobre los resultados en la institución.	Exposición Magistral.	Papelería y material de apoyo	Asistencia y participación
SÁBADO 6 DE OCTUBRE	SERVICIO AL CLIENTE	4 HORAS	8:00-12:00 a.m	El efecto de un servicio eficiente.	Análisis individual y grupál.	Papelería y material de apoyo	Asistencia y participación

SÁBADO 13 DE OCTUBRE	SERVICIO AL CLIENTE	4 HORAS	8:00-12:00 a.m	La importancia de la comunicación en la atención al cliente.	Análisis de necesidades de usuarios según los departamentos.	Papelería y material de apoyo	Asistencia y participación
SÁBADO 20 DE OCTUBRE	SERVICIO AL CLIENTE	4 HORAS	8:00-12:00 a.m	La auto-actualización dentro de la institución. El servicio al cliente como una responsabilidad de todos.	Exposición Magistral. Ejercicios que ayuden a ejemplificar las teorías	Papelería y material de apoyo. Infocus para abordar casos similares.	Examen teórico
SÁBADO 27 DE OCTUBRE	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	4 HORAS	8:00-12:00 a.m	El papel de la gestión del talento humano en la modernización de los GAD.	Análisis grupal del material de apoyo	Papelería y material de apoyo	Asistencia y participación

SÁBADO 3 DE NOVIEMBRE	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	4 HORAS	8:00-12:00 a.m	Análisis del COOTAD.	Exposición Magistral. Infocus	Papelería y material de apoyo. Infocus	Asistencia y participación. Examen teórico
SÁBADO 10 DE NOVIEMBRE	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	4 HORAS	8:00-12:00 a.m	Necesidades de cambio organizacional e innovación tecnológica. La administración del talento humano en el sector público.	Exposición Magistral	Papelería y material de apoyo	Asistencia y participación
SÁBADO 17 DE NOVIEMBRE	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	4 HORAS	8:00-12:00 a.m	El manejo de situaciones de conflicto en el ambiente de trabajo	Análisis grupal . teorías	Papelería y material de apoyo	Asistencia y participación. Examen teórico

Fuente: Aportación de la autora de la tesis.

PRESUPUESTO

A continuación se presenta el presupuesto, es importante aclarar que la inversión será de acuerdo al criterio de los Representantes del Gobierno Autónomo Descentralizado de Saraguro.

El presupuesto se ha elaborado tomando como base 25 empleados, sin embargo en el Gobierno Autónomo Descentralizado, en donde el número de empleados es mayor quedará a juicio del encargado de personal la cantidad de empleados a capacitar, en el área de trabajo que considere conveniente.

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	TOTAL
4 MESES	Honorarios del Capacitador en Programas de Liderazgo, Servicio al Cliente, Desarrollo de Equipos de Trabajo y Gestión de Recursos Humanos	600	2400
16 DÍAS	Viáticos(5 personas)	125	2000
16	Material de Apoyo para las sesiones de Capacitación	125	500
8	Marcadores para pizarrón	1	8
1	Caja de Esferos Bic	6	6
1	Caja de Resaltadores	0,7	16,8
16	Alquiler de Infocus	16	256
	SUBTOTAL		5186,8
	IMPREVISTOS (5%)		259,34
	TOTAL		5446,14

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

	ACTIVIDADES	MES I				MES II				MES III				MES IV				MES V				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Presentación de la Propuesta																					
2	Reunión del Consejo Municipal																					
3	Aprobación																					
4	Logística para elegir a los empleados																					
5	Liderazgo																					
6	Desarrollos de Equipos de Trabajo																					
7	Servicio al cliente																					
8	Gestión de Recursos Humanos																					
9	Evaluación de la Capacitación																					

Fuente: Aportación de la autora de tesis.

1.2 PROPUESTA DE UN PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA MEJORAR LA EFICIENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE SARAGURO

En la propuesta se da a conocer la elaboración de un proceso de reclutamiento, selección e inducción para mejorar la eficiencia en la administración del personal, con el propósito de suministrar una herramienta que permita mejorar el desempeño de los empleados.

El Gobierno Autónomo Descentralizado necesita contar con personal idóneo para cada puesto de trabajo y que además se identifique con los objetivos de la institución para poder brindar a la población un servicio eficiente.

Dicha propuesta contribuirá a que seleccione mejor a los empleados, los cuales posteriormente serán sometidos a capacitaciones que ayuden a desarrollar las habilidades necesarias para desarrollar las actividades laborales.

OBJETIVO GENERAL

Mejorar la Admisión y Empleo en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Saraguro.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Proporcionar al Gobierno Autónomo un proceso de reclutamiento y selección del personal, que se adecúe a los requerimientos de la Institución.

Lograr mayor eficiencia laboral al implementar un proceso de reclutamiento, selección e inducción.

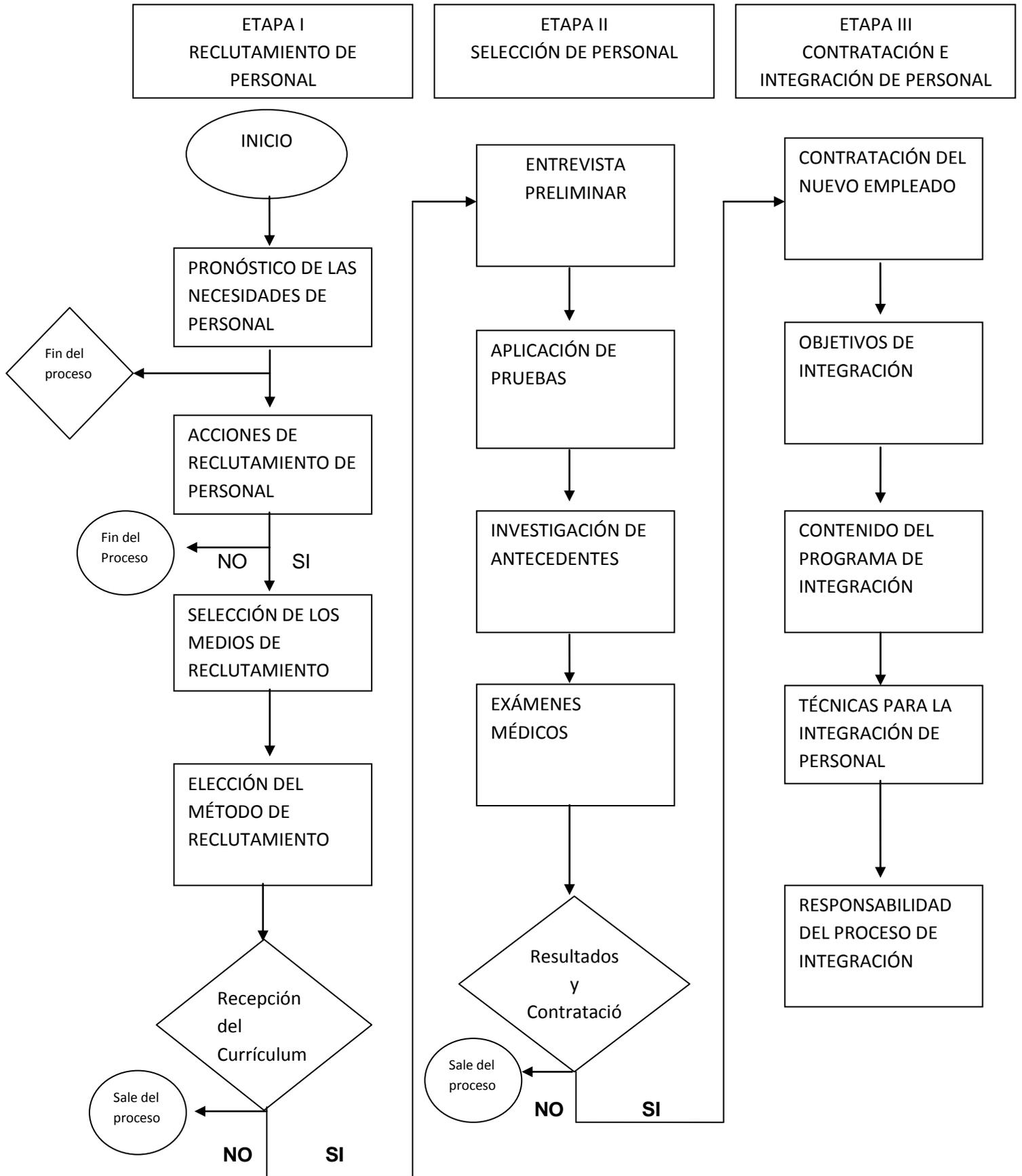
CONTENIDO DE LA PROPUESTA

Para poder desarrollar el contenido de la propuesta, se elaboró el esquema en el cual se refleja cada etapa de un proceso de reclutamiento, selección e inducción para mejorar la eficiencia en la Gestión del Talento Humano en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Saraguro.

ESQUEMA DE LA PROPUESTA

Propuesta de un proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción para mejorar la Eficiencia en la Admisión y empleo del Gobierno Autónomo Descentralizado de Saraguro.

FLUJOGRAMA DEL PROCESO



DESARROLLO DEL CONTENIDO DE LA PROPUESTA

A continuación se definen los pasos a seguir para desarrollar las etapas del proceso de reclutamiento, selección e inducción:

ETAPA I: PROCESO DE RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL

A continuación se presentan los pasos a seguir para desarrollar el proceso de reclutamiento del personal.

PASO 1. RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL

Se debería aplicar un proceso de reclutamiento para poder identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante en la institución.

Por la estructura organizativa del Gobierno Autónomo Descentralizado, se recomienda utilizar el reclutamiento externo pues, al existir determinada vacante se la cubriría con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento que se aplicará.

PASO 2. SELECCIÓN DE MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

El seleccionar los medios de reclutamiento a utilizar es muy importante ya que de esto dependerá la calidad de candidatos que se presentarán, con el propósito de facilitar este paso se recomienda que se analicen varias fuentes de reclutamiento para poder elegir la que mayor número de candidatos pueda proveer con el objeto de poder seleccionar al más capacitado para cubrir la vacante.

Los medios de reclutamiento que se recomienda son:

PRESENTACIÓN DE LOS CANDIDATOS POR PARTE DE LOS EMPLEADOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE SARAGURO.

Es un medio de reclutamiento que tiene un costo relativamente bajo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. El encargado del personal debe estimular a los empleados a

presentar o recomendar candidatos, al emplear este método los empleados se sentirán más útiles en el logro de los objetivos de la institución.

CARTELES O ANUNCIOS EN LA ESTAFETA DE LA INSTITUCIÓN.

Es también un medio de bajo costo, el rendimiento y rapidez de los resultados dependerá de una serie de factores como proximidad de lugares donde haya movimiento de personas, proximidad a las fuentes de reclutamiento, visualización de los carteles y anuncios, facilidad de acceso. En este caso el medio es estático y el candidato irá hacia él por iniciativa propia. Por lo general este medio se recomienda utilizarlo para cargos de bajo nivel.

PASO 4: ELECCIÓN DEL MÉTODO DE RECLUTAMIENTO

Elegir el método de reclutamiento dependerá de las necesidades del personal que se tenga tomando en consideración la cantidad de solicitantes que se requiera para llenar determinado puesto de trabajo.

Por ello se recomienda que se utilice el método por referencia, pues tiene un costo bajo y se adecua a las necesidades que se requiere.

EL MÉTODO POR REFERENCIAS

Las referencias del personal que ha demostrado lealtad e identificación con la institución son de gran ayuda pues se le solicita que recomienden a personas que son de su confianza y consideren adecuadas para desempeñar el puesto vacante. Los jefes y personas interesadas igualmente pueden recomendar sus candidatos que estén acordes a las habilidades, actitudes y conocimientos requeridos por el puesto.

Cuando ya se tiene seleccionado el medio y el método de reclutamiento y se cuenta con los posibles candidatos se procede a la recepción de las hojas de vida y currículum vitae.

PASO 5. RECEPCIÓN DEL CURRÍCULUM VITAE U HOJA DE VIDA

El último paso de reclutamiento de personal es la recepción del currículum vitae u hoja de vida donde los candidatos aportan los primeros datos, de ello dependerá que pasen a la segunda etapa que es la selección del personal. El encargado del personal debe analizar y seleccionar aquellos que cumplan con los requisitos preestablecidos para el puesto. Este análisis implica un examen detallado de cada oferta con la finalidad de separar los currículos en tres grupos:

- Aspirantes que reúnen las características básicas requeridas para el puesto. El encargado del personal en este caso comunica, preferentemente por teléfono, el lugar, la fecha y la hora en la que se han de presentar para la realización de la entrevista a los posibles empleados.
- Los aspirantes que no sean seleccionados en este proceso por no ajustarse a las características requeridas para el puesto.
- Aspirantes que si bien no cumplen todas las características requeridas para el puesto, no son totalmente descartados, y en función de cómo se desarrolle el proceso de selección pueden volver a ser incluidos en el mismo.

De aquí se procede a seleccionar un grupo que se apegue a los requerimientos del puesto de acuerdo a los conocimientos y habilidades para desempeñar el trabajo para el cual ha aplicado.

ETAPA II. PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

Los delegados o el encargado de Recursos Humanos emplearan el proceso de selección para la contratación del personal nuevo.

A continuación se detallan los pasos a seguir:

PASO 1: ENTREVISTA PRELIMINAR

Los delegados y el encargado del personal del Gobierno Autónomo Descentralizado de Saraguro, iniciarán el proceso de obtención de datos sobre el candidato tales como: experiencia laboral, estudios realizados, actitud, conocimiento, apariencia física, facilidad de expresión, con el objeto de destacar aquellos candidatos que reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir. Igualmente debe informarse de la naturaleza del trabajo, horario, sueldo, con el fin de que el candidato decida si es de su interés seguir adelante con el proceso.

Los pasos siguientes consistirán en la verificación de datos recabados durante la entrevista, se deberá estudiar la información presentada en la solicitud de empleo o currículum vitae, para descartar los candidatos que no reúnan los requisitos básicos, ya sea por ideología, personalidad, educación, experiencia de naturaleza legal o por políticas de la institución.

A continuación se presenta un formulario de reporte de la entrevista y otro para la evaluación del candidato por medio de los cuales se hará más fácil la verificación de los datos.

REPORTE DE ENTREVISTA			
NOMBRE			
FECHA			
PUESTO			
	FAVORABLE	MEDIO	DESFAVORABLE
EXPERIENCIA LABORAL			
Estabilidad Laboral			
Puestos desempeñados			
Adaptabilidad			
Eficiencia			
Motivación en el Trabajo			
Relación con Compañeros			
Liderazgo			
Responsabilidad			
DATOS FAMILIARES			
Nivel Socioeconómico			
Responsabilidad			
Relaciones Familiares			
Ingresos Familiares			
ESTUDIOS			
Logros			
Capacidades			
Motivación			
Relaciones Interpersonales			
Liderazgo			
Responsabilidad			
INTERESES			
Actividades Sociales			
Intereses y metas			
Valores			
Manejo de tiempo y dinero			
Alcoholismo			
Pretensiones Económicas			
ESTIMACIÓN GENERAL DEL CANDIDATO			
ENTREVISTADOR			

Fuente: <http://html.rincondelvago.com/politica-de-recursos-humanos-en-una-empresa>,
modificado por la autora de tesis.

PASO 2: APLICACIÓN DE PRUEBAS

El responsable de aplicar las pruebas debe seleccionar la que mejor se adapte a las necesidades, es decir que la prueba aplicada al candidato deberá ser seleccionada según las características que requiera el puesto.

Las pruebas que se recomiendan son las siguientes:

PRUEBAS DE RENDIMIENTO

Esta prueba se aplicará para medir lo que una persona sabe o puede hacer.

PRUEBAS DE HABILIDADES COGNOSCITIVAS

Esta prueba se aplicará para medir las capacidades mentales, como inteligencia general, comunicación oral, manipulación de números y rendimiento.

PRUEBAS DE ACTITUD

Esta prueba se aplicará para descubrir qué tipo de características de personalidad, como extroversión, curiosidad y formalidad tiene un individuo para ubicarlo en el trabajo que le corresponda, y ponerlas en práctica. Dentro de ellas se encuentra la facilidad de expresión oral lo que convierte al aspirante en un buen orador ideal para encargarse de las relaciones públicas y comunicaciones dentro de la municipalidad.

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE SARAGURO
REPORTE DE RESULTADOS DE PRUEBAS
NOMBRE (De la persona evaluada) FECHA (De la evaluación)
PUESTO: (Al que aplica el candidato)
ESCOLARIDAD: (Nivel académico de la persona evaluada)
SUELDO PRETENDIDO: (El sueldo que espera recibir el candidato)
RESULTADO DE PRUEBAS PRÁCTICAS: (Se coloca el resultado obtenido en las pruebas prácticas que ha realizado)
PERSONALIDAD: (El evaluador debe describir como es la personalidad del candidato de acuerdo a lo obtenido en las pruebas)
ÁREAS DE INTERÉS: (Se debe colocar los intereses del candidato)
CONCLUSIONES: Describir brevemente lo que se percibió del candidato
FIRMA DEL EVALUADOR
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE SARAGURO

Fuente: <http://html.rincondelvago.com/politica-de-recursos-humanos-en-una-empresa>,
modificado por la autora de tesis.

PASO 3: INVESTIGACIÓN DE ANTECEDENTES

El encargado del personal tendrá como obligación, verificar los datos y referencias del candidato; se tomará en cuenta las referencias personales como también las laborales. Las referencias laborales deben describir la trayectoria del solicitante en el campo de trabajo.

La persona que lleve a cabo la investigación de antecedentes del aspirante debe actuar siempre de manera imparcial, seria y con profesionalismo, ya que de la información que obtenga depende la aceptación o rechazo del futuro trabajador.

PASO 4: EXÁMEN MÉDICO

En el proceso de selección se incluirá un examen médico del aspirante.

Dicho examen se hará con el fin de conocer la salud de su futuro personal: desde el deseo de evitar el ingreso de un individuo que padece de una enfermedad contagiosa, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.

<p style="text-align: center;">REPORTE DE EXÁMEN MÉDICO DE ADMISIÓN</p>	
<p>NOMBRE DEL CANDIDATO</p> <p>Nombres y apellidos completos</p>	
<p>DEPARTAMENTO:</p> <p>(Escribir a qué departamento pertenece)</p>	
<p>TRABAJO A DESEMPEÑAR</p> <p>(Describir las actividades a realizar)</p>	
<p>ACEPTABLE ()</p>	<p>SIN LIMITACIONES</p> <p>RECHAZADO</p> <p>CON LIMITACIONES</p>
<p>OBSERVACIONES:</p>	
<p> </p>	
<p>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE SARAGURO</p>	
<p>Departamento de Personal médico</p>	<p>Nombre y firma del</p>

Fuente: <http://html.rincondelvago.com/politica-de-recursos-humanos-en-una-empresa>,
modificado por la autora de tesis.

PASO 5: RESULTADOS Y CONTRATACIÓN

Una vez obtenidos los datos e información del candidato durante el proceso de selección, el encargado del departamento que requiere el nuevo candidato deberá evaluar y comparar las características del aspirante con los requisitos del puesto a ocupar.

El resultado final del proceso de selección, se reflejará, en el nuevo aspirante contratado. Por ello se debe considerar cuidadosamente los elementos de la selección como la entrevista y otros mas que se utilizaron, donde no debe existir duda que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y su trabajo sea productivo. El desempeño de un buen empleado, comprobará que el proceso de selección se llevó a cabo de forma adecuada.

ETAPA III: PROCESO DE INTEGRACIÓN DEL NUEVO PERSONAL

La etapa tres de la propuesta se refiere al proceso de integración del nuevo personal y los aspectos que deben tomarse en cuenta para poder desarrollar dicho proceso, a continuación se presentan los pasos a seguir:

PASO 1: INTEGRACIÓN

Esta etapa iniciara al ser contratado un nuevo empleado en la Institución, en la cual se le va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros y a sus nuevas obligaciones.

El proceso de inducción debe estar compuesto por:

a. OBJETIVOS DE LA INTEGRACIÓN

En el proceso de inducción se deben establecer objetivos generales y específicos:

OBJETIVO GENERAL

Facilitar el proceso de adaptación e integración del personal que se incorpore al Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado de Saraguro, así como propiciar el desarrollo de lealtad y permanencia en la institución.

OBJETIVOS GENERALES

- Establecer las relaciones que mantendrá el nuevo empleado con la Institución.
- Dar a conocer al personal la misión y visión del Gobierno Autónomo Descentralizado.
- Identificar al personal con la comunidad laboral de la Institución.
- Dar a conocer al nuevo empleado las normas de disciplina.
- Mejorar los procesos de comunicación.
- Crear una actitud favorable hacia la Institución.

b. CONTENIDO DEL PROCESO DE INTEGRACIÓN

El proceso de inducción incluye una serie de pasos que consideran la inducción al departamento del personal y la inducción al puesto en particular.

Es muy importante no confundir el proceso de integración con un simple manual de bienvenida, ya que esta forma parte del programa. Los aspectos que debe contener son los siguientes:

BIENVENIDA

La persona bajo la que estará a cargo el nuevo empleado del Gobierno Autónomo Descentralizado debe darle las palabras de bienvenida.

ASPECTOS GENERALES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO

La persona responsable del personal deberá proporcionarle al nuevo empleado información sobre la historia, Organigrama, Misión y Visión Institucional.

SERVICIOS QUE BRINDA EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO A LA POBLACIÓN.

La persona responsable del personal, deberá darle a conocer al nuevo empleado los servicios que la institución ofrece a la población, la forma en que se hace y en qué forma participará el nuevo empleado.

SISTEMA DE TRABAJO EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO

El nuevo empleado debe conocer el proceso o la metodología de trabajo bajo la cual debe desempeñar sus labores.

RELACIONES DE TRABAJO

Al nuevo empleado se le dará a conocer aspectos como: jornadas y horarios de trabajo; salarios; días de descanso y vacaciones; capacitaciones; permisos y faltas; prestaciones y servicios médicos; sanciones; tipo de contratación y reglamento interno de trabajo.

SEGURIDAD E HIGIENE INSTITUCIONAL

El nuevo empleado deberá tener conocimiento de las normas de higiene, así como también sobre la seguridad que la Institución ofrece a sus empleados.

RUTINA DIARIA DEL EMPLEADO

El nuevo empleado debe tener claro cuáles son sus obligaciones y deberes.

RECORRIDO POR LAS INSTALACIONES

El recorrido por las instalaciones se hace con el fin de que el nuevo personal tenga conocimiento de la ubicación de todos los departamentos o puestos de trabajo que existen.

PRESENTACIÓN ANTE SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO

La presentación ante sus compañeros de trabajo es para que el nuevo empleado se identifique con las personas con las cuáles estará compartiendo responsabilidades, esta parte es importante para que se fomente el trabajo en equipo.

NORMAS Y DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO

El encargado del personal deberá proporcionarle al nuevo empleado el manual de descripción, así como también las normas bajo las cuales deberá trabajar y realizar las actividades diarias. Es importante que exista congruencia entre lo que se informa al nuevo empleado y la realidad que se vive en la Institución.

c. TÉCNICAS PARA LA INTEGRACIÓN DEL PERSONAL

Entre las técnicas para la integración del personal se presentan las siguientes:

DE LO GENERAL A LO PARTICULAR

Al momento de proporcionar la información, el encargado del personal deberá empezar de lo general a lo más específico, es decir hablar sobre el *GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO* en general, luego pasar a describir los departamentos y la relación entre sí, posteriormente hablarle sobre el puesto de trabajo que ocupara el nuevo empleado.

MANUAL DE BIENVENIDA

El manual de bienvenida es un pequeño documento que el encargado del personal proporcionará al nuevo empleado para que este tenga un conocimiento de las generalidades de la Institución.

ENTREVISTAS EVALUATIVAS

La entrevista evaluativa la realizará el encargado del personal con el fin de determinar la asimilación del proceso de inducción por parte del nuevo empleado y retroalimentar la información.

d. RESPONSABILIDAD DE LA INTEGRACIÓN DE PERSONAL

El proceso de integración de personal es responsabilidad del encargado del departamento de personal con el apoyo de las siguientes partes:

EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL O ENCARGADO DE PERSONAL

A esta unidad le corresponde la elaboración del programa de inducción así como también el manual de bienvenida, impartir los aspectos generales de la inducción, efectuar las entrevistas evaluativas, coordinar todo el proceso.

EL JEFE DE DEPARTAMENTO

El jefe del departamento en el cuál se ubicará el nuevo empleado tiene la responsabilidad de presentarlo con el personal de su departamento; describir el trabajo, deberes y explicar el uso de equipos y herramientas.

DEL EMPLEADO

Las responsabilidades del empleado consisten en asistir con puntualidad y disponibilidad, preguntar dudas y responder con sinceridad.

CONCLUSIONES

h. CONCLUSIONES

Al finalizar el presente estudio se concluye lo siguiente:

1. El 50% del personal encuestado desconoce la misión y visión del Gobierno Autónomo Descentralizado de Saraguro.
2. El trato que reciben los colaboradores por parte de los jefes es excelente, esto permite que el personal desarrolle sus actividades en un ambiente de trabajo adecuado. El 51% de los encuestados aseguran que existe reuniones de trabajo entre jefes y colaboradores con la finalidad de generar espacios de intercambio de información, que sirva en el proceso de toma de decisiones.
3. Del total de encuestados el 26% han cursado solamente la primaria y secundaria, el 44% han concluido los estudios superiores y solamente el 29% poseen un título universitario, es por ello que el 100% del personal encuestado necesita recibir capacitación en temas generales como liderazgo, servicio al cliente, gestión de recursos humanos.
4. Existe desconocimiento de los pasos adecuados para realizar el proceso de captación, selección, contratación e inducción del personal y no existe una base de datos de prospectos para cubrir una vacante.
5. El 70% de la población del Cantón se encuentra satisfecha con las obras de vialidad que el Gobierno Autónomo Descentralizado ha realizado en cada una de las parroquias, así mismo el 80% de los usuarios manifiestan que son atendidos de manera adecuada al momento de solicitar información en las oficinas de la Institución.

RECOMENDACIONES

i. RECOMENDACIONES

Al finalizar el presente estudio se recomienda lo siguiente:

1. Aprovechar el interés que demuestra cada uno de los colaboradores, con el fin de mejorar el trabajo que realiza la Institución en el Cantón; así mismo se recomienda que el encargado del personal del Gobierno Autónomo Descentralizado de Saraguro realice actividades de difusión de la misión y visión Institucional.
2. Capacitar a los empleados en las temáticas de liderazgo, desarrollo de equipos de trabajo, servicio al cliente, con el fin de que el talento humano Institucional pueda desenvolverse en el puesto de trabajo y dar soluciones a problemas que se presenten en el futuro.
3. Gestionar por medio del Departamento de Talento Humano capacitaciones gratuitas vía internet que actualmente está brindando el Ministerio de Relaciones Laborales.
4. Continuar trabajando para modernizar las vías que conducen a las diferentes parroquias de Saraguro, porque de esta manera se contribuye a mejorar el comercio y la calidad de vida de los habitantes del Cantón.
5. Brindar una adecuada atención a los usuarios porque de ello depende la imagen de la Institución.

6. Realizar el proceso de admisión y empleo (captación, selección, contratación, inducción), siguiendo las indicaciones planteadas de forma general en la propuesta; para que el personal que se involucre en la Institución sea idóneo para el puesto vacante.

BIBLIOGRAFÍA

j. BIBLIOGRAFÍA

1. ARIAS G, Fernando. Administración de Recursos Humanos. 1979.
2. CARDONA, Herrero. Las entrevistas de selección de personal, Editorial Diaz de Santos, S.A, Madrid, 1991.
3. CHIAVENATO, Edalberto: Gestión del Talento Humano, Mc Graw Hill, Bogotá, 2002.
4. CHIAVENATO, Edalberto: Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición, Mc Graw-Hill, 2001.
5. CHRUDEN y SHERMAN. Administración de Personal. Editorial South-Western Publishing. 1987.
6. DESSLER, Gary, Administración de Personal, Sexta Edición, México 1994.
7. DOLAN, Simón & VALLE, Ramón. La Gestión de los Recursos Humanos, Tercera Edición, 2007.
8. SILICEO, Alfonso. Capacitación y Desarrollo del Personal. 1997.
9. MARISTANY, J. Administración de Recursos Humanos.
10. OLLEROS, M. El proceso de captación y selección del personal. Editorial Consulta y Selección, S.A, Madrid, 1993.
11. PAIN, A. Cómo realizar un Proyecto de Capacitación. Editorial Granica Vergara, Argentina, 1992.
12. PINTO, V.R. Proceso de Capacitación. Ed. Diana, México.
13. PUCHOL, L. Dirección y Gestión y Gestión de Recursos Humanos. Editorial ESIC, S.A, Madrid, 1993.
14. REYES Ponce, Agustín. Administración de Personal. Relaciones Humanos. I Parte. Editorial Luminosa. México 2000. Pág. 127.
15. REZA, T.J. Como Diagnosticar Necesidades de Capacitación en las Organizaciones. Editorial Panorama, México.

16. WAYNE R, Mondy y NOE, Robert M. Administración de Recursos Humanos. México. 1997.
17. WERTHER, Jr DAVIS, Keith. Administración del Personal Y Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. México 2000.
18. WAYNE R, Mondy y NOE, Robert M. Administración de Recursos Humanos. México. 1997.

ANEXOS

k. ANEXOS

ANEXO # 1

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

La presente encuesta se realizará con la finalidad de determinar las necesidades de capacitación que tengan las personas que laboran dentro del Municipio de Saraguro, con la información que se obtenga; se diseñará un programa de capacitación que se ajuste a los requerimientos del personal. Por favor complete la encuesta y señale con una X las respuestas.

1. Cuántos años trabaja en el Municipio?
2. En qué departamento trabaja?
3. Qué cargo desempeña?
4. En qué otros departamentos ha trabajado?
5. Trabaja con nombramiento?

SI () NO ()

6. Indique con una X el nivel académico que tiene?

- Primaria, hasta grado.....

- Secundaria, hasta qué curso.....

- Educación Superior, hasta qué módulo.....

- Título Universitario.....

Otros.....

Especifique.....

7. Indique los títulos obtenidos y su especialización, (en qué año, en qué institución)?

8. Indique a continuación todos los cursos de capacitación en que usted ha participado, si no tiene ningún curso escriba ninguno?

9. Existen políticas para la capacitación del personal?

SI () NO ()

10. Cuáles son las temáticas en las que usted quisiera ser capacitado?

11. Recibió capacitación al momento de empezar a trabajar en el Municipio?

SI () NO ()

12. Cree usted que sea necesaria la capacitación en su área de trabajo?

SI () NO ()

13. Considera usted importante la capacitación?

SI () NO ()

Porqué?.....

14. Los conocimientos que tiene actualmente le dan seguridad para realizar su trabajo?

SI () NO ()

Porqué?.....

15. Le han impartido cursos de capacitación relevantes e importantes en el área de su trabajo?

SI () NO ()

Hace qué tiempo?.....

Institución.....

16. Los horarios de capacitación que le han dado son ajustados a sus horarios de trabajo?

SI () NO ()

Contestar solamente si lo hizo en la pregunta 15.

17. Existieron días específicos para el curso de capacitación que les impartieron?

Contestar solamente si lo hizo en la pregunta 16.

SI () NO ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO # 2

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA JURÍDICO, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

Como egresada de la UNL del área Jurídica, Social y Administrativa, con el fin de conocer la cultura organizacional del Municipio De Saraguro les solicito de la manera más comedida me ayuden con las respuestas a las preguntas planteadas a continuación, ya que me servirán de gran ayuda para realizar mi tesis previo a obtener el título de Ingeniera Comercial.

1. Conoce usted si el Municipio tiene misión?

SI () NO ()

CUÁL ES

2. Conoce usted si el Municipio tiene Visión?

SI () NO ()

CUÁL ES

3. El trato que se les da a los empleados del Municipio es?

- Excelente -Bueno

- Muy bueno - Malo

4. Las instalaciones del Municipio son adecuadas para desarrollar sus actividades?

SI () NO ()

5. Los equipos de oficina con los que cuenta actualmente el Municipio son modernos?

SI () NO ()

6. Existe ambiente de apertura y confianza para manifestar insatisfacciones?

SI () NO ()

Porque.....

.....

7. Sus opiniones son escuchadas en el proceso de toma de decisiones?

SI () NO ()

8. Existe en el personal de dirección el sentido de aceptación a ideas innovadoras?

SI () NO ()

9. Cómo definiría usted el ambiente de trabajo en el lugar donde desarrolla sus actividades?

- Excelente

-Bueno

- Muy bueno

-Malo

10. Cómo definiría usted la relación con sus compañeros de trabajo?

-Excelente

- Buena

- Muy Buena

- Mala

11. Cuando existe problemas se los reconoce o se considera que nos los hay?

12. Usted participa en la solución de problemas?

SI () NO ()

Porque.....

13. Existe un buen clima de trabajo entre jefes?

SI () NO ()

14. Existen reuniones que aseguren el intercambio de información entre los jefes y los empleados?

SI () NO ()

15. Las reuniones son eficaces?

SI () NO ()

16. Existe trabajo en equipo?

SI () NO ()

17. Qué tipo de valores morales y éticos practica usted dentro de la organización?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO # 3

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA ÁREA JURÍDICO, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

Como egresada de la UNL del área Jurídica, Social y Administrativa, con el fin de conocer la satisfacción de los habitantes de Saraguro con los servicios que presta el Municipio; les solicito de la manera más comedida me ayuden con las respuestas a las preguntas planteadas a continuación, ya que me servirán de gran ayuda para realizar mi tesis previo a obtener el título de Ingeniera Comercial.

PARROQUIA.....

1. Sabe usted que servicios presta el Municipio?

SI () NO ()

2. Usted utiliza los servicios del Municipio de Saraguro?

SI () NO ()

3. Cada qué tiempo utiliza los servicios que presta el Municipio?

Cada Semana

Cada 15 días

Cada Mes

4. En comparación con otras instituciones el servicio que da el Municipio qué le parece?

- Excelente

-Bueno

- Muy bueno

-Malo

5.Cuál es su grado de satisfacción general con la atención que le dan en el Municipio?

- Satisfecho

-Insatisfecho

- Completamente Satisfecho

- Completamente Insatisfecho

6. Los empleados del Municipio atienden bien sus necesidades?

SI () NO ()

7. Usted ha tenido algún inconveniente al solicitar información en el Municipio?

SI () NO ()

7. Se resolvieron los inconvenientes de forma satisfactoria?

Contestar solamente si lo hizo en la pregunta 7.

SI () NO ()

9. Al momento de pagar el agua, sus impuestos lo atienden de forma rápida?

SI () NO ()

10. Cuando usted ha solicitado información en el Municipio ha sido atendido/a satisfactoriamente?

SI () NO ()

11. Cree usted que el Municipio ha realizado obras para mejorar los servicios (agua potable, alcantarillado, vías) en su parroquia?

SI () NO ()

12. Cree usted que las obras que ha realizado el Municipio han servido para mejorar su calidad de vida?

SI () NO ()

Porque.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO # 4

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICO, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

Como egresada de la UNL del área Jurídica, Social y Administrativa, con el fin de conocer la aplicación de las fases de ADMISIÓN Y EMPLEO en el Municipio de Saraguro; les solicito de la manera más comedida me ayuden con las respuestas a las preguntas planteadas a continuación, ya que me servirán de gran ayuda para realizar mi tesis previo a obtener el título de Ingeniera Comercial.

1. Existen políticas para el reclutamiento del personal?

SI () NO ()

Descríbalas.....

.....

2. Cómo se han implementado o difundido las políticas?

3. Qué tipo de Reclutamiento se realiza en el Municipio?

- Reclutamiento Interno

- Reclutamiento Externo

- Reclutamiento Mixto

(Solo si su respuesta fue reclutamiento externo o mixto responda la pregunta 4)

4. Qué medios se utiliza en el Municipio para atraer posibles candidatos cuando existe una vacante?

- Consulta de archivos de candidatos

- Candidatos presentados por los empleados del Municipio

- Anuncios en diarios de la localidad

- Haciendo uso del internet

- Otros.....

5. Existe una base de datos de posibles candidatos para cubrir una vacante?

SI () NO ()

6. Existen políticas para la selección del personal?

SI () NO ()

Describalas.....

7. Cómo se han implementado o difundido las políticas?

8. Aplica usted los pasos adecuados para realizar la selección del personal?

SI () NO ()

Describalos.....

9. Existen políticas para la contratación del personal?

SI () NO ()

Describalas.....

10. Existen políticas para la inducción del personal?

SI () NO ()

Describalas.....

11. Actualmente existe un presupuesto asignado para la admisión y empleo del Talento Humano?

SI () NO ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO # 5

PERSONAL SUGERIDO PARA EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

N°	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO
1	Gonzalo de Jesús Armijos Salinas	SECRETARIO GENERAL
2	Jaime Rodrigo Macas Guamán	DIRECTOR ADMINISTRATIVO
3	Augusto Castro	DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN
4	Manuel Asunción Sarango Tene	DIR. DE INTERCULTURALIDAD
5	Roque Paulino Berru Armijos	DIR. DE MEDIO AMBIENTE
6	Patricio Nicanor Rodas Ochoa	DIR. DE OBRAS PÚBLICAS
7	Hernan Lenin Silva Jaramillo	JEFE DE PERSONAL
8	Carmita León Ordóñez	DIRECTORA FINANCIERA (E)
9	Martha Salomé Silva Chalan	JEFE DE AVALUOS Y CATA.
10	Luz Angélica Tene Sarango	JEFE DE RENTAS
11	Sonia Orfita Torres Rodríguez	TESORERA
12	Even Mauricio Jaramillo Abad	RECAUDADOR 1
13	María Narcisa Bravo Jaramillo	RECAUDADOR 2
14	Jorge Gonzalo Ordóñez Pachar	GUARDALMACEN
15	Manuel Antonio Montaña Armijos	GUARDALMACEN (E)
16	Olga Beatriz Suquilanda Ambuludí	SECRETARIA ALCALDÍA
17	Martha Jhoana Bravo Rojas	PLANEAMIENTO URBANO
18	Ernestor Rodrigo Cabrera González	CHOFER
19	Milton Rodrigo Gutierrez Arevalo	CHOFER
20	Ernesto Remigio Naula Espinoza	CHOFER
21	Brenda Jacqueline Ordóñez	AUXILIAR DE TESORERÍA
22	Aracely del Cisne Paucar Salinas	AUXILIAR DEL FINANCIERO

Fuente: Las Encuestas

Elaboración: Liliana Pineda Hoyos.

ÍNDICE

CONTENIDOS	PAGS
Autorización.....	I
Autoría.....	II
Dedicatoria.....	III
Agradecimiento.....	IV
Título.....	1
Resumen.....	2 - 5
Introducción.....	6 - 7
Revisión de Literatura.....	8 - 28
Materiales y Métodos.....	29 - 36
Resultados.....	37 - 65
Discusión.....	66 - 98
Conclusiones.....	99
Recomendaciones.....	100 - 101
Bibliografía.....	102 - 103
Anexos.....	104 - 112
Índice.....	113