



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI.**

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
HUMANÍSTICAS.

CARRERA DE: INGENIERÍA COMERCIAL.

## **TESIS DE GRADO**

TEMA:

**“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO  
PARA EL ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTÓN PUJILÍ”.**

Tesis presentada previa a la obtención de título de Ingeniera Comercial.

Autora:

**Tipán Olmos Sandra Karina.**

Directora:

**Ing. Jácome Lara Ibett Mariela.**

**Latacunga - Ecuador**

**Julio – 2010.**

**AUTORÍA**

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTÓN PUJILÍ”, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

.....

Sandra Karina Tipán Olmos.

C.I. 050315573-1

## **AGRADECIMIENTO**

Al esfuerzo otorgado en la realización de este trabajo agradezco primero:

A Dios por ser mi guía y modelo a seguir, lo cual me ha permitido entregar el esfuerzo diario para alcanzar las metas propuestas en mi vida, al amor sin compromiso de mi esposo e hijos, a mis queridos padres y hermanos que con brazos extendidos me brindaron la ayuda necesaria; que ha sido de mucha utilidad en todos los momentos de mi diario vivir.

Del mismo modo expreso mi eterna gratitud a la Universidad Técnica de Cotopaxi a sus distinguidas autoridades y a sus destacados profesores, de manera especial a la Ing. Jácome Lara Ibett Mariela, por guiarme en el desarrollo del presente trabajo investigativo y quien a la vez me ha demostrado que el que persevera alcanza.

Finalmente agradezco a todo el personal del Ilustre Municipio del Cantón Pujilí, quienes aportaron con su valiosa información para la culminación exitosa de esta investigación.

**Sandra Tipán Olmos.**

### **DEDICATORIA.**

Con mucha satisfacción, dedico este mi esfuerzo perseverante que refleja el trabajo realizado durante mi etapa universitaria, primero a Dios por ser mi guía en todo momento, de manera especial a mi querido esposo e hijos y a mis padres, que con gran amor me incentivaron a seguir en adelante sin desmayar en mis estudios y que hoy gracias a ellos he logrado dar un paso más en mi vida profesional.



## **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, HUMANÍSTICAS Y DEL  
HOMBRE

Latacunga - Ecuador

---

TEMA: “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO  
PARA EL ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTÓN PUJILÍ”

Autora: Tipán Olmos Sandra Karina.

### **RESUMEN**

El objetivo general del presente trabajo de investigación fue, desarrollar el Diseño de un Modelo de Gestión del Talento Humano para el Ilustre Municipio del Cantón Pujilí, para que realicen un ordenado y correcto proceso de selección del nuevo personal a ingresar, facilitando de esta manera la supervisión de la falta de control y

manejo de un modelo de gestión del talento humano a seguir, los métodos que se emplearon para la recopilación de información fueron la encuesta y la entrevista mediante las cuales se obtuvieron resultados significativos observando aspectos positivos y negativos dentro de la organización.

El Diseño del Modelo de Gestión del Talento Humano, constituye un instrumento de apoyo para el departamento de Talento Humano del Ilustre Municipio del Cantón Pujilí, en el manejo eficaz y eficiente de las actividades de la empresa, bajo estas circunstancias se concluye que la inexistencia de un adecuado manejo de este modelo se debe a la falta de manuales de información, así como también de un correcto proceso al momento de seleccionar al personal ya que es el capital humano lo más importante dentro de la organización.

Además este diseño les va ayudar a que el talento humano del Ilustre Municipio del Cantón Pujilí se desarrolle de mejor manera en cada puesto de trabajo y aportar al desarrollo del pueblo brindando una atención de primera mano a la comunidad Pujilense.



## UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, HUMANÍSTICAS Y DEL  
HOMBRE

Latacunga - Ecuador

---

THEME: "DESIGN OF A MODEL OF HUMAN TALENT MANAGEMENT FOR  
THE MUNICIPALITY OF CANTÓN PUJILÍ ILLUSTRIOUS"

Author: Sandra Karina Olmos Tipán.

### ABSTRACT

The overall objective of this research was to develop a Model Design Human Resource Management for Distinguished Pujilí town Township, to conduct an orderly

and proper selection process of new staff to enter, thereby facilitating the lack of supervision and management control of a management model of human talent to follow, the methods used for the collection of information was the survey and interview through which significant results were watching their strengths and weaknesses within the organization.

The Design Model of Human Resource Management, is an instrument of support for the Human Resource department of town Township Pujilí Illustrious in the effective and efficient management of the activities of the company under these circumstances it is concluded that the absence of Adequate management of this model is due to the lack of manual s, as well as a correct process when selecting staff and that is the most important human capital within the organization.

In addition this design is going to help the human talent Illustrious Pujilí town Township to develop better in every job and contribute to the development of the people providing care firsthand Pujilense community.

## **INTRODUCCIÓN**

A través de los tiempos en los nuevos escenarios, por los cuales estamos transitando, se pueden identificar aspectos que se destacan por su importancia: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento, da cabida a que se genere nuevos aspectos para el desarrollo de las actividades al momento de seleccionar al Talento Humano dentro de una organización.

Ya que 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 diversas. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las

mismas constituye el elemento básico para estudiar a las entidades, y particularmente la Administración del Talento Humano.

El presente trabajo tiene por objeto el estudio de la gestión de talento humano, por lo que es un enfoque novedoso en la actualidad que se enmarca dentro de un movimiento más amplio la sustitución de la orientación de personal por una orientación de talento humano.

Encontraremos el por qué es importante y necesario la gestión del talento humano dentro de una organización, de una buena gestión empresarial del talento humano debe propiciar que las personas se sientan razonablemente satisfechas con su trabajo y que la moral de los grupos sea elevada de tal forma que se cree un buen clima laboral.

El entorno en que se desempeñan las actividades al momento de reclutar al personal en las organizaciones del Ecuador, ha tomado cambios significativos en las mismas y con esto surge la necesidad seguir implementando nuevos y métodos, que permita obtener una excelente reclutamiento del talento humano. De aquí surge la necesidad de aplicar el Diseño de un Modelo de Gestión del Talento Humano, el cual sea empleado para tener un correcto orden al momento de reclutar al personal dentro de las organizaciones.

Al realizar una visita al Ilustre Municipio del Cantón Pujilí, se ha observado que uno de los problemas fundamentales que enfrenta dicha institución es el inadecuado manejo de los métodos al momento de seleccionar al nuevo personal; este problema se presenta por la inexistencia de un correcto Modelo de Gestión de Talento Humano a seguir.

Por este motivo se va a aplicar un “Diseño de un Modelo de Gestión del Talento Humano en el Ilustre Municipio del Cantón Pujilí”, con el objetivo principal de proporcionar dicho diseño para que sea una guía útil para la selección del personal, analizando los contenidos teóricos y conceptuales que orienten el desarrollo de un modelo de gestión del talento humano y que al aplicar diversos procedimientos permita sustentar la investigación realizada.

En la presente investigación se aplicaron los siguientes métodos: Método Inductivo y Deductivo. Las técnicas que se emplearon para la recolección de datos, son: la encuesta y entrevistas a los trabajadores y los empleados.

En la presente investigación se recurrió a la Estadística Descriptiva, la cual me permitió describir y analizar la población seleccionada facilitando el análisis e interpretación de los resultados en forma cuantitativa y cualitativa para lo cual se emplearon los gráficos. La unidad de estudio sujeta a investigación es de 192 personas pertenecientes al Ilustre Municipio del Cantón Pujilí.

Para una mejor comprensión del trabajo, el mismo se ha organizado en tres capítulos. El primer capítulo se relaciona con la fundamentación teórica y conceptual que apoya la investigación realizada.

El segundo capítulo contiene el diseño de la investigación y el análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través de la aplicación de la entrevista y encuesta, conclusiones y recomendaciones.

En el capítulo tercero se encuentra la aplicación de la propuesta y por último se presentan las conclusiones y recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

Se espera que el presente trabajo, represente un aporte positivo, para el desarrollo de este tipo de entidades del sector público con el objeto de mejorar sus procedimientos al momento de llenar una vacante y como tratar al personal existente dentro de la organización.

## ÍNDICES DE CONTENIDOS.

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
Portada	
Autoría.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Resumen.....	v
Abstract.....	vi
Introducción.....	vii
Índice.....	x
 <b>CAPÍTULO I</b>	
1.1 Antecedentes.....	18
1.2 Justificación.....	19
1.3 Objetivos.....	21
1.3.1 Objetivo general.....	21
Objetivos específicos.....	21
1.4 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	21
1.4.1 ADMINISTRACIÓN.....	21
1.4.1.1 Importancia.....	22
1.4.1.2 Funciones.....	23
1.4.1.3 Conocimiento administrativo.....	23
1.4.2 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	

1.4.2.1.1 Definición.....	24
1.4.2.1.2 Importancia.....	25
1.4.2.1.3 Objetivos.....	26
1.4.2.1.4 Definición de administración de talento humano.....	27
1.4.2.1.5 Desarrollo de una filosofía de la administración del talento humano.	27
1.4.2.1.5.1 ¿Cómo se desarrolla una filosofía?.....	28
1.4.2.1.5.2 Influencia de la filosofía de la alta administración.....	28
1.4.2.1.5.3 Influencia de las suposiciones básicas propias acerca del personal.	29

#### 1.4.3 ESTRUCTURA DE LOS DIFERENTES MODELOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

1.4.3.1 Modelo según Avaro.....	30
1.4.3.1.1 Organizacional.....	31
1.4.3.1.2 El Ser y el Hacer.....	32
1.4.3.1.3 Competencias.....	33
1.4.3.1.4 Planeación Estratégica Personal.....	33
1.4.3.1.5 Relaciones.....	34
1.4.3.2 Modelos según Chiavenato Idalberto.....	35
1.4.3.2.1 El proceso de la gestión del talento humano.....	35
1.4.3.2.1.1 Admisión de personas.....	37
1.4.3.2.1.2 Aplicación de personas.....	37
1.4.3.2.1.3 Compensación de las personas.....	37
1.4.3.2.1.4 Desarrollo de personas.....	37
1.4.3.2.1.5 Mantenimiento de personas.....	37
1.4.3.2.1.6 Evaluación de personas.....	37
1.4.3.3 Modelo según Dolan, Valle, Jackson, Schuler.....	40

1.4.3.3 1 Funciones y actividades en la gestión de los recursos humanos.....	40
1.4.3.3.2 Condicionantes externos e internos a la gestión de los recursos humanos	41
1.4.3.4 Modelo según de Cenzo David y Robbins Stephen.....	43

#### 1.4.4 PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

1.4.4.1 Reclutamiento de personas.....	45
1.4.4.1.1 El proceso de Reclutamiento.....	45
1.4.4.1.2 Las Técnicas de Reclutamiento externo de personas.....	46
1.4.4.2 La Selección de personas.....	46
1.4.4.2.1 Las Técnicas de Selección más utilizadas.....	47
1.4.4.2.1.1 Entrevista de selección.....	47
1.4.4.2.1.2 Pruebas sicométricas.....	47
1.4.4.2.1.3 Pruebas de personalidad.....	47
1.4.4.2.1. Técnicas de simulación.....	47
1.4.4.2.2 Fases del proceso de selección.....	47
1.4.4.2.3 Pasos del proceso de selección.....	47
1.4.4.2.3.1.1 El proceso de la entrevista.....	48
1.4.4.3 Contratación.....	49
1.4.4.4 Proceso de inducción y entrenamiento de personal.....	50
1.4.4.5 Proceso de capacitación y desarrollo.....	51
1.4.4.5.1 La capacitación interna.....	52
1.4.4.5.2 La capacitación externa.....	52
1.4.4.5.3 Adiestramiento.....	52
1.4.4.5.4 Capacitación y desarrollo.....	52

1.4.4.6 Gestión de competencias.....	52
1.4.4.4.6.1 Característica subyacente.....	53
1.4.4.6.2 Causalmente relacionada.....	53
1.4.4.6.3 Estándar de efectividad.....	53
1.4.4.6.4 Importancia.....	53
1.4.4.7 Desarrollo y plan de carrera.....	54
1.4.4.8 Proceso de evaluación del desempeño.....	55
1.4.4.9 Proceso de motivación del talento humano.....	56
CONCLUSIONES.....	58
RECOMENDACIONES.....	58

## **CAPÍTULO II**

### **2.1. DISEÑO INVESTIGACIÓN.**

2.1.1 Pregunta científica.....	59
2.1.2 Operacionalización de las variables.....	60
2.2 Análisis situacional del ilustre municipio del cantón Pujilí.....	61
2.1 Antecedentes y base legal.....	61
2.2.1.1 Decreto De Cantonización.....	61
2.2.1.2 Historia Del Cantón Pujilí.....	62
2.2.1.3 Ubicación Geográfica.....	63
2.2.2 Estructura organizacional.....	64
2.2.2.1 Misión.....	64
2.2.2.2 Visión.....	64
2.2.2.3 Organigrama Estructural.....	65

2.2.2.4 Objetivos Generales.....	66
2.2.2.5 Objetivos Específicos.....	66
2.2.2.6 Estructura Interna Del Ilustre Municipio Del Cantón Pujilí.....	66

### 3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

3.1. Análisis de las encuestas y entrevistas.....	68
3.1.1 Encuesta dirigida a los empleados y trabajadores del Ilustre Municipio del Cantón Pujilí.....	69
3.1.2 Entrevista dirigida a los jefes de los departamentos del Ilustre Municipio. del Cantón Pujilí.....	82
3.1.3 Verificación de la propuesta.....	86
CONCLUSIONES.....	87
RECOMENDACIONES.....	88

## **CAPITULO III**

3. APLICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	89
------------------------------------	----

### **“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTÓN PUJILÍ”**

3.1 Introducción.....	89
3.2 Objetivos.....	90
3.2.1 Objetivo General.....	90
3.2.2 Objetivos específicos.....	90

3.3 MACROPROCESO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	91
3.3.1 Captación.....	92
3.3.1.1 Reclutamiento.....	92
3.3.1.1.1 Cadena de valor.....	92
3.3.1.1.2 Descripción del Proceso.....	93
3.3.1.1.3 Flujograma.....	94
3.3.1.2 Selección.....	95
3.3.1.2.1 Cadena de valor.....	95
3.3.1.2.2 Descripción del Proceso.....	96
3.3.1.2.3 Flujograma.....	98
3.3.1.3 Contratación.....	99
3.3.1.3.1 Cadena de valor.....	99
3.3.1.3.2 Descripción del Proceso.....	100
3.3.1.3.3 Flujograma.....	101
3.3.1.4 Inducción.....	102
3.3.1.4.1 Cadena de valor.....	102
3.3.1.4.2 Descripción del Proceso.....	103
3.3.1.4.3 Flujograma.....	104
3.3.2 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	105
3.3.2.1 Gestión de competencia.....	105
3.3.2.1.1 Cadena de valor.....	106
3.3.2.1.2 Descripción del Proceso.....	107
3.3.2.1.3 Flujograma.....	108

3.3.2.2 Clima organizacional.....	109
3.3.2.2.1 Cadena de valor.....	109
3.3.2.2.2 Descripción del Proceso.....	110
3.3.2.2.3 Flujograma.....	111
3.3.3 DESARROLLO HUMANO.....	112
3.3.3.1 Desarrollo y plan de carrera.....	112
3.3.3.1.1 Cadena de valor.....	112
3.3.3.1.2 Descripción del Proceso.....	113
3.3.3.1.3 Flujograma.....	115
3.3.3.2 Evaluación del desempeño.....	116
3.3.3.2.1 Cadena de valor.....	116
3.3.3.2.2 Descripción del Proceso.....	117
3.3.3.2.3 Flujograma.....	119
3.3.3.3 Capacitación.....	120
3.3.3.3.1 Cadena de valor.....	120
3.3.3.3.2 Descripción del Proceso.....	121
3.3.3.3.3 Flujograma.....	123
3.3.3.4 Mejora continua.....	124
3.3.3.4.1 Cadena de valor.....	124
3.3.3.4.2 Descripción del Proceso.....	125
3.3.3.4.3 Flujograma.....	126
CONCLUSIONES.....	127
RECOMENDACIONES.....	129
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	131

## **ÍNDICE DE CUADROS**

Cuadro # 1. Nomina del ilustre municipio del Cantón Pujilí.....	67
Cuadro # 2. Universo de estudio del ilustre municipio del cantón Pujilí.....	68
Cuadro # 3. Jefes departamentales.....	82
Cuadro # 4 Procesos de la gestión del talento humano.....	91

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS.**

Gráfico N° 1 Modelo de gestión del talento humano el ser y el hacer.....	31
Gráfico N° 2 Los seis procesos de la gestión del talento humano.....	36
Gráfico N° 3 Proceso del talento humano.....	39
Gráfico N° 4 La gestión estratégica de los recursos humanos.....	41
Gráfico N° 5 Condicionantes externos e internos a la gestión de los recursos humanos .....	42
Gráfico N° 6 Proceso de la gestión del talento humano.....	44

## **ANEXOS**

## **CAPÍTULO I.**

## **1.1 ANTECEDENTES.**

La Gestión del Talento Humano nace y se evoluciona paralelamente a la Administración de Empresas, debido a la inquietud y necesidad que tienen los propietarios de las distintas organizaciones y empresas por conocer una opinión independiente de cómo éstas se están administrando, desempeñando y gestionando. Es importante señalar que los responsables de la administración y control de las organizaciones son los administradores. Comúnmente la gran responsabilidad de administrar, planificar, dirigir, organizar y controlar internamente la empresa recae sobre el Gerente General quien a su vez ejerce funciones de representante legal.

La revolución industrial llevada a cabo en la segunda mitad del siglo XVIII, imprimió nuevas direcciones a las técnicas administrativas, especialmente a la Gestión del Talento Humano ya que este es el capital humano y el más importante de las organizaciones creadas por la aparición de las grandes empresas, donde la naturaleza de este servicio es prácticamente obligatoria, debido al volumen de información que de éstas se desprenden.

Inicialmente la Gestión de Recursos Humanos en América Latina, enfrenta varios desafíos muy importantes ya que esta ha evolucionado satisfactoriamente dentro de las organizaciones es por eso que la atención del tema respecto a la gestión requiere de un análisis integral del proceso de reclutamiento, selección, contratación,

inducción, capacitación, motivación del personal, entre otras; así como de la organización de toda la actividad, las condiciones de trabajo que la misma conlleva. En este desarrollo competitivo, la dinámica de la dependencia del mercado internacional marca pautas fundamentales al desarrollo de nuestro país. Más aún, lo condiciona en componentes centrales, como son la producción, la calidad, la forma de organizar el trabajo, y las condiciones de trabajo que se generan en su interior. Las exigencias internacionales imponen la adopción de respuestas empresariales adecuadas, ajustadas a las demandas del momento.

Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano.

En la actualidad, es indispensable realizar y poseer un diseño de la gestión del talento humano ya que esto nos permitirá medir y sacar a flote las habilidades, destrezas, conocimientos, valores y competencias de los trabajadores en las organizaciones, procurando así la búsqueda de la excelencia en el manejo del sistema de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, cultura organizacional, motivación y evaluación del desempeño.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN.**

En la mayor parte de organizaciones grandes y de tamaño mediano, el departamento de talento humano es el responsable del proceso de selección del personal; en pequeñas organizaciones es probable que la selección sea realizada por los dueños. Sin importar quién sea el responsable, pero cabe recalcar que este proceso es una función esencial de toda compañía.

La mayoría de gerentes reconocen que la selección de empleados es una de las decisiones más difíciles e importantes del negocio, con consecuencia tan duradera de deshacer. Sin embargo, en términos generales, los ejecutivos toman malas decisiones de promoción y de integración de la planilla del personal.

El Ilustre Municipio del cantón Pujilí tiene como principal debilidad el inadecuado proceso de selección del personal. El departamento de Talento Humano de este ayuntamiento no posee un modelo de gestión del talento humano a seguir, que permitirá medir el accionar del empleado en el puesto de trabajo.

Por estas razones es que se hace significativo buscar una herramienta estratégica que posibilite ejercer su trabajo. De allí que se hace necesario realizar un modelo de gestión del talento humano.

En el Ilustre Municipio del cantón Pujilí no se ha realizado trabajos de investigación, por lo cual este es el primer trabajo investigativo que se va a desarrollar dentro de la institución.

Es así que se propone desarrollar el diseño de un modelo de gestión del talento humano, que será estupendo, ya que permitirá a través de la identificación de las capacidades, conocimientos, aptitudes, destrezas, competencias y valores de los empleados y trabajadores llegar al cumplimiento de los objetivos trazados por el ayuntamiento.

## **1.3 OBJETIVOS.**

### **1.3.1 Objetivo general.**

- Diseñar un modelo de gestión del talento humano para el Ilustre Municipio del Cantón Pujilí, que permita desarrollar y potenciar las competencias, habilidades, destrezas, conocimientos y valores de los colaboradores.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Revisar los principales modelos a seguir y las concepciones teóricas sobre Gestión del Talento Humano para ampliar los conocimientos y posteriormente ser aplicado en la práctica.
- Realizar un análisis situacional del Ilustre Municipio del Cantón Pujilí para conocer se desempeña en la actualidad.
- Diseñar los macro procesos del talento humano para el Ilustre Municipio del Cantón Pujilí que permita desarrollar de mejor manera las actividades a seguir al momento implementar nuevas vacantes en cada uno de los departamentos

## **1.4 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.**

### **1.4.1 ADMINISTRACIÓN.**

Para DE CENZO, David A. y ROBBINS, Stephen P. (2003, pág.5); define a la Administración como el “proceso que se lleva a cabo para lograr eficazmente los

objetivos de la organización con y por medio de las personas desempeñando las funciones de planeación, organización, contratación de personal, dirección y control. Partiendo del criterio antes señalado se puede indicar que la administración se logra mediante los objetivos que se hayan planteado pero coordinando con su desarrollo y su uso de recursos financieros, físicos y humanos, cabe recalcar que la administración es la más importante de estos recursos, ésta se la puede encontrar en la calidad de los buenos gerentes que les permite moverse con efectividad, para de esta manera obtener el éxito y realizar lo que podría ser una administración dinámica.

#### **1.4.1.1 Importancia.**

Según DE CENZO, David A., y ROBBINS, Stephen P., (2003, pág.5-6) manifiesta que “la administración nace con la humanidad por lo cual su carácter universal, se encuentra presente en todas partes, y en todos los ámbitos, ésta imparte efectividad a los esfuerzos humanos, y en general es esencial para cualquier organismo social.”

La administración brinda el éxito a cualquier organismo social ya que estos dependen directa o indirectamente de esta, porque necesitan administrar debidamente los recursos humanos y materiales que poseen. Una adecuada administración hace que se mejore el nivel de productividad.

La administración se mantiene al frente de las condiciones cambiantes del medio, ante esta situación proporciona previsión y creatividad.

La eficiente técnica administrativa promueve y orienta al desarrollo de cualquier organismo social.

Con lo expuesto anteriormente se indica que, la administración es importante en todas las agrupaciones humanas y las organizaciones ya sean estas pequeñas o grandes por lo que todos necesitan cumplir los objetivos planteados por ellos.

#### **1.4.1.2 Las Funciones Administrativas.**

Las funciones administrativas son las mismas en todos lados, en todas las organizaciones y en cualquier época, ya que no cambian ni para los negocios pequeños, ni para los grandes, a pesar de que se pueden aplicar de forma diferente y por distintos gerentes, por lo que se manifiesta que el tipo de organización en la cual se encuentren hace relativamente muy poca diferencia, disponible en internet, en la página web <http://www.monografias.com/trabajos16/gestión-del-talento.shtml>.25, [citado enero 5, 2010].

Partiendo de lo expuesto anteriormente la investigadora puede señalar que las funciones primarias de la administración son la planeación, la organización, el liderazgo y el control. Cuando estas cuatro funciones operan de manera coordinada, se puede decir que la organización avanza en la dirección correcta hacia el logro de sus objetivos.

#### **1.4.1.3 Conocimiento Administrativo.**

Para CHIAVENATO, Idalberto, (2002, pág. 26) Expresa que el “conocimiento administrativo se lo puede aplicar a todos los esfuerzos humanos organizados ya que se los puede destinar a todos los niveles de administración en una organización que puede ser desde el más bajo, hasta el más alto, es por esto que los gerentes deben tener un conocimiento fundamental y saber cómo aplicarlo en una situación determinada, ya que el gerente siempre debe ser capaz de desempeñar las funciones administrativas con eficiencia y eficacia.”

La investigadora señala que dentro de una organización la administración va de la mano con las diferentes actividades, ya que está es vital porque mediante ella se puede seguir organizadamente las tareas encomendadas en las instituciones.

## **1.4.2 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.**

### **1.4.2.1 Definición.**

Para CHIAVENATO Idalberto, (2002, pág. 6-7) manifiesta que “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 adopta, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes”

La Gestión del talento humano implica tomar una serie de medidas, entre las que cabe destacar: el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a éstos, una formación profesional continuada y vincular la política de contratación a otros aspectos relativos a la organización de la actividad como la producción, el marketing y las ventas. Algunas empresas llevan a cabo parte de estas medidas, pero son pocas las que las aplican todas de forma simultánea.

La investigadora añade a lo anterior y manifiesta que es el conjunto de políticas y prácticas las cuales son necesarias para dirigir los aspectos de cargos gerenciales que deben estar relacionados con las personas, en la cual podremos realizar lo que es el involucramiento en las actividades como: la captación, gestión y desarrollo humano. Debido a que estos procesos incluyen en la eficacia de los empleados y de las organizaciones para poder obtener el éxito deseado.

En si la Gestión del talento Humano es el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas dentro de la empresa, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, inducción, contratación, evaluación del desempeño, motivación, entre

otros, que conduzcan a la obtención del valor agregado para la empresa, para los empleados y el entorno.

#### **1.4.2.2 Importancia.**

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

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero aquí nos detenemos para hacernos una pregunta: ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un "SI" definitivo. Disponible en internet, según la página Web <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>, [citado enero 20, 2010].

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

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los

recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados. Disponible en el internet, según la página Web (<http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>, [citado febrero 11, 2010]).

Para NEWSTROM, John, (2003, pág. 15-16). “La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones”

En si la investigadora manifiesta que si no existe la gestión del talento humano dentro de una organización no se puede trabajar correctamente he de allí la importancia del mismo.

### **1.4.2.3 Objetivos de la Gestión del Talento Humano**

Según CHIAVENATO, Idalberto, (2002, Pág. 9) manifiesta que las “personas constituyen el principal activo de la organización; de ahí la necesidad de que ésta sea más consciente y esté más atenta de los empleados. Las organizaciones exitosas perciben que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados”.

Los objetivos de la gestión del talento humano son diversos todos deben contribuir para dar el correcto cumplimiento y a continuación se detallará los más importantes:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.

- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- Administrar el cambio.
- Establecer políticas, éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

Como se viene mencionando anteriormente la gestión del talento humano es de gran importancia dentro de las organizaciones tanto privadas como públicas a que de este depende el buen funcionamiento y el crecimiento.

#### **1.4.2.4 Definición de Administración del Talento Humano.**

DOLAN; Simón L, (2007, pág.13) nos dice que es “La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal.

Se puede acotar que en la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo que se conoce muy bien y es el de: planear, ejecutar y controlar para mediante estos procesos la empresa se desarrolle exitosamente.

#### **1.4.2.5 Desarrollo de una Filosofía de la Administración del Talento Humano.**

Las acciones de las personas siempre están basadas en sus suposiciones básicas; esto es particularmente cierto en relación con la administración del personal.

Las suposiciones básicas con respecto a las personas, pueden ser, si se les puede tener confianza, si les desagrada el trabajo, si pueden ser creativas, por qué actúan como lo hacen y la forma en que deben ser tratadas, comprenden una filosofía propia de la administración del personal. Todas las decisiones sobre el personal que se tomen la gente que se contrate, la capacitación que se les ofrece, las prestaciones que se le proporcionen reflejan esta filosofía básica. Disponible en internet en la pagina virtual <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>, [citado febrero 11, 2010].

#### ***1.4.2.5.1 ¿Cómo se desarrolla una filosofía?***

En cierta medida, eso es algo que se tiene de antemano. No cabe la menor duda de que una persona trae consigo a su trabajo una filosofía inicial basada en sus experiencias, educación y antecedentes, sin embargo, esta filosofía no está grabada en piedra. Debe evolucionar continuamente en la medida en que la persona acumula nuevos conocimientos y experiencias. Por lo tanto, se procederá a analizar algunos de los factores que influyen en estas filosofías.

#### ***1.4.2.5.2 Influencia de la filosofía de la alta administración.***

Uno de los factores que darán forma a la filosofía personal de cada empleado será la de la alta administración de la empresa para la cual trabaje. Aunque la filosofía de la alta administración puede o no ser explícita, generalmente se comunica por medio de sus acciones y se extiende a todos los niveles y áreas en la organización. Disponible en el internet según la página web <http://www.monografias.com/trabajos16/talento-humano/talento-humano.shtml>, [citado febrero 13, 2010].

### ***1.4.5.3 Influencia de las suposiciones básicas propias acerca del personal.***

La filosofía que se tenga sobre la administración del personal estará influida también por las suposiciones básicas que se hagan sobre las personas.

El ser humano promedio tiene un rechazo inherente hacia el trabajo y lo evitará si puede, debido a esta característica humana de rechazo al trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos a fin de lograr que realicen un esfuerzo adecuado.

El ser humano promedio prefiere ser dirigido y desea evitar responsabilidades.

En el otro extremo, las acciones de algunos gerentes reflejan un conjunto de suposiciones, las cuales sostienen que:

El ser humano promedio no rechaza inherentemente el trabajo.

El control externo y la amenaza de castigos no son los únicos medios para lograr que se realice un esfuerzo hacia los objetivos de la organización.

Los empleados estarán más motivados al satisfacer sus necesidades de orden superior en cuanto al logro, estima y autorrealización.

Se puede manifestar que el ser humano promedio aprende, en condiciones apropiadas, no solo a aceptar sino también a buscar responsabilidades ya que le va a ayudar a ser mejor persona dentro del ámbito laboral.

La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales están continuamente distribuidas en la población y no al contrario.

Además de los dos factores mencionados anteriormente, existe otro. La necesidad de motivar a los empleados que afectará la formación de una filosofía propia sobre el personal.

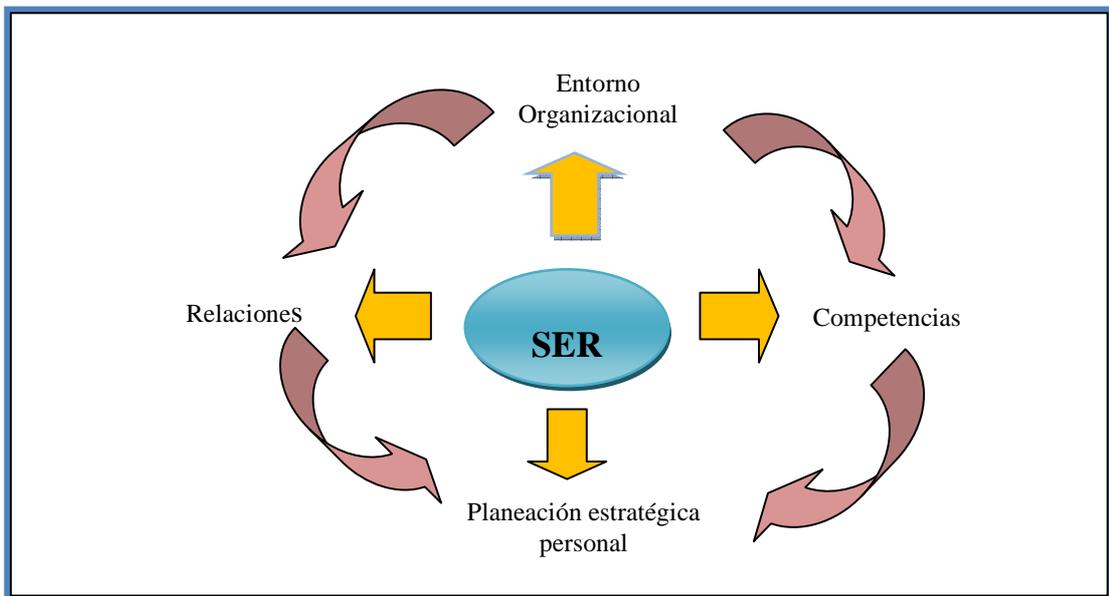
Sin embargo, se conoce que la validez de las pruebas escritas y las entrevistas no merecen calificaciones muy elevadas. Es decir, éstas no prevén el rendimiento laboral posterior. Al parecer, ello se debe a que están muy alejadas de las conductas laborales reales. Por tanto, para poder realizar una selección efectiva y correcta de la persona que ocupará un puesto vacante dentro de una organización se debe primero efectuar un análisis de puestos.

### **1.4.3 ESTRUCTURA DE LOS DIFERENTES MODELOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.**

#### **1.4.3.1 MODELO SEGÚN AVARO.**

Para AVARO, (2006, pág. 56) “La globalización ha impuesto nuevos retos a las organizaciones, quienes tienen la necesidad de diseñar nuevos modelos de gestión que les permitan potenciar el talento del personal hoy en día”. Esto ha provocado entre otras cosas, la necesidad de un aprendizaje continuo, donde las personas tengan el deseo, el poder y la capacidad de desarrollar todo su potencial, ya que hoy en día se demandan nuevas competencias para los trabajadores.

**Gráfico N° 1**  
**MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO:**  
**EL SER Y EL HACER**



**Fuente:** Avaro, “Gestión del Talento Humano”, (año 2006)

**Elaborado por:** La Investigadora.

A continuación se dará a conocer las actividades a realizar dentro del modelo dado por AVARO

#### ***1.4.3.1.1 Organizacional***

Dentro de lo que en este modelo se denomina el entorno, factores como la cultura, el clima organizacional y un liderazgo compartido son factores fundamentales que determinan la viabilidad del modelo; puesto que solo con un clima de libertad, respeto a la diferencia y comunicación abierta se puede impulsar el desarrollo humano y organizacional.

A diferencia de hace muchos años donde el liderazgo solía asumirlo el más poderoso y el más fuerte, hoy bajo otras condiciones de vida, las personas no solo demandan al dirigente aptitud, sino también la aprobación de los dirigidos.

En la actualidad, las organizaciones exigen que la responsabilidad se reparta en muchas personas, de ahí que si el líder aspira al éxito, tiene que basarse en la confianza de todos los involucrados y diseñar de manera conjunta los objetivos estratégicos, vislumbrando los factores que influirán en el futuro. El estilo directivo debe orientarse al trabajo cooperativo y capacidad para motivar y donde las personas se identifiquen con los objetivos fijados y con la visión del ser humano subyacente. Identificación y confianza son irrenunciables en una gestión que, en lugar de regular cualquier paso mediante disposiciones, brinda libertad para innovar y valora la valentía para afrontar el riesgo.

#### ***1.4.3.1.2 El Ser y el Hacer.***

Según AVARO, (2006, pág.58) dice que en lo que respecta a la actuación del ser, es decir su hacer, “se presentan tres vertientes: la primera tiene que ver con todas aquellas competencias que las personas deben desarrollar en un proceso de aprendizaje permanente. La segunda está relacionada con el desarrollo personal, donde intervienen el autoconocimiento, la autoestima, los valores y el proyecto de vida de los trabajadores”.

La tercera vertiente del modelo hace referencia a la relación del yo con los otros, ya que en la medida de la interacción con los demás, el conocimiento personal se incrementa y un aspecto decisivo en la relación con los demás es el poder desarrollar una inteligencia emocional óptima que permita a las personas interactuar consigo mismas y con los otros de manera apropiada.

#### ***1.4.3.1.3 Competencias.***

Nuestra sociedad al igual que otras, está envuelta en un proceso de transformación no planificado que repercute en el trabajo, en la forma de relacionarnos y en el aprendizaje. El trabajador debe ser capaz de seleccionar información oportuna y convertirla en conocimiento.

Hoy en día las organizaciones brindan apoyo para el aprendizaje a través de programas de mentores que facilitan el desarrollo de competencias, donde los sistemas de formación se adaptan a las necesidades individuales, contrario a los programas anteriores sobre lo genérico, se sugieren itinerarios individuales hacia el aprendizaje, abiertos e interconectados.

#### ***1.4.3.1.4 Planeación Estratégica Personal.***

Cuando hablamos de planeación en el ámbito personal, al igual que en el ámbito organizacional debemos partir de la posibilidad de deshacernos de antiguos paradigmas o bien de renovarlos.

Además se dice que dicha planeación puede ser solo una transformación relativa de las actividades actuales o bien una reestructuración total de los planes personales. Para ello partimos de los que somos y donde estamos, y luego que deseamos ser y a donde queremos llegar. Se requiere de un proceso de introspección y reconocer los puntos fuertes y débiles.

Por lo que para llevarla a cabo se requiere tiempo para reflexionar en lo que somos, para analizar aquellos proyectos que hemos aplazado.

El segundo paso es el de observación externa. Se trata de redescubrir lo que en la actualidad se tiene y de qué manera es útil como punto de partida para la obtención de los planes, sueños y deseos identificados.

Finalmente la tercera etapa es de planificación estratégica de futuro, en esta se planean metas a corto, mediano y largo plazo, contemplando desde una visión sistémica la salud, la familia, las finanzas, los sueños y el área social o de relaciones interpersonales.

#### ***1.4.3.1.5 Relaciones.***

En esta área es de gran relevancia por el impacto laboral que provoca, ya que tiene que ver con el manejo de las emociones, lo que se recalca como “Inteligencia emocional”, entendida como la capacidad de gestionar satisfactoriamente las relaciones con los demás, producto de una madurez emocional y un conocimiento de sí mismo.

La inteligencia emocional impulsa a la autoconciencia, el autocontrol, la empatía; de esa manera determina la forma como nos relacionamos con nosotros mismos y con los demás.

El trió formado por la autoconciencia, el autocontrol y la empatía convergen en la gestión de las relaciones, que se asienta en la autenticidad, es decir, en la acción que se haya estrictamente conectada con los sentimientos verdaderos y permite relacionarse de manera adecuada con las personas.

### **1.4.3.2 MODELOS SEGÚN CHIAVENATO IDALBERTO.**

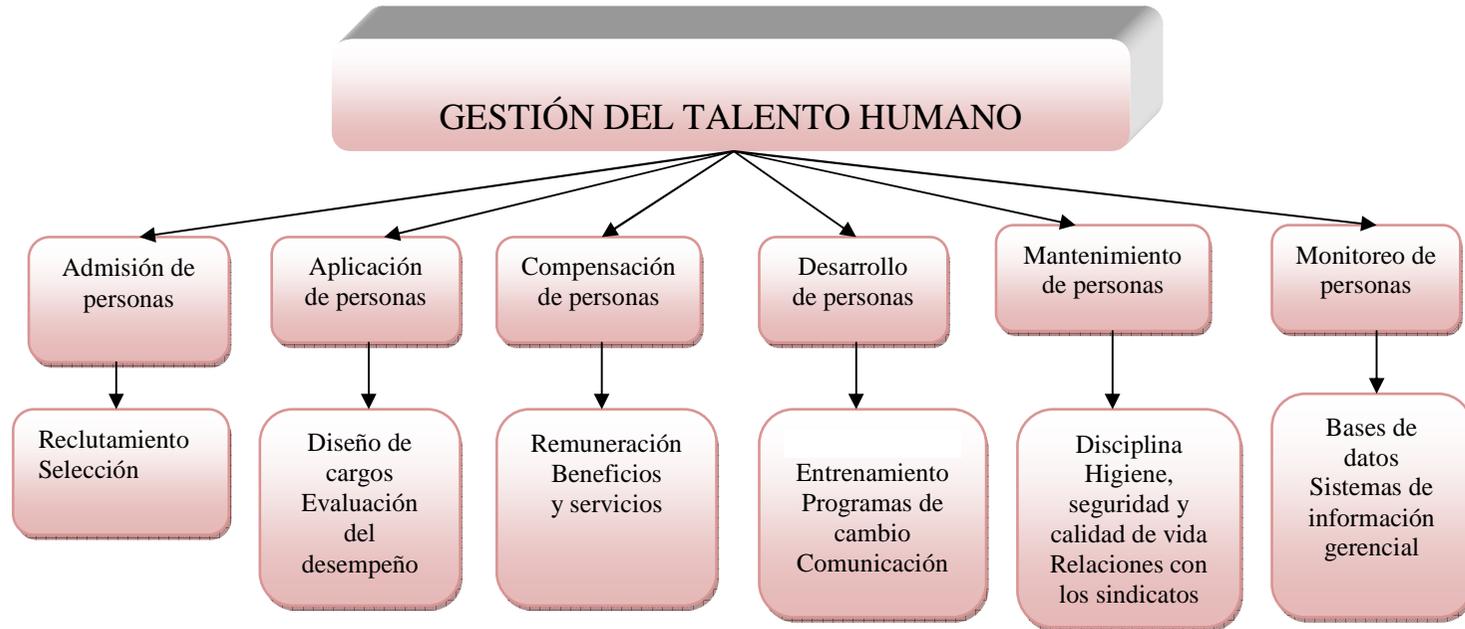
Según CHIAVENATO Idalberto, (2002, pág. 12) el modelo a seguir en la gestión del talento humano es el siguiente:

#### **1.4.3.2 El Proceso de la Gestión del Talento Humano.**

CHIAVENATO Idalberto, (2002, pág.12) “La moderna gestión del talento humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación del talento humano, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar”.

Gráfico N° 2

LOS SEIS PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del talento humano.

Elaborado por: La Investigadora.

A continuación se dará a conocer una breve definición de cada uno de los procesos según CHIAVENATO, Idalberto, (2002, pág., 15)

**1.4.3.2.1.1 Admisión de personas:** procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas. Incluyen reclutamiento y selección de personas.

**1.4.3.2.1.2 Aplicación de personas:** procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar a acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.

**1.4.3.2.1.3 Compensación de las personas:** procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración, beneficios, y servicios sociales.

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

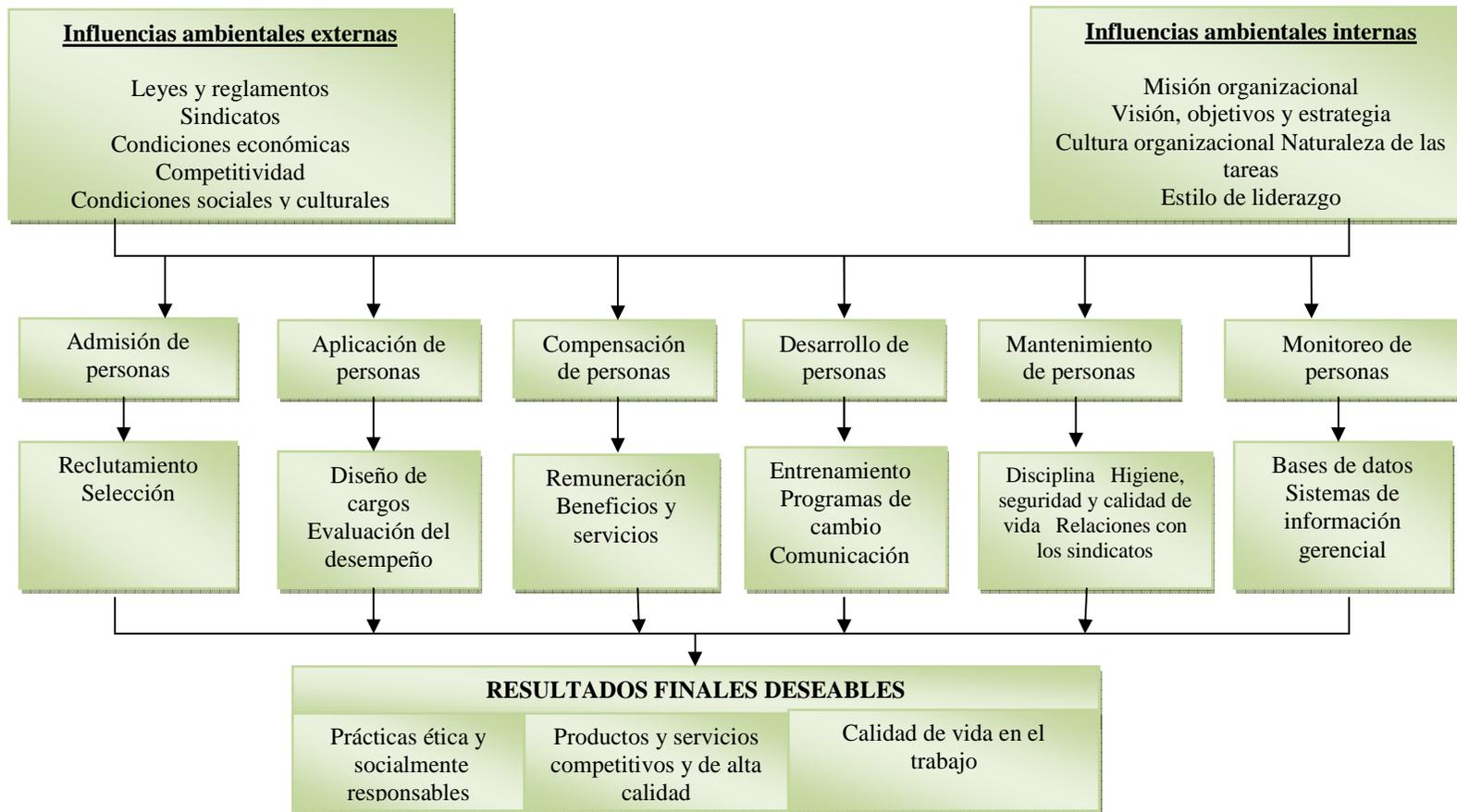
**1.4.3.2.1.5 Mantenimiento de personas:** procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, y mantenimiento de relaciones sindicales.

**1.4.3.2.1.6 Evaluación de personas:** procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluyen bases de datos y sistemas de información gerenciales.

Todos estos procesos están muy relacionados entre sí, de manera que se entrecruzan y se influyen recíprocamente. Cada proceso tiende a beneficiar o perjudicar a los demás, dependiendo de si se utilizan bien o mal. Si el proceso de admisión de personas no se realiza bien, se requiere un proceso de desarrollo de personas más intenso para compensar las fallas. Si el proceso de recompensa de personas no es completo, exige un proceso de mantenimiento de personas más intenso. Además, estos procesos se diseñan según las exigencias de las influencias ambientales externas y las influencias organizacionales internas para lograr mayor compatibilidad entre sí. Se trata, pues, de un modelo de diagnóstico del Talento Humano como se detalla a continuación:

Gráfico N° 3

**PROCESO DEL TALENTO HUMANO.**



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del talento humano

Elaborado por: La Investigadora.

### **1.4.3.3 MODELO SEGÚN DOLAN, VALLE, JACKSON, SCHULER.**

Otros de los modelos a seguir es el DOLAN, Simón; VALLE, Ramón; JACKSON, Susan y SCHULER, Randall, (2007, pág. 5) pues indican el cómo atraer, retener y desarrollar el capital humano desde una perspectiva moderna en tiempos de transformación.

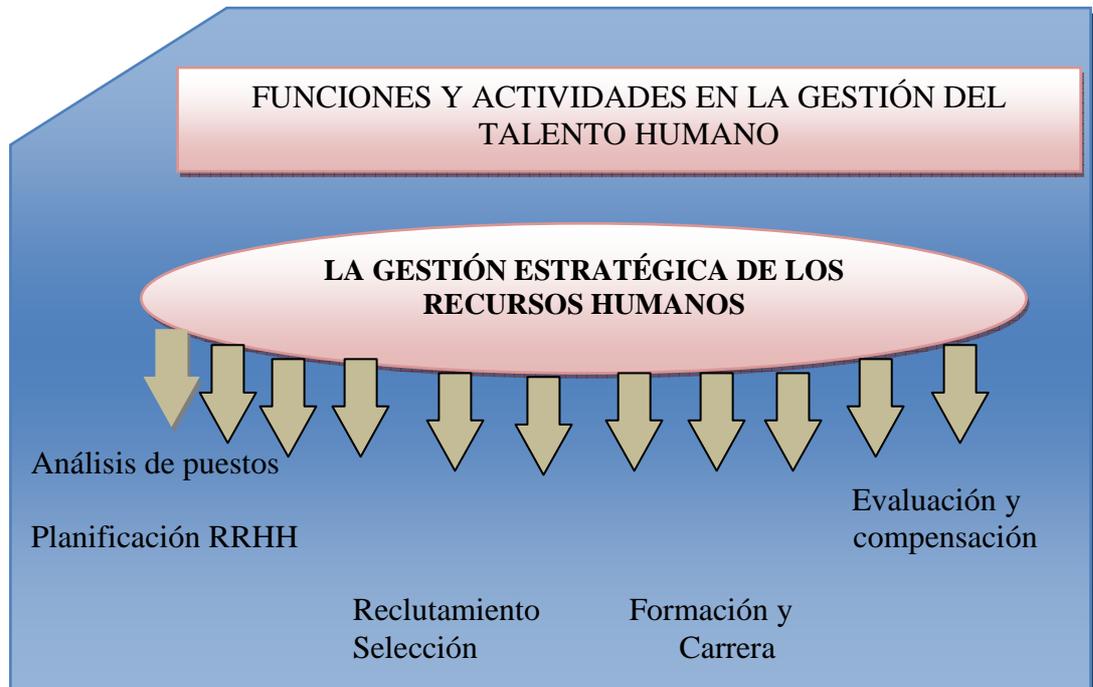
#### **1.4.3.3.1 Funciones y Actividades en la Gestión de los Recursos Humanos.**

Según DOLAN, Simón L., (2007, pág. 5) manifiesta que la “gestión de los recursos humanos en las organizaciones, está estructurado en torno a los principales procesos que se desarrollan en los departamentos de recursos humanos” es decir:

- La planificación de los recursos humanos.
- EL análisis de puestos de trabajo.
- La cobertura de las necesidades de recursos humanos de la organización.
- El aumento del potencial y desarrollo del individuo.
- La evaluación de la actuación de los empleados.
- La retribución de los empleados.
- La gestión de la salud e higiene en el trabajo.
- La gestión estratégica e internacional de los recursos humanos.

**Gráfico N° 4**

**LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS**



**Fuente:** DOLAN, VALLE, JACKSON Y SCHULER La Gestión de los Recursos Humanos.

**Elaborado por:** La Investigadora.

**1.4.3.3.2 Condicionantes Externos e Internos a la Gestión de los Recursos Humanos.**

Además menciona JACKSON, Susan E., (2007, pág. 7) " Más que considerar la gestión de los recursos humanos como un conjunto de funciones y actividades independientes, lo adecuado es examinar las relaciones sistémicas que existen entre ellas".

El ajuste y congruencia entre las orientaciones dadas a cada uno de los procesos de gestión de los recursos humanos hace que se deriven resultados superiores a cuando se consideran y formulan éstos de manera individualizada. El enfoque

denominado configurado supone una aportación muy importante para el estudio de la gestión de los recursos humanos.

Además, es necesario tomar en consideración que todas las funciones y actividades relativas a los recursos humanos se llevan a cabo dentro de un contexto interno, la organización, y externo, el entorno. Así pues los procesos de gestión deben verse como una unidad y sujetos a varias fuerzas y acontecimientos que permiten dar forma a las políticas de recursos humanos de la organización. Es decir no solo se requiere una congruencia interna en el sistema de recursos humanos, sino también de éste con su entorno, en cualquiera de sus dos niveles, el más inmediato, la organización, o el ambiente de ésta.

**Gráfico N° 5**  
**CONDICIONANTES EXTERNOS E INTERNOS A LA GESTIÓN DE**  
**LOS RECURSOS HUMANOS**



**Fuente:** DOLAN, VALLE, JACKSON Y SCHULER La Gestión de los Recursos Humanos.

**Elaborado por:** La Investigadora.

#### **1.4.3.4 MODELO SEGÚN DE CENZO DAVID Y ROBBINS STEPHEN.**

Otros de los modelos a seguir es el DE CENZO, David A., y ROBBINS, Stephen P., (2003, pág. 9) En el cual señala varios aspectos que se da a conocer a continuación:

Cada organización está formada por personas. Contratar sus servicios, desarrollar sus habilidades y motivarlas para alcanzar altos niveles de desempeño, y asegurarse que se siguen manteniendo su compromiso con la organización, son actividades esenciales para lograr los objetivos de la organización. Esto es cierto para todos los tipos de organizaciones: gubernamentales, comerciales, educativas, de salud, recreativas o de acción social. Conseguir y conservar a la gente mejor capacitada es fundamental para el éxito de cualquier organización

Para dar un trato más específico a la Administración de Recursos Humanos, aquí se propone un enfoque que propone cuatro funciones básicas las cuales son:

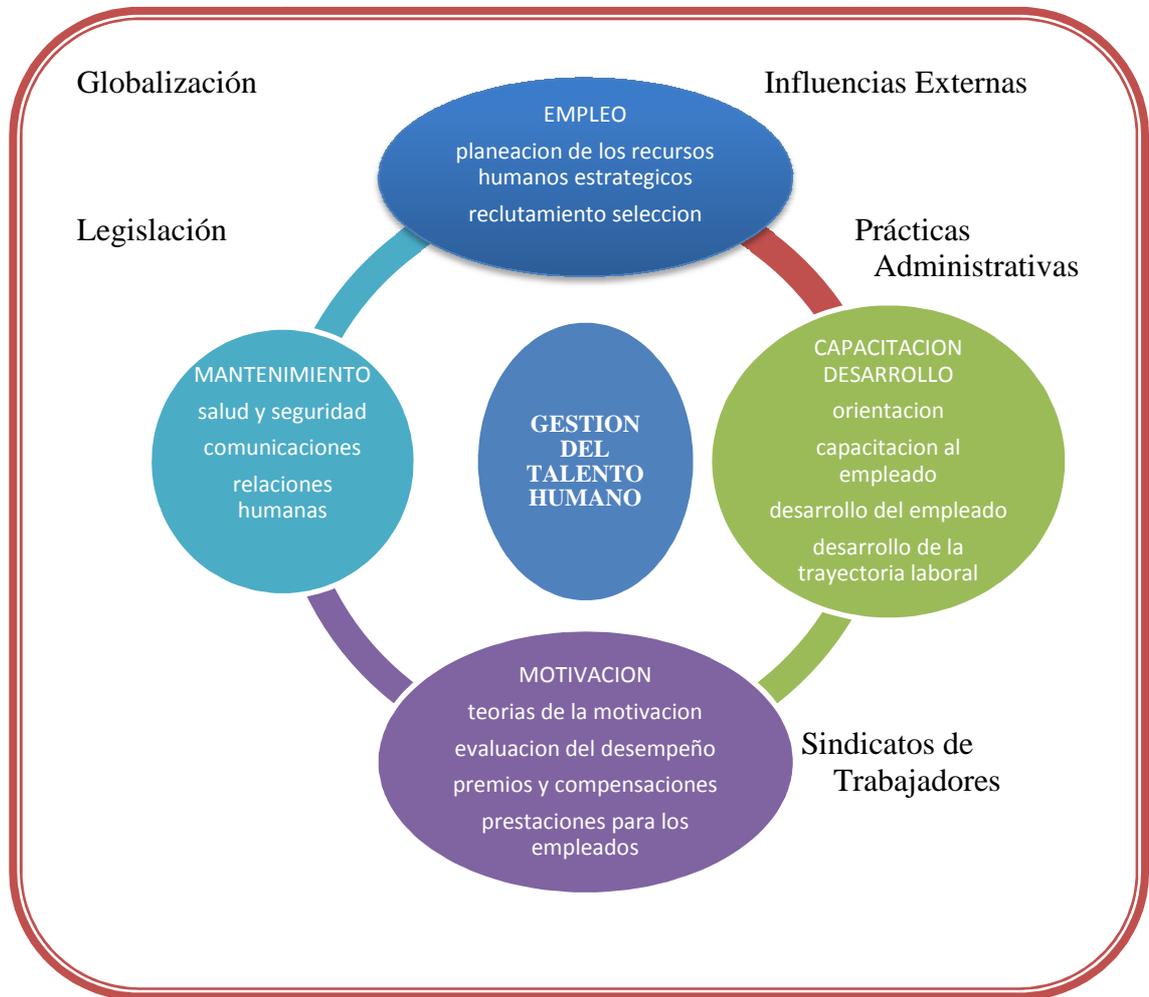
- Empleo
- Capacitación y desarrollo,
- Motivación
- Mantenimiento

En términos menos académicos se puede decir que la gestión del talento humano se compone de cuatro actividades fáciles de comprender:

- 1) Obtener personas,
- 2) Prepararlas,
- 3) Estimularlas y
- 4) Conservarlas

A continuación se detallará el modelo de la gestión del talento humano.

**Gráfico N° 6**  
**PROCESO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.**



**Fuente:** DE CENZO, David A., y ROBBINS, Stephen P., Administración de Recursos Humano

**Elaborado por:** La Investigadora.

Analizando los diferentes modelos de la gestión del talento humano la investigadora propone aplicar el modelo de CHIAVENATO, Idalberto ya que aplica métodos entendibles y fáciles que se podrá incorporar en el Ilustre Municipio del Cantón Pujilí y que se encuentre de acorde a las necesidades del mismo es por eso que se dará a conocer con más detalle cada uno de los procesos a seguir.

## **1.4.4 PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.**

En el proceso de gestión de talento se sigue varios pasos muy importantes los cuales deben ser desarrollados con el mayor de los cuidados ya que unidos todos darán un buen resultado para la organización. Disponible en internet, según la página virtual <http://www.monografias.com/trabajos16/talento-humano/talento-humano.shtml>, [Citado febrero 24, 2010].

A continuación se dará a conocer los pasos a seguir:

### **1.4.4.1 Reclutamiento De Personas.**

Para CHIAVENATO, Idalberto, (2002, pág. 8) “Es el proceso de atracción de candidatos calificados para un cargo. Los tipos de reclutamiento para buscar los candidatos pueden ser internos o externos o ambos, ya que una vez que se ha tomado la decisión de cubrir una posición, el siguiente paso es desarrollar una lista de aspirantes utilizando una o más fuentes de reclutamiento”.

Se puede deducir que el reclutamiento es una actividad importante, debido a que cuanto mayor sea el número de aspirantes, más selectiva puede ser la contratación. Si solo se presentan dos candidatos para dos vacantes, lo más probable es que no exista otra alternativa que contratarlos. Sin embargo, si se presentan 10 o 20 aspirantes, entonces es posible emplear técnicas como las entrevistas y pruebas para seleccionar solo a los mejores.

La investigadora añade para realizar un correcto reclutamiento se debe basar en lo que se está solicitando para que de esta manera no se recopile carpetas obsoletas que no van ayudar en nada.

#### ***1.4.4.1.1 El proceso de Reclutamiento***

Inicia: Con la requerimiento del departamento donde surge la vacante.

Y Termina: Con un conjunto de Solicitudes.

#### ***1.4.4.1.2 Las Técnicas de Reclutamiento externo de personas son:***

- a) Avisos en periódicos y revistas especializadas.
- b) Agencias de reclutamiento.
- c) Contactos con escuelas, universidades y asociaciones gremiales.
- d) Carteles en sitios visibles.
- e) Presentación de candidatos por recomendación de empleados, bajo costo, altos rendimientos, efectos relativamente rápidos.
- f) Consulta en archivos de candidatos: el archivo de base de datos, que puede catalogar los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron teniéndose en cuenta en reclutamientos anteriores.
- g) Base de datos de candidatos, candidatos sobrantes en reclutamientos, son introducidos en la base de datos de la empresa para utilizarlos en nuevos reclutamientos.

Esto sirve de gran ayuda ya que permite tener una justa competencia con las personas, por lo que en su mayoría se encontraran informados de donde se requiere el personal y aprovechar para ser parte de la empresa que solicita llenar la vacante.

#### **1.4.4.2 Selección De Personas.**

Para CHIAVENATO, Idalberto, (2002, pág. 111) nos explica que “funciona como un filtro que permite que sólo algunas personas puedan ingresar en la organización: las que presentan características deseadas por la organización.

La selección busca los candidatos entre varios reclutados, el más adecuado para los cargos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal y de la organización”.

#### **1.4.4.2.1 Las Técnicas de Selección más utilizadas son:**

**1.4.4.2.1.1 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 las otras.

Pruebas de conocimiento y capacidades: Instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos.

**1.4.4.2.1.2 Pruebas sicométricas:** Constituyen una medida objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento referente a aptitudes de la persona.

**1.4.4.2.1.3 Pruebas de personalidad:** Estas características se identifican en rasgos de personalidad y distinguen a una persona de otra.

**1.4.4.2.1.4 Técnicas de simulación:** Su punto de partida es el drama, que significa reconstruir un escenario, se pretende estudiar y analizar de qué modo reacciona el aspirante al cargo ante la situación.

La investigadora manifiesta que en si estas pruebas de selección o para obtener datos no son otra cosa que la evaluación psicotécnica ya que es de gran importancia realizarla por lo que de esta manera se conocerá más del aspirante a llenar la vacante deseada por la institución.

#### **1.4.4.2.2 Fases del proceso de selección.**

-  Análisis y descripción del puesto de trabajo a cubrir.
-  Elaboración del perfil profesiográfico o profesiograma.
-  Reclutamiento.
-  Selección.

#### **1.4.4.2.3 Pasos del proceso de selección:**

Preselección.

Pruebas De Idoneidad.

Enfoques para demostrar la validez de una prueba.

- a) Demostración práctica.
- b) Enfoque racional.

Tipos de pruebas:

- De conocimiento.
- De desempeño.
- De respuesta gráfica.

Pruebas Psicotécnicas (Test):

- 1) De Inteligencia.
- 2) De Aptitudes.
- 3) De Personalidad.
- 4) Proyectivos.

#### ***1.4.4.2.3.1 Entrevista de selección.***

Tipos de entrevistas:

- ✓ No estructurada
- ✓ Estructurada
- ✓ Mixta
- ✓ Solución de problemas
- ✓ Provocación de tensión

#### ***1.4.4.2.3.1.1 El proceso de la entrevista:***

Consiste en los siguientes aspectos:

- a) Preparación del entrevistador
- b) Creación ambiente confianza
- c) Intercambio información
- d) Terminación.

- e) Evaluación.
- 4.- Verificación de datos y referencias.
- 5.- Examen médico.
- 6.- Entrevista con el supervisor.
- 7.- Descripción realista del puesto.
- 8.- Decisión de contratar.

La investigadora añade que si las empresas siguen a cabalidad todos estos aspectos sobre la selección tendrán un excelente personal contratado ya que se seguirá estrictamente todos los procesos antes señalados.

#### **1.4.4.3 Contratación.**

Se debe tomar en cuenta que los procesos de contratación de personal hoy en día no pueden ser demasiado extensos. Esto por dos razones: la primera es que la gente tiene mucha necesidad de trabajo y no están dispuestos a esperar tanto tiempo para ser contratados, segundo porque los buenos prospectos siempre son contratados rápidamente. De allí que si no tienes el cuidado de citar, entrevistar, evaluar y contratar con agilidad, entonces alguien más lo hará. Disponible el página de internet, según la página virtual, <http://www.crecenegocios.com/como-contratar-personal-para-mi-negocio/>, [Citado julio 5, 2010].

Ya que una vez seleccionado al candidato ideal para cubrir el puesto vacante, pasamos a contratarlo, es decir, a firmar junto con él, un contrato en donde señalamos el cargo a desempeñar, las funciones que realizará, la remuneración que recibirá, el tiempo que trabajará con nosotros, y otros aspectos que puedan ser necesarios.

Pero antes de decidir contratarlo, podemos ponerlo a prueba durante un breve periodo de tiempo, para ver qué tal se desenvuelve en su nuevo puesto, y ver cómo se relaciona con los clientes, jefes y compañeros.

La investigadora manifiesta que este es un proceso simple por lo que viene de dos procesos que selecciono correctamente al personal y además entablar una relación laboral con un trabajador, es muy importante para conocer todos los compromisos legales que este hecho conlleva.

#### **1.4.4.4 Proceso de Inducción y Entrenamiento de Personal.**

Para CHIAVENATO, Idalberto, (2002, pág. 143) “En el proceso de inducción provee al candidato de herramientas que facilitan la adaptación y socialización con la cultura de la empresa, entendida ésta como el conjunto de creencias, valores, actitudes, sentimientos y formas de pensar compartidos por todos los miembros del grupo.

También las normas que rigen la empresa a fin de proporcionar al nuevo empleado, relaciones de desempeño que contribuyan al éxito en la organización”.

Es común que se lleve a cabo un seguimiento por un período de varias semanas o meses, y las empresas los revisan permanentemente, buscando nuevas y más formas efectivas de desempeñar las tareas.

Luego de la inducción, las empresas se ocupan del entrenamiento, cuyos objetivos primordiales son abrir el camino al nuevo empleado en forma rápida y económica, mejorar la cantidad y la calidad de trabajo, equipar al nuevo empleado con los conocimientos necesarios y contribuir a obtener la mejor moral estimulando el interés por la empresa y su nuevo empleo.

Se puede añadir que el entrenamiento se torna esencial cuando el trabajador ha tenido poca experiencia o se le contrata para ejecutar un trabajo que le es totalmente nuevo.

Sin embargo, una vez incorporados los empleados y trabajadores a la empresa, ésta tiene la obligación de desarrollar en ellos actitudes y conocimientos

indispensables para que cumplan de mejor manera las actividades encomendadas por sus jefes inmediatos.

#### **1.4.4.5 Proceso De Capacitación Y Desarrollo.**

CHIAVENATO, Idalberto, (2002, pág.165) “expone que las fases de capacitación incluyen la detección de necesidades, identificación de los recursos adecuados para desempeñar el cargo, el diseño del plan de trabajo, ejecución del programa de entrenamiento requerido para ocupar el cargo, su evaluación, control y el seguimiento al desempeño del cargo”.

Los objetivos de la capacitación apuntan a que la empresa obtenga mayor rentabilidad y a que los empleados tengan una actitud más positiva, mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles, ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la empresa, obtener una mejor imagen, fomentar la apertura y la confianza, mejorar la relación jefe-subalterno, agilizar la toma de decisiones, contribuir a la formación de líderes, incrementar la productividad, calidad del trabajo y reducir la tensión.

Mediante las jornadas de capacitación se pueden actualizar conocimientos y perfeccionar las habilidades adquiridas. El desarrollo de habilidades para ejecutar las tareas debe complementarse con los conocimientos, actitudes y comportamientos que sirvan tanto al empleado como a la empresa para enfrentar las futuras demandas, propósitos de la capacitación.

En aquel momento se puede deducir que los procesos de capacitación permiten establecer y reconocer requerimientos futuros, el suministro de empleados calificados y asegurar el desarrollo de los recursos humanos disponibles.

La capacitación está dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones que se le asignan, producir

resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización.

A través de la capacitación se busca que el perfil del trabajador se ajuste al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo.

La capacitación puede ser externa o interna.

**1.4.4.5.1 La capacitación interna:** Es la que se proporciona dentro de la empresa, que puede ser desarrollada por un empleado antiguo, con experiencia y de confianza.

**1.4.4.5.2 La capacitación externa:** Se realiza en centros especializados que apoyen a la empresa.

Para finalizar la investigadora establece como un resumen de lo antes escrito que se debe tomar en cuenta estos términos ya que son de mucha importancia dentro de la capacitación y desarrollo.

**1.4.4.5.3 Adiestramiento:** Es la habilidad o destreza que se le impone al trabajador por regla general en el trabajo preponderantemente físico; está impartido a los empleados de menor categoría, para la utilización y manejo de máquinas y equipo.

**1.4.4.5.4 Capacitación y desarrollo:** Son programas que ayudan a los empleados para que se preparen integralmente como personas y le proporcionan al empleado conocimientos sobre los aspectos técnicos del trabajo.

#### **1.4.4.6 Gestión De Competencias.**

Para ALLES, Martha, (2006, pág. 61) Manifiesta que “competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y con una performance superior en un trabajo o situación”.

**1.4.4.6.1 Característica subyacente** significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

**1.4.4.6.2 Causalmente relacionada** significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

**1.4.4.6.3 Estándar de efectividad** significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar. Ejemplos de criterios: el volumen de ventas en dólares para vendedores o el número de clientes que compran un servicio.

En si la investigadora puede manifestar que las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo.

Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una cierta actividad. Sin embargo, descubrir las competencias no requiere estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona. Solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la organización.

#### **1.4.4.6.4 Importancia.**

CHIAVENATO, Idalberto, (2002, pág.169) Manifiesta que “es una de las herramientas principales en el desarrollo del Capital Humano. La gestión por competencias hace la diferencia entre lo que es un curso de capacitación, con una estructura que encierre capacitación, entrenamiento y experiencia que son necesarios de definir para los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional.

La gestión de competencias ayudará a realizar proyectos empresariales de bajo costo y alto Valor Agregado Neto a través de la utilización de los mejores Talento Humano de la empresa, asignándolos según las necesidades de cada proyecto y permitiendo la capitalización de experiencias y conocimientos existentes.

La investigadora añade y manifiesta que dentro de la gestión de competencias el trabajador tiene la oportunidad de demostrar sus habilidades, destrezas y conocimientos para que de esta manera sea un aporte positivo a la empresa.

#### **1.4.4.7 Desarrollo Plan de Carrera.**

Dentro del Sistema de Planeación de Carreras se debe considerar las necesidades de cada individuo, así como las de la organización ya que estas se mantienen en permanente cambio. Los Planes de Carrera en sus inicios estaban adoptados por las organizaciones enfocados de una manera muy rígida, orientadas fundamentalmente hacia las necesidades organizacionales, diríamos que con una visión egoísta en una sola vía. Mientras que en la actualidad el desarrollo y plan de carrera se lo realiza más orientados hacia las responsabilidades sociales, ya que se ha ido generando mayor conciencia y equilibrando la balanza hacia beneficios en una relación Ganar-Ganar; ya esto significa que dentro de la organización todos ganamos por una parte los empleadores y la otra los empleados.

Además se recomienda incorporar a la familia del colaborador, involucrándola directa e indirectamente en los procesos para generar un mayor compromiso que permita a todas las partes, alcanzar metas superiores y mejor desempeño. Disponible en el internet, según la página virtual, [http://www.openmet.com/ev\\_compet.htm?clid=CLv6z8WY3KICFYhh2godeHefxw](http://www.openmet.com/ev_compet.htm?clid=CLv6z8WY3KICFYhh2godeHefxw), [Citado julio 5, 2010].

La investigadora señala que dentro del desarrollo y plan de carera se debe tomar en cuenta a todos los involucrados con el trabajador por ejemplo a la familia y además conocer e investigar las necesidades del mismo.

Para que exista el ambiente adecuado para desarrollar Planes de Carrera deben existir indicios tales como:

- ❖ Satisfacción del trabajo y lo que este representa en el día a día,
- ❖ Estabilidad laboral,
- ❖ Mantenimiento sostenido de igualdad de oportunidades,
- ❖ Apoyo de las líneas superiores de liderazgo,
- ❖ Difusión de las oportunidades y proyecciones futuras,
- ❖ Verdadero interés del colaborador en la organización, es decir amor por la camiseta y
- ❖ Verdadero interés del directorio, accionistas o propietarios de la organización en el capital humano.
- ❖ Que el trabajo provea en cada individuo de verdadera satisfacción.
- ❖ Verdadera responsabilidad social.

#### **1.4.4.8 Proceso De Evaluación Del Desempeño.**

Según CHIAVENATO, Idalberto, (2002, pág.198) “El proceso de evaluación de desempeño permite dar solución a problemas de supervisión del recurso humano, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, de la falta de aprovechamiento de potenciales mayores que los exigidos para el cargo, de motivación, etc.; también tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de las personas, lograr una mejor comunicación, planificar y organizar el trabajo basado en las fortalezas y debilidades detectadas”.

La evaluación del desempeño ofrece a la gerencia de recurso humano la oportunidad de trabajar sobre el desempeño de los empleados en el corto plazo y sobre su desarrollo producto de la capacitación recibida. Esta importante actividad se constituye para la empresa en un recurso informativo válido para aumento de sueldo por méritos, asignación de gratificaciones, promociones y despidos. Permite, además, calificar y diferenciar a las personas que trabajan en la empresa. Disponible en internet, según la pagina web

<http://www.monografias.com/trabajos55/gestion-talento-humano/gestion-talento-humano.shtml>, [Citado Marzo 3, 2010].

La investigadora manifiesta que la evaluación del desempeño juega un papel muy importante en el desarrollo del recurso humano de una organización, pues su correcta aplicación se convierte en un medio de motivación y estímulo en los empleados, que finalmente termina beneficiando a la organización.

#### **1.4.4.9 Proceso De Motivación Del Talento Humano.**

Para CHIAVENATO, Idalberto, (2002, pág. 214) nos señala que “La motivación es una de las tareas administrativas más simples pero al mismo tiempo de las más complejas”.

Es simple porque las personas se sienten básicamente motivadas o impulsadas a comportarse en forma tal que se les produzca recompensas. Por lo tanto, motivar a alguien debe ser fácil: simplemente hay que encontrar lo que desea y colocarlo como una posible recompensa (incentivo). Sin embargo, es allí donde se presenta la complejidad de la motivación. Sucede que lo que una persona considera como una recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil. De todas formas, sin considerar las complejidades de la motivación, no hay duda que el desempeño es la base de la administración. Los gerentes logran que las personas hagan cosas. Por lo tanto, se debe aceptar la complejidad de la motivación como un hecho de la vida y analizar qué es lo que se sabe con respecto a motivar a los empleados.

La motivación es un factor de gran importancia por lo que en las organizaciones las personas permanecen porque en ellas encuentran estímulos tales como:

- Satisfacción a las necesidades comunes (solidaridad de grupo, identidad)
- Proximidad
- Atracción
- Consecución de objetivos funcionales

- 1 Consecución de objetivos gremiales
- 1 Ingresos económicos.

En forma sintética, las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para:

- ✚ Tomar decisiones sobre promociones y remuneración.
- ✚ Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo.
- ✚ La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer cómo hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **CONCLUSIONES.**

- ✿ Mediante la definición de los términos relacionados a la gestión del talento humano se pudo reforzar los conocimientos adquiridos en las aulas de la universidad ya que esto servirá de ayuda para el desarrollo de la propuesta.
- ✿ La aplicación de los diferentes modelos de la gestión del talento humano sirvió de gran ayuda para establecer qué modelo se seguirá para ser aplicado en la propuesta
- ✿ Con la investigación realizada se conoció los procesos a seguir para llenar una nueva vacante dentro de una empresa lo cual va a servir de gran ayuda para la aplicación del tercer capítulo.

### **RECOMENDACIONES.**

- ✿ Se recomienda analizar con mucha concentración las definiciones vertidas en este capítulo ya que servirá de ayuda para conocer lo que se trata la gestión del talento humano.

- ✿ Se recomienda tener en consideración los diferentes modelos de al gestión del talento humano ya que cada uno de estos proporcionan aspectos muy relevantes e importantes para la realización de un modelo a seguir.
- ✿ Se recomienda seguir la secuencia de las definiciones de los procesos ya que es muy importante por lo que uno depende del otro y si no se lo realiza de esa manera no se podrá entender lo que se expresa.

## **CAPITULO II.**

### **2.1 DISEÑO INVESTIGACIÓN.**

#### **2.1.1 Pregunta Científica.**

La realización del diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano para el Ilustre Municipio del Cantón Pujilí, permitirá potenciar y desarrollar las habilidades, destrezas, conocimientos, competencias y valores de todos sus colaboradores.

### 2.1.2 Operacionalización De Las Variables

PREGUNTA	INDICADORES	ÍNDICES	INSTRUMENTOS
La realización del diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano para el Ilustre Municipio del Cantón Pujilí, permitirá potenciar y desarrollar las habilidades, destrezas, conocimientos, competencias y valores de todos sus colaboradores.	<p>-Captación del personal</p> <p>-Gestión</p> <p>Desarrollo Humano</p>	<p>-Reclutamiento. -Selección. -Contratación. Inducción.</p> <p>-Gestión de competencias. -Gestión de la cultura organizacional. -Remuneración integral.</p> <p>-Desarrollo y plan de carrera. -Análisis integral del desempeño. -Capacitación -mejora continua.</p>	<p>Entrevista y Encuesta Entrevista y Encuesta Entrevista y Encuesta Entrevista y Encuesta</p> <p>Entrevista y Encuesta Entrevista y Encuesta Entrevista y Encuesta</p> <p>Entrevista y Encuesta Entrevista y Encuesta Entrevista y Encuesta Entrevista y Encuesta</p>

## **2.2 ANÁLISIS SITUACIONAL DEL ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTÓN PUJILÍ.**

### **2.2.1 Antecedentes Y Base Legal.**

#### ***2.2.1.1 Decreto De Cantonización.***

En sesión de 22 de septiembre la Honorable Asamblea Constituyente presidida por Don Pedro Moncayo Esparza, jurista e historiador imbabureño, aprueba en tercer y último debate la CANTONIZACIÓN DE PUJILI, mediante el siguiente Decreto que dice así: "REPÚBLICA DEL ECUADOR.- La Asamblea Nacional del Ecuador, Considerando:

1°.- QUE concentrada la acción administrativa, se promueve eficazmente el progreso de los pueblos.

2°.- QUE la Parroquia de Pujilí y sus anexos tienen elementos para formar un Cantón.

#### ***Decreta:***

Artículo único. Las parroquias de San Felipe, Poaló, Saquisilí, Isinliví, Chugchilán, Sigchos, Pívalo, Angamarca, Pangua, Zapotal, y Pujilí, formarán en lo sucesivo un Cantón que tendrá el nombre de esta última que será su capital Comuníquese al Poder Ejecutivo para su publicación y cumplimiento. Dado en la Sala de Sesiones de Guayaquil, a 22 de septiembre de 1852, Octavo de la Libertad. El Presidente de la Asamblea, Pedro Moncayo.-El Secretario, Pedro Fermín Cevallos.-El Secretario, Pablo Bustamante".

Dos días después de haberse expedido este Decreto, fue sancionado por el General José María Urbina Viteri, quiteño, séptimo Presidente Constitucional de la República que ejerció el poder de 1.852 a 1.856, firmado con él como Secretario del Interior el Dr. Xavier Espinoza, jurista quiteño, después Presidente de la República (1.868-

1.869), deduciéndose que la Cantonización de Pujilí quedó firmada y sellada en trámite legal el 24 de septiembre de 1.852. Pero transcurrieron 10 días más para que el susodicho Decreto llegara a la Gobernación de León, y ésta dijera en términos oficiales el 5 de Octubre del mismo año: "Publíquese por Bando y circúlese al que corresponda.

Modesto Albuja.- El Secretario, Juan Páez", hasta que por fin el Juzgado Primero Parroquial de Pujilí, sentó en sus Libros esta histórica razón: "Octubre 14 de 1.852. Recibido en esta fecha el presente Decreto; se publicó con la solemnidad debida y en los lugares públicos y acostumbrados, lo que pongo por diligencia para que conste", José Jaramillo, Teniente 1° Parroquial. La mentada Divulgación causó el justo regocijo popular y la más acendrada expresión de reconocimiento para los Gobernantes que ordenaron el establecimiento del nuevo y sonriente cantón. "

#### ***2.2.1.2 Historia Del Cantón Pujilí.***

Pujilí es uno de los cantones más turísticos, no solo de Cotopaxi sino del Ecuador, destino turístico de excelencia, Pujilí es literatura y melodía; es cerámica labrada por las manos prodigiosas de sus artesanos y artesanas; es un relicario de fe y esperanza, es feria y fiesta; y es paisaje natural la hermosa laguna en el volcán El Quilotoa, la zona de Tigua y sus pintores, y las llanuras subtropicales ubicadas al occidente son algunas muestras de lo que ofrece Pujilí al mundo, sin contar las minas clausuradas de Macuchi, que antiguamente produjeron ricos metales de explotación.

El origen del vocablo Pujilí es remoto. Pugshili en quichua significa "posada de juguetes", esta aceptación parece acertada porque Pujilí es desde antaño y sigue siendo en la actualidad un centro de producción de alfarería y objetos de cerámica de primer orden. Pujilí en época prehistórica estuvo gobernada por el Cacique Mayor Alonso Sancho Jacho Capác. Sobre los terrenos de los Puxileos, pueblo indígena precolombino, tiene como noble centinela al Sinchahuasín que significa CASA FUERTE, fue fundado en 1.657, dentro de la circunscripción de la Real Audiencia de

Quito, el Asiento Doctrinero de San Buenaventura de Pujilí, por obra del franciscano Fray Eugenio López. Durante La Colonia fue asiento misionero.

Posteriormente, obtuvo el título de Villa y fue administrado por los cabildos sucesivos. Ya en la época de la Independencia, Pujilí aportó con sus hombres y mujeres nativos de esta comarca, a las luchas por la libertad. Pero fue en el periodo republicano, a veinte años de la separación del Ecuador de la Gran Colombia y de la aprobación de la Constitución del Estado ecuatoriano, cuando Pujilí obtiene el reconocimiento como cantón de conformidad con el Decreto de la Sexta Asamblea Nacional Constituyente, reunida en Guayaquil y presidida por Pedro Moncayo y Esparza el 14 de Octubre de 1.852.

### ***2.2.1.3 Ubicación Geográfica.***

Pujilí se encuentra asentado en la parte centro occidental de la región interandina del Ecuador, a 11 Km. al oeste de la ciudad de Latacunga (capital de la Provincia de Cotopaxi) y 101 Km. al sur de la capital de la república Quito.

El relieve en general de la zona es accidentado, se encuentra entre coordenadas geográficas de:

**Norte:** 00°49'00"S Y 78°48'30"W

**Sur:** 01°11'40"S Y 78°52'30"W

**Este:** 01°00'00"S Y 78°36'40"W

**Oeste:** 00°56'20"S Y 79°12'10"W

Pujilí, es un pintoresco cantón de la zona central del Ecuador, situado al Pie del Cerro Sinchahuasin, a doce kilómetros al oeste de Latacunga; la topografía de la región es irregular a una altitud de 2.961 metros sobre el nivel del mar, entre las cordilleras central y orientales.

Está dividido en siete parroquias rurales que son:

- ✚ Guangaje
- ✚ Zumbahua
- ✚ Angamarca
- ✚ El Tingo, Pilaló
- ✚ La Victoria,
- ✚ y la Matriz Pujilí.

Posee una variedad de climas: templado en la zona urbana, frío en las zonas altas y cálidas en áreas subtropicales; con una temperatura que oscila entre los 12°C a los 16°C.

Por otra parte el Ilustre Municipio del Cantón Pujilí se encuentra ubicado en el centro del cantón frente al parque Luis Fernando Vivero en el Municipio se encuentra ubicado en torreón que es de hermosa apreciación mas que todo por las noches.

## **2.2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.**

### ***2.2.2.1 Misión.***

Satisfacer las necesidades de la comunidad e impulsar una gestión planificada, estratégica participativa y corresponsable.

Proveer servicios básicos de calidad.

Planificar y ejecutar proyectos prioritarios en beneficio del desarrollo del cantón con la participación de la sociedad civil.

Regular el crecimiento ordenado del cantón.

### ***2.2.2.2 Visión.***

El gobierno Municipal del cantón Pujilí, para el 2014 será una entidad rectora, que liderará y normará las actividades y procesos administrativos dentro de su jurisdicción cantonal.

Generando fuentes de empleo que satisfaga las necesidades socio económicas del cantón, como promotor del desarrollo turístico del cantón.

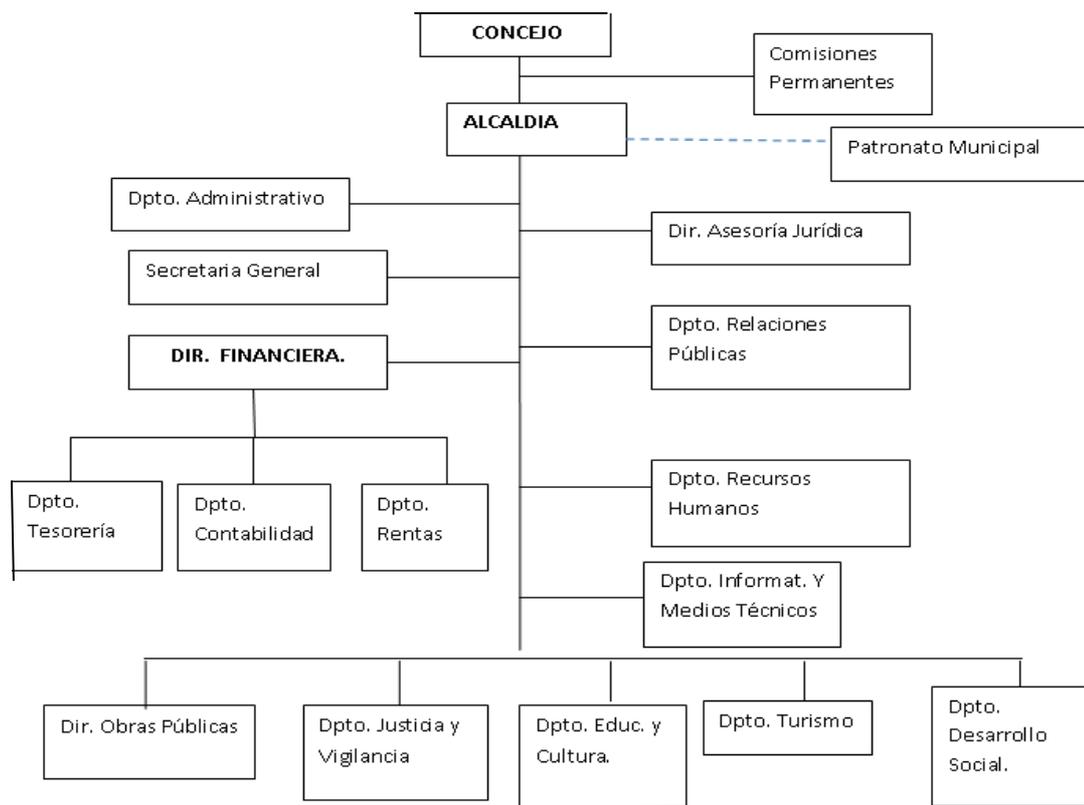
Contará con servicios básicos eficientes e impulsara la autogestión de la población.

Cuenta con una base legal actualizada y con suficientes recursos propios para la atención de las necesidades de su comunidad y además trabaja en forma estratégica y coordina con las instituciones locales, regionales, nacionales y extranjeras.

### 2.2.2.3 Organigrama Estructural.

El Ilustre municipio del Cantón Pujilí tiene el siguiente orgánico estructural.

#### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTÓN PUJILÍ.



**Elaborado Por:** La Investigadora.

**Fuente:** Ilustre Municipio Del Cantón Pujilí.

#### ***2.2.2.4 Objetivos Generales.***

- Lograr la satisfacción de la ciudadanía del Cantón en el cumplimiento de las obras de beneficio social ofreciendo calidad en el servicio de la municipalidad, hacia la comunidad de una manera ágil y oportuna.
  
- Transformar a la ciudad en un centro turístico, comercial, artesanal, limpio y organizado con la participación barrial y autoridades interesadas en la solución de problemas comprometidos en el desarrollo del cantón.
  
- El Ilustre Municipio del Cantón Pujilí por tratarse de una organización que jerárquicamente depende de la AME (asociación de municipalidades del Ecuador), se ha tomado algunos objetivos específicos de la pagina web del Ilustre Municipio de Ambato.

#### ***2.2.2.5 Objetivos Específicos.***

- Involucrar a la sociedad civil en la toma de decisiones.
- Rendir cuentas de las acciones llevadas a cabo.
- Transparentar el manejo de los dineros y bienes públicos en función de la colectividad.
- Democratizar la contratación de la obra pública.
- Brindar mayor accesibilidad a la información.
- Lograr la identidad propia de los valores éticos y morales y que existan igualdad y equidad de género en el ámbito público y privado.

#### ***2.2.2.6 Estructura Interna Del Ilustre Municipio Del Cantón Pujilí.***

- El Ilustre Municipio del Cantón Pujilí tendrá la siguiente estructura:
- 1.- Nivel legislativo.
- 2.- Nivel Directivo

- 3.- Nivel Operativo
- 4.- Nivel Asesor.

### 3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

En el presente capítulo, se utilizó la estadística descriptiva la misma que me permitió obtener resultados claros, precisos y mediante la aplicación de los instrumentos de investigación como fue la encuesta y la entrevista, se recabo información de mucha importancia de las actividades que desarrolla el personal del Ilustre Municipio del cantón Pujilí, lo que permitió realizar el análisis e interpretación de los datos obtenidos.

Habiéndose aplicado a 192 personas las cuáles en la investigación son consideradas como universo de estudio. Las mismas que se detallan a continuación:

**CUADRO # 1.**  
**NOMINA DEL ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTÓN PUJILÍ.**

<b>TALENTO HUMANO DEL ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTÓN PUJILÍ</b>	
<b>Trabajadores</b>	101
<b>Empleados</b>	77
<b>Contratados</b>	14
<b>TOTAL</b>	192

**Fuente:** Departamento de Recursos Humanos del Municipio de Pujilí.

**Elaborado por:** La investigadora.

**CUADRO # 2.**  
**UNIVERSO DE ESTUDIO DEL ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTÓN**  
**PUJILÍ.**

UNIVERSO DE ESTUDIO	N. ENCUESTADOS	TÉCNICA UTILIZADA
EMPLEADOS	67	ENCUESTA
TRABAJADORES	101	ENCUESTA
CONTRATADOS	14	ENCUESTA
<b>TOTAL</b>	<b>182</b>	

**Fuente:** Departamento de Recursos Humanos.

**Elaborado por:** La investigadora.

**NOTA:** Las encuestas también se van a realizar a los empleados excluidos a los jefes de cada departamento que se encuentran mas vinculados con la gestión del talento humano a quienes se les aplicara la entrevista.

### **3.1 ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.**

#### ***3.1.1 Análisis de la Encuesta Dirigida a los Empleados y Trabajadores del Ilustre Municipio del Cantón Pujilí.***

De las encuestas realizadas en el Ilustre Municipio del Cantón Pujilí objeto de estudio se obtuvo los siguientes resultados, los mismos que se presentan en las siguientes tablas y gráficos.

1. ¿Cree que en el municipio se fomenta el compañerismo y la unión entre todos sus colaboradores?

**TABLA # 1**  
**¿COMPAÑERISMO?**

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mucho	81	44,51%
Poco	67	36,81%
Nada	34	18,68%
<b>TOTAL</b>	<b>182</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo.  
**Elaborado por:** La Investigadora.

**GRÁFICO # 7**  
**¿COMPAÑERISMO?**



**Fuente:** Investigación de Campo.  
**Elaborado por:** La Investigadora.

## INTERPRETACIÓN.

Del 100% de las personas encuestadas, el 44,51% manifestaron que el municipio si fomenta el compañerismo; mientras que el 36,81% dice que es muy poco lo que realiza el municipio para fomentar el compañerismo y el 18,68% expresa que no existe ninguna forma que impulse el compañerismo, por lo que se puede verificar que es menester analizar y manifestar que el compañerismo tiene que ir de la mano con definir adecuadamente las líneas de autoridad para de esta manera los empleados y trabajadores en alguna circunstancia puedan trabajar en equipo y además fomentar talleres de entretenimiento para de esta manera se avive de mejor manera el compañerismo.

### 2. ¿Su jefe le llama la atención cuando comete un error?

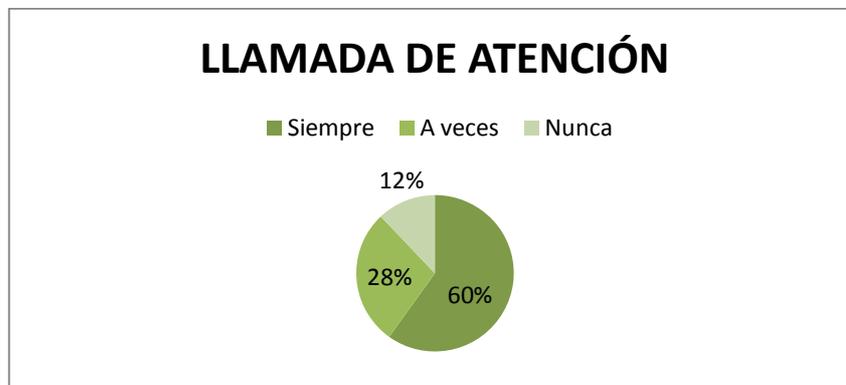
**TABLA # 2**  
**¿LLAMADA DE ATENCIÓN?**

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	109	59,82%
A veces	51	28,02%
Nunca	22	12,09%
<b>TOTAL</b>	<b>182</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo.

**Elaborado por:** La Investigadora.

**GRÁFICO # 8**  
**¿LLAMADA DE ATENCIÓN?**



**Fuente:** Investigación de Campo.  
**Elaborado por:** La Investigadora.

**INTERPRETACIÓN.**

Del 100% de las personas encuestadas el 59,82% dicen que su jefe les llama la atención cuando cometen un error; el 28,02% manifestaron que a veces el jefe les llama la atención cuando se comete un error y el 12,09% expreso que nunca ha sido llamado la atención, por lo que se puede verificar que en la mayor de las partes el jefe si les llama la atención en alguna actividad de rápida acción y de vital importancia que esté relacionado con los servicios.

Además se debe considerar que cuando se les llama la atención se lo debe hacer con el objeto primordial de lograr en el personal conciencia en la ejecución de sus tareas y responsabilidades para que de esta manera se pueda lograr que asuma la importancia de un trabajo bien realizado y esperando que no se vuelva a repetir.

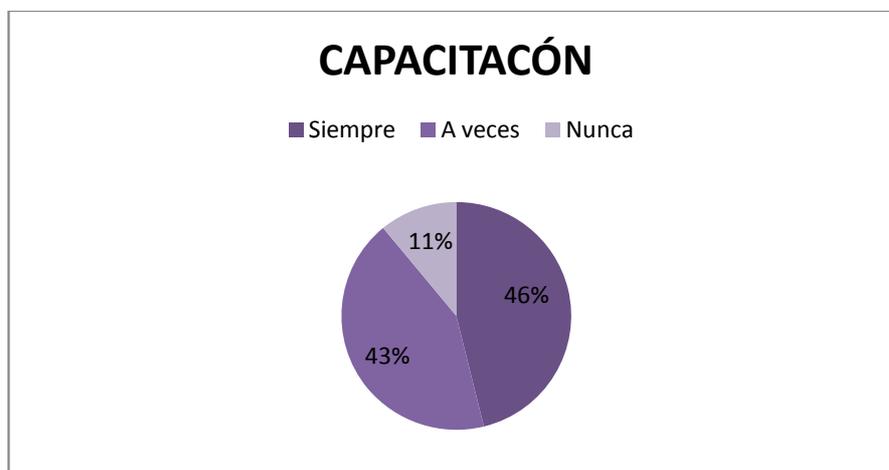
3. ¿Es constantemente capacitado en su lugar de trabajo?

**TABLA # 3**  
**¿CAPACITACIÓN?**

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	84	46,15%
A veces	78	42,86%
Nunca	20	10,99%
<b>TOTAL</b>	<b>182</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo.  
**Elaborado por:** La Investigadora.

**GRÁFICO # 9**  
**¿CAPACITACIÓN?**



**Fuente:** Investigación de Campo.  
**Elaborado por:** La Investigadora.

## INTERPRETACIÓN.

Del 100% de las personas encuestadas el 46,15% dice que es capacitado en su lugar de trabajo; el 42,86% dice que a veces es capacitado y el 10,99% dice que no ha recibido ningún programa de capacitación, por lo que se pudo verificar que no todo el personal es capacitado por lo que se debe realizar programas, talleres, actividades para que todo el personal en si sea capacitado ya que todos están aportando para el cumplimiento de las metas planteadas por el municipio.

### 4. ¿Existe motivación por parte de las autoridades en el cumplimiento de sus metas?

**TABLA # 4**  
**¿MOTIVACIÓN?**

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	121	66,48%
A veces	42	23,08%
No	19	10,44%
<b>TOTAL</b>	<b>182</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo.

**Elaborado por:** La Investigadora.

**GRÁFICO # 10**  
**¿MOTIVACIÓN?**



**Fuente:** Investigación de Campo.  
**Elaborado por:** La Investigadora.

### **INTERPRETACIÓN.**

Del 100% de las personas encuestadas, el 66,48% manifestaron que si son motivados por las actividades que realizan en su lugar de trabajo especialmente con vacaciones; mientras que un 23,08% expreso que de vez en cuando se le motiva y el 10,44% dice que nunca han recibido ninguna motivación, por lo que se pudo verificar que en la municipalidad se debe crear nuevas formas de motivación para que el personal se sienta satisfecho en su puesto de trabajo y realicen las actividades encomendadas de mejor manera, ya que las vacaciones que se les da son de acuerdo a las leyes establecidas.

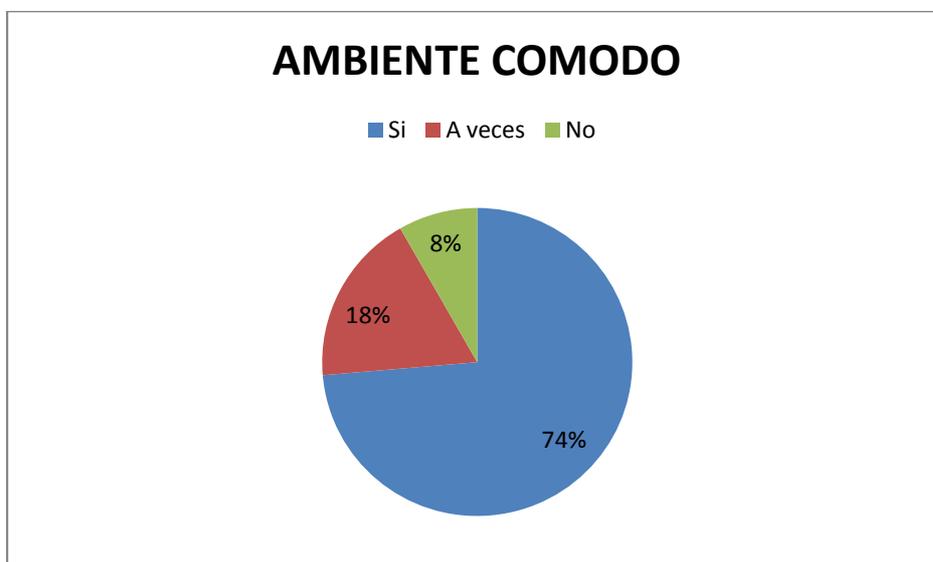
5. ¿Considera que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar sus tareas?

**TABLA # 5**  
**¿AMBIENTE COMODO?**

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	134	73,63%
A veces	33	18,13%
No	15	8,24%
<b>TOTAL</b>	<b>182</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo.  
**Elaborado por:** La Investigadora.

**GRÁFICO # 11**  
**¿AMBIENTE COMODO?**



**Fuente:** Investigación de Campo.  
**Elaborado por:** La Investigadora.

## INTERPRETACIÓN.

Del 100% de los encuestados, el 73,63% dicen que poseen un ambiente propicio para realizar correctamente sus actividades; el 18,13% manifestó que a veces poseen un ambiente cómodo y el 8,24% expreso que no tiene un ambiente propicio, por lo que se puede verificar que dentro del municipio se debe organizar de mejor manera los lugares de trabajo ya que este es muy importante para que el personal realice correctamente las tareas y a tiempo.

6. **¿Considera que el municipio tiene en cuenta las opiniones o sugerencias de sus colaboradores, teniendo las mismas cierta influencia en la toma de decisiones?**

**TABLA # 6**  
**¿SUGERENCIAS?**

<b>ITEM</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	105	57,69%
A veces	39	21,43%
No	38	20,88%
<b>TOTAL</b>	<b>182</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo.  
**Elaborado por:** La Investigadora.

**GRÁFICO # 12**  
**¿SUGERENCIAS?**



**Fuente:** Investigación de Campo.  
**Elaborado por:** La Investigadora.

### **INTERPRETACIÓN.**

Del 100% de las encuestas realizadas, el 57,69% manifiesta que los jefes y las autoridades si toman en cuenta sus opiniones para la toma de decisiones, mientras que el 21,43% expreso que muy poco lo realizan y finalmente el 20,88% que no toman en cuentas las opiniones dadas por ellos. De lo cual se puede indicar que existe en gran parte la participación del personal en la toma de decisiones del Municipio ya se han estas de mayor o menor importancia lo que cuenta es que consideran las opiniones vertidas por ellos.

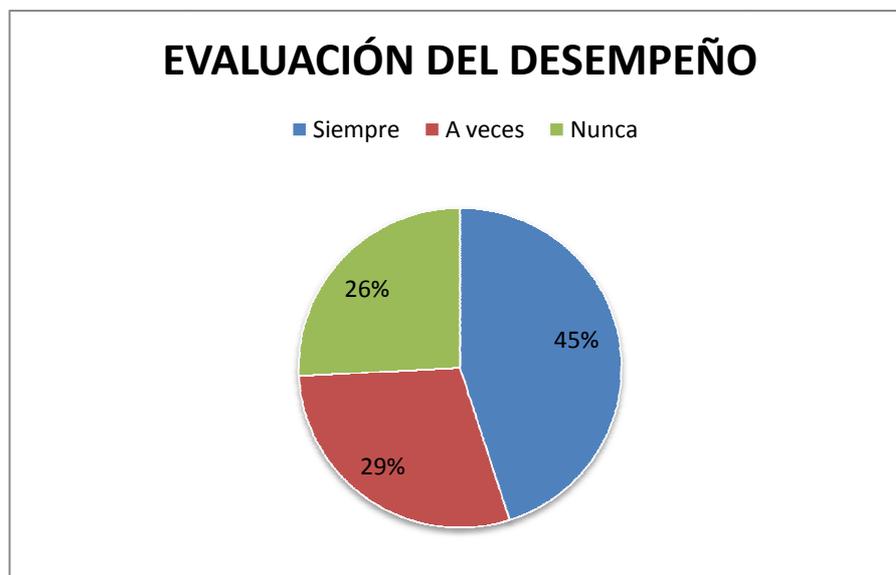
7. ¿Habitualmente a usted el municipio le evalúa el desempeño en su lugar de trabajo?

**TABLA # 7**  
**¿EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?**

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	82	45,06%
A veces	53	29,12%
Nunca	47	25,82%
<b>TOTAL</b>	<b>182</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo.  
**Elaborado por:** La Investigadora.

**GRÁFICO # 13**  
**¿EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?**



**Fuente:** Investigación de Campo.  
**Elaborado por:** La Investigador

## INTERPRETACIÓN.

Del 100% de las personas encuestadas, el 45,06% dice que siempre son evaluados; el 29,12% manifiesta que es a veces que se les evalúa y el 25,82% expreso que nunca han sido evaluados, por lo que se puede verificar que no todo el personal es evaluado por lo que se debe realizar un esquema para que sean evaluados ya sean tanto empleados como trabajadores.

### 8. ¿A usted le han ascendido de su lugar de trabajo?

**TABLA # 8**  
**¿ASCENSOS?**

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	118	64,84%
A veces	36	19,78%
No	28	15,38%
<b>TOTAL</b>	<b>182</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo.

**Elaborado por:** La Investigadora.

**GRÁFICO # 14**  
**¿ASCENSOS?**



**Fuente:** Investigación de Campo.

**Elaborado por:** La Investigadora.

## INTERPRETACIÓN.

Del 100% de las personas encuestadas, el 64,84% dice que si ha sido ascendido; el 19,78% dice que a veces le han ascendido y un 15,38 % manifestó que no le han ascendido, por lo que se pudo verificar que no todo el personal tiene igual oportunidad de ascensos.

Además mencionen que se debe de considerar el tiempo que han trabajado y que han dado a la institución.

### 9. ¿Cuándo existen vacantes en el municipio como realiza la selección?

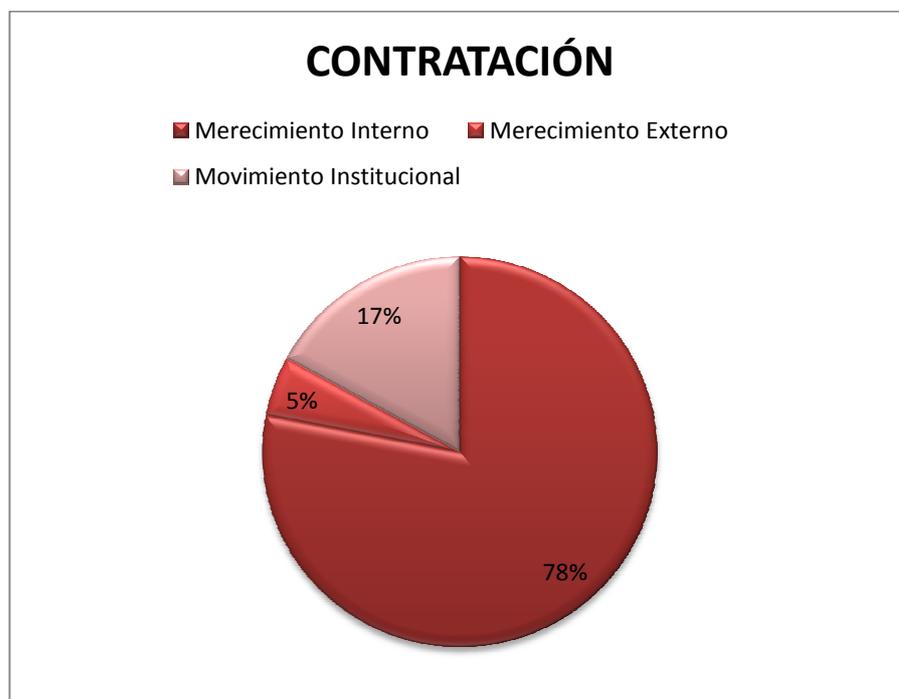
**TABLA #9**  
**¿CONTRATACIÓN?**

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Merecimiento Interno	142	78,02%
Merecimiento Externo	9	4,95%
Movimiento Institucional	31	17,03%
<b>TOTAL</b>	<b>182</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo.

**Elaborado por:** La Investigadora.

**GRÁFICO # 15**  
**¿CONTRATACIÓN?**



**Fuente:** Investigación de Campo.  
**Elaborado por:** La Investigadora.

**INTERPRETACIÓN.**

Del 100% de las personas encuestadas, el 78,02% manifiestas que la contratación del nuevo personal se lo realiza primero en la institución, mientras que el 17,03% se lo realiza por influencias de las autoridades y un 4,95% expreso que se llama externamente pero en ocasiones muy inauditas y finalmente por lo que se pudo verificar que en algunas ocasiones si se toma en cuenta a los miembros internos del municipio en primera instancia pero además se debe dar a conocer que es propicio establecer un concurso de mercedimiento de la parte externa para que haya igualdad de oportunidades.

**3.1.2 Análisis de las Entrevistas Realizadas a los Jefes de los Departamentos del Ilustre Municipio del Cantón Pujilí.**

**CUADRO # 3.  
JEFES DEPARTAMENTALES**

<b>UNIVERSO DE ESTUDIO</b>	<b>CARGO</b>
<b>Dr. Milton Molina.</b>	<b>Director Financiero</b>
<b>Ing. Rodrigo Ramos</b>	<b>Director De Obras Publicas</b>
<b>Ing. Juan Alban.</b>	<b>Coordinador de la Municipalidad</b>
<b>Tcg. Verónica Herrera.</b>	<b>Turismo</b>
<b>Sra. Sonia Arroyo</b>	<b>Jefe de Rentas</b>
<b>Srta. Inés Jácome.</b>	<b>Jefe de Avalúos y Catastros</b>
<b>Sra. Adriana Rivera</b>	<b>Secretaria General.</b>
<b>Dr. William Rodríguez</b>	<b>Asesor Jurídico.</b>
<b>Sr. Edgar Neto</b>	<b>Comisario</b>
<b>Sra. Vanessa Moreno</b>	<b>Analista del Personal.</b>

**Fuente:** Departamento De Recursos Humanos.

**Elaborado Por:** La investigadora.

**Guía de entrevista dirigida al Dr. Milton Molina Director Financiero del Ilustre Municipio del Cantón Pujilí.**

Fecha: 08/julio/2010.

- 1. ¿Cómo maneja Ud. El personal de su institución para aprovechar el talento humano?**

De Conformidad con lo que dispone la normativa vigente, cumpliendo y haciendo cumplir todos los deberes y atribuciones que les corresponda, para aprovechar y mejor sus habilidades, destrezas en el cumplimiento de sus actividades.

**2. ¿Cómo se debe administrar el talento humano para fomentar la creatividad?**

En primer lugar motivando, dando facilidades para que actualicen sus conocimientos, así como también capacitando en las aéreas a fines a su puesto de trabajo.

**3. Como y en qué forma evalúa a sus colaboradores?**

Se les evalúa de conformidad a la nueva norma contenida en el formulario EVAL-SENRES 01.

**4. Cuando requiere llenar una vacante como lo realiza?**

Por merecimiento externo, Por merecimiento interno o Por movimiento institucional

Aquí en el municipio se lo realiza más por merecimiento interno y por otra parte por movimiento institucional

**5. Que procedimientos realiza para llenar una vacante?**

Como se lo realiza internamente se prepara una convocatoria a participar a los posibles aspirantes, luego se efectúa la selección correspondiente.

**Guía de entrevista dirigida al Sra. Vanessa Moreno Analista del personal del Ilustre Municipio del Cantón Pujilí.**

Fecha: 08/julio/2010.

**1. ¿Cómo maneja Ud. El personal de su institución para aprovechar el talento humano?**

El personal de la institución se maneja con las normativas establecidas y exigidas por el Ministerio de Relaciones Laborales.

**2. ¿Cómo se debe administrar el talento humano para fomentar la creatividad?**

Se lo realiza de acuerdo a sus destrezas, habilidades, conocimientos y experiencias adquiridas en su trabajo.

De igual manera cultivando sus conocimientos con talleres de capacitación.

**3. Como y en qué forma evalúa a sus colaboradores?**

Se evalúa al personal de la institución de acuerdo a la Norma de Evaluación del Desempeño dado por el Ministerio de Relaciones Laborales.

**4. Cuando requiere llenar una vacante como lo realiza?**

Por merecimiento externo, Por merecimiento interno o Por movimiento institucional.

Se lo realiza dependiendo el caso que se amerite, pero en la mayor parte se lo realiza por merecimiento interno, ya que se brinda la oportunidad de ascender de puesto a los empleados y trabajadores.

**5. Que procedimientos realiza para llenar una vacante?**

Se lo realiza mediante la aplicación de concursos de merecimiento y oposición.

**Guía de entrevista dirigida al Ing. Rodrigo Ramos Director De Obras Publicas del Ilustre Municipio del Cantón Pujilí.**

Fecha: 08/julio/2010.

**1. ¿Cómo maneja Ud. El personal de su institución para aprovechar el talento humano?**

Para aprovechar el talento humano se lo hace con el propósito de utilizarlo con eficiencia, efectividad y aportando hacia el logro de los objetivos institucionales.

**2. ¿Cómo se debe administrar el talento humano para fomentar la creatividad?**

El talento humano dentro del municipio se lo administra de la siguiente manera:

- Capacitándolos
- Dotándoles de las unidades tecnológicas actuales, materiales y auto visuales que la institución puede adquirirlas.

**3. Como y en qué forma evalúa a sus colaboradores?**

En la actualidad el Ministerio de Relaciones Laborales ha implantado un sistema de evaluación para el personal denominado evaluación del desempeño, el cual busca orientar y aumentar las actividades de los empleados y trabajadores hacia el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

**4. Cuando requiere llenar una vacante como lo realiza?**

Por merecimiento externo, Por merecimiento interno o Por movimiento institucional

Se lo realiza por medio del merecimiento interno y también se puede manifestar que se maneja también el movimiento institucional preferentemente cuando entre una nueva autoridad.

**5. Que procedimientos realiza para llenar una vacante?**

Se lo realiza de acuerdo a lo establecido por el departamento de talento humano ya que la Sra., analista de personal es la que realiza esta actividad.

### **3.1.3 VERIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

La propuesta es la siguiente “Realizar un diseño de un modelo de gestión del talento humano para el Ilustre Municipio del Cantón Pujilí que permita desarrollar y potenciar sus habilidades, destrezas, conocimientos y valores de todos sus colaboradores que además ayude a los encargados del departamento humano a realizar en una forma clara y efectiva cada uno de los procesos a seguir para llenar una vacante.

La propuesta establecida se comprueba de acuerdo con la información recopilada tanto en las encuestas como en las entrevistas que fueron aplicadas a los empleados y trabajadores del Ilustre Municipio del Cantón Pujilí a través de la contestación de las preguntas de la encuesta y de las entrevistas especialmente de la pregunta N° 9 (encuesta) y N° 4 y 5 (entrevista)

En relación a la pregunta número 9 de las encuestas aplicadas, se puede considerar que en el Municipio para llenar una vacante solo se lo realiza internamente por lo que sería bueno que lo realicen externamente para que exista igual oportunidad para las personas.

De igual manera sucede con las entrevistas dirigidas a los jefes de los departamentos, lo cual se ratifica mediante las preguntas N° 4 y 5, que se da deducir que el Municipio si necesita un diseño de la gestión del talento humano a seguir para contratar al nuevo personal.

Además se pudo verificar que no todo el personal recibe capacitación, motivación y ascensos por lo que sería propicio que se genere actividades pero que embarque a todos los colaboradores del Ilustre Municipio del Cantón Pujili.

Por consecuente es necesario realizar el diseño del modelo de gestión del talento humano para el Ilustre Municipio del Cantón Pujilí

### **3.1.4 CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES.**

#### ***CONCLUSIONES.***

De acuerdo a los objetivos específicos planteados al inicio de la presente investigación y una vez concluido el análisis e interpretación de los resultados, se ha llegado a las siguientes conclusiones y recomendaciones:

- ➡ En el Ilustre Municipio del Cantón Pujilí, no se ha realizado un correcto diseño de un modelo de la gestión del talento humano por lo que no se sigue en forma secuencial los procesos
- ➡ Con la realización de las encuestas y entrevistas se pudo apreciar que dentro del Ilustre Municipio del Cantón Pujilí el personal se fomenta en un mediano porcentaje el compañerismo.
- ➡ Dentro del Municipio si se realiza capacitación al personal pero no de una manera propicia y constante, y además no se lo realiza a todos los colaboradores.
- ➡ Se pudo apreciar que la motivación por parte de las autoridades si están vigentes ya que ellos manifiestan que al personal se les debe dar estimulaciones para que realicen en forma adecuada sus actividades dentro de cada puesto de trabajo.
- ➡ Se pudo concluir que para cubrir una vacante se lo realiza internamente y por movimiento institucional en este caso no se da la oportunidad a las personas externas a integrarse al personal del Ilustre Municipio del Cantón Pujilí

## ***RECOMENDACIONES***

- ➡ Se recomienda realizar un correcto diseño de un modelo de la gestión del talento humano ya que este permitirá obtener de mejor forma las habilidades, destrezas, competencias y valores de su personal.
  
- ➡ Se recomienda aplicar más actividades relevantes para que se fomente más el compañerismo ya que de esta manera se podrá llegar a trabajar en equipo y cumplir las metas propuestas por el Ilustre Municipio del Cantón Pujilí.
  
- ➡ Se recomienda seguir y mejorar con el plan de capacitación pero para todo el personal ya se han estos empleados o trabajadores, lo cual esto contribuirá al desarrollo personal y profesional de cada uno de sus colaboradores, encaminado al cumplimiento cabal de las actividades que desempeñan y lograr de esta forma el cumplimiento de los principios de eficiencia, eficacia y efectividad.
  
- ➡ Una de las recomendaciones es que para llenar una vacante se debe llamar a concurso de merecimiento para que de esta manera no se lo realice por medio de movimientos institucionales.

## **CAPÍTULO III.**

### **3. APLICACIÓN DE LA PROPUESTA.**

#### **INTRODUCCIÓN**

La gestión del talento humano está relacionada con la toma de decisiones relativas al personal que labora dentro de cada empresa. A fin de tomar las decisiones adecuadas es necesaria una clara comprensión de las actividades que se debe realiza para de esta manera alcanzar los objetivos.

Por tal motivo, para que las actividades en las organizaciones sean estas públicas o privadas especialmente en el departamento de talento humano, sean eficientes y eficaces es necesario que se aplique y se siga un diseño de un modelo de gestión del talento humano, de tal manera que esto contribuya al mejor desarrollo de las movimientos dentro de la empresa.

A medida que el trabajo se desarrolla dentro del departamento de talento humano en la institución, aparecen también los problemas al momento de llenar una vacante y como solución a esta dificultad se presenta la gestión del talento humano, y se da a conocer los procesos y sub procesos que se debe seguir para seleccionar al personal adecuado.

Bajo estas circunstancias, ha surgido la investigadora desarrollar un diseño de un modelo de gestión del talento humano en el Ilustre Municipio del Cantón Pujilí con el objetivo de optimizar las actividades que se sigue al momento de llenar las vacantes necesarias

La propuesta sugerida por la investigadora esta dada para seguir los diferentes pasos para realizar una correcta gestión del talento humano tales como, el reclutamiento, selección, inducción, contratación, gestión de competencias, clima organizacional, desarrollo plan de carrera, evaluación del desempeño, capacitación y mejora continua; todos estos aplicados correctamente se podrá obtener resultados beneficiosos para el Ilustre Municipio del Cantón Pujilí y específicamente para el Departamento de talento humano.

## **3.2. OBJETIVOS**

### ***3.2.1 objetivo general***

❖ Desarrollar un diseño de un modelo de gestión del talento humano para el Ilustre Municipio del Cantón Pujilí, que permita desarrollar y potenciar las habilidades, destrezas, conocimientos, competencias, actitudes valores de los empleados trabajadores.

### ***3.2.2 Objetivos Específicos:***

❖ Dar a conocer y desarrollar los procesos y sub proceso de la gestión del talento humano a seguir dentro del Ilustre Municipio del Cantón Pujilí para que permita mejorar sus actividades.

❖ Orientar en cada uno de los sub procesos a seguir para que al momento de aplicar no se de ningún dificultad y sea de fácil entendimiento.

❖ Formular las recomendaciones a fin de fortalecer el diseño a seguir dentro de la Municipalidad del Cantón Pujilí.

El propósito de este modelo es en si documentar las actividades que se desarrollar dentro de la Gestión del Talento Humano para asegurar excelencia en los macro procesos de captación, gestión y desarrollo dentro de los cuales se detallan sub procesos que se expone en el siguiente cuadro:

**CUADRO # 4**  
**PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.**



**Fuente:** Investigación de Campo.  
**Elaborado por:** La Investigadora.

A continuación se detallará cada uno de los macro procesos con sus respectivos subprocesos de la Gestión del Talento Humano que deberá seguir el ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTÓN PUJILÍ para llenar las vacantes requeridas por los diferentes departamentos de una forma más adecuada y ordenada ya que de esto depende el buen funcionamiento del Talento Humano de la organización y el mejor desempeño del mismo por lo que ayudan a servir excelentemente a la comunidad Pujilense.

## 1. CAPTACIÓN.

### 1.1 Reclutamiento.

En las organizaciones y generalmente en el Ilustre Municipio del Cantón Pujilí tratan de atraer a las personas para obtener la debida información para de esta manera llenar las vacantes solicitadas de esta forma se puede decidir sobre la necesidad de admitirlos o no, para lo cual se debe seguir los siguientes pasos:

#### CUADRO # 5

##### 1.1.1 CADENA DE VALOR.

REQUERIMIENTO	RECLUTAMIENTO INTERNO	RECLUTAMIENTO EXTERNO
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Definir competencias (depende de dónde va a llenar la vacante)</li> <li>-Establecer requerimientos del Talento Humano</li> <li>-Identificación/asignación a proceso y unidad</li> <li>-Determinar perfil mínimo (según sea el lugar a llenar la vacante)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Verificar existencia en nómina de candidato interno</li> <li>-Calificación de candidato</li> <li>-Constatación/verificación cumplimiento perfil mínimo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Constatación de no existencia en nomina</li> <li>-Convocatoria externa (Ver Anexo 3).</li> </ul>

**Fuente:** Investigación de Campo.

**Elaborado por:** La Investigadora.

**TABLA # 10**

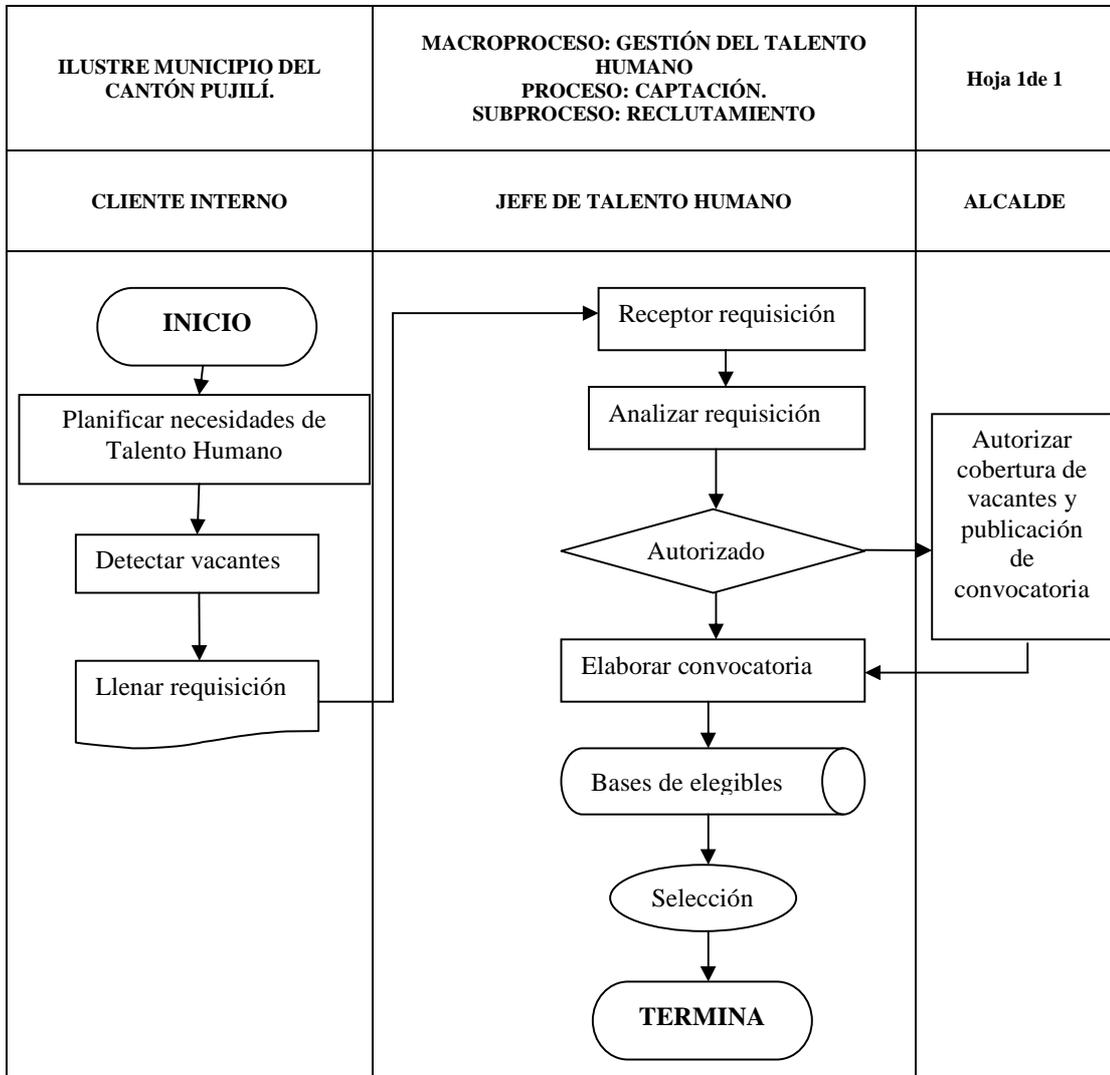
**1.1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.**

#	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN.
1	Planificar necesidades del Talento Humano	Analista del personal y jefes departamentales.	Recabar los requerimientos de los departamentos de la municipalidad y aprovisionar las contrataciones necesarias
2	Detectar vacantes	Analista del personal y jefes departamentales.	Prever las necesidades del talento humano o llenar los cupos ya existentes conforme los cargos ya asignados al departamento
3	Llenar requisición del Talento Humano	Analista del personal.	Completar todos los datos requeridos en formato de requisición del talento humano
4	Receptar requisición	Analista del personal.	Receptar las requisiciones elaboradas y revisar si cumple las necesidades de información
5	Analizar requisición ( si se da por movimiento institucional solo las autoridades lo realizaran)	Analista del personal y jefes departamentales	Verifica la información enviada, sobre todo la disponibilidad de la vacante y demás requisitos legales, hecho por el departamento solicitante y pedir los correctivos en caso de ser necesario
6	Autorizar cobertura de vacante y publicación de convocatoria	Alcalde del Municipio de Pujilí.	Implica la solicitud de autorización tanto para iniciar la búsqueda del talento humano como de la publicación de la convocatoria correspondiente
7	Elaborar convocatoria estándar	Analista del personal.	Disponer de una convocatoria modelo para todos los requerimientos de modo que el costo de la publicación no sea oneroso.

**Fuente:** Investigación de Campo.

**Elaborado por:** La Autora.

### 1.1.3 FLUJOGRAMA.



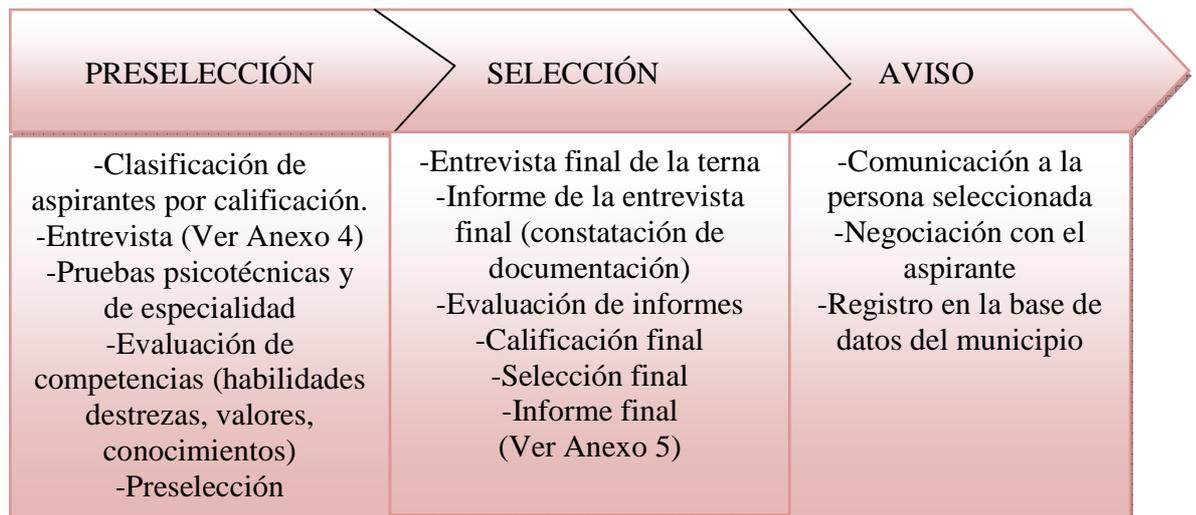
**Fuente:** Investigación de Campo.  
**Elaborado por:** La Investigadora.

## 1.2 Selección.

Dentro del proceso de selección encontramos la recopilación de información sobre los candidatos a llenar una vacante y además la determinación a quien se va a contratar mediante las diferentes actividades que se indicara a continuación:

CUADRO # 6

### 1.2.1 CADENA DE VALOR.



**Fuente:** Investigación de Campo.

**Elaborado por:** La Investigadora.

**TABLA # 11**  
**1.2.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.**

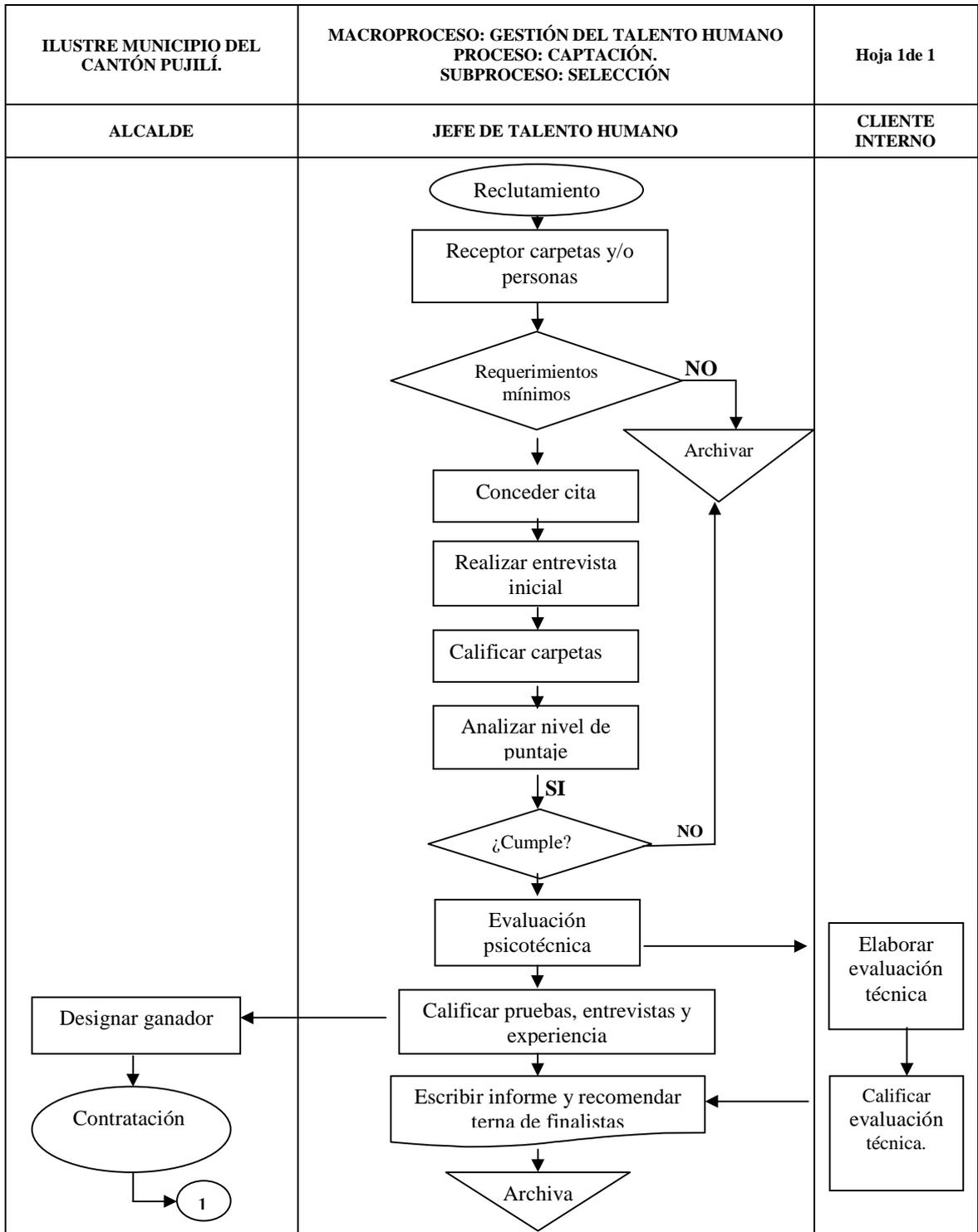
#	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Receptar carpetas( en un número no excedente)	Analista del personal Secretaria del Depto. de Talento Humano	Recibir las carpetas de los candidatos interesados para cubrir las vacantes
2	Analizar las carpetas de los aspirantes	Analista del personal Jefe del Depto. Donde requiere la vacante	Revisar requisitos mínimos y la presunción de las competencias de los candidatos conforme a los datos de las carpetas
3	Convocar a entrevista preliminar	Analista del personal	Asignar citas y organizar el trabajo de la entrevista preliminar o inicial
4	Realizar entrevista inicial	Analista del personal Jefe del Depto. Donde requiere la vacante	Efectuar la entrevista a los candidatos preseleccionados para predecir su ajuste al clima organizacional y al tipo de trabajo
5	Calificar carpetas	Analista del personal Jefe del Depto. Donde requiere la vacante	Reunir a los involucrados y responsables del proceso de selección para calificar meritos y requisitos de los oferente
6	Analizar nivel de puntaje	Analista del personal Jefe del Depto. Donde requiere la vacante	Adjudicar el puntaje y elegir aquellos que cumplan los puntajes mínimos exigidos
7	Evaluación psicotécnica (sirve para reflejar el nivel de inteligencia, las aptitudes específicas y las capacidades del candidato)	Analista del personal Jefe del Depto. Donde requiere la vacante	Aplicar pruebas psicológicas de personalidad, actitud, aptitud y motivacional conforme los requerimientos de los perfiles de competencias y generar así criterios de selección
8	Elaborar prueba/entrevista técnica	Analista del personal Jefe del Depto. Donde requiere la vacante	Elaborar la prueba o el esquema de la entrevista y su sistema de calificación por parte del responsable del departamento en las que se encuentra la vacante, esto permitirá saber si esta apto para cubrir la vacante solicitada.

9	Calificar prueba/entrevista técnica	Analista del personal Jefe del Depto. Donde requiere la vacante	Calificar los resultados de cada candidato para jerarquizar las notas obtenidas
10	Concentrar las calificaciones de las pruebas, entrevistas y experiencias	Analista del personal	Sumar todas las evaluaciones y ponderar respecto de un ciento por ciento, asignados pesos por prioridad del tipo de evaluaciones aplicadas
11	Escribir informe y recomendar terna de finalistas	Analista del personal	Elaborar el informe y presentar al alcalde la o las ternas de finalistas para su designación
12	Designar ganador	Analista del personal Jefe del Depto. Donde requiere la vacante	Obtener las puntuaciones finales y construir la terna de los candidatos con los puntajes superiores.

**Fuente:** Investigación de Campo.

**Elaborado por:** La Investigadora.

### 1.2.3 FLUJOGRAMA.



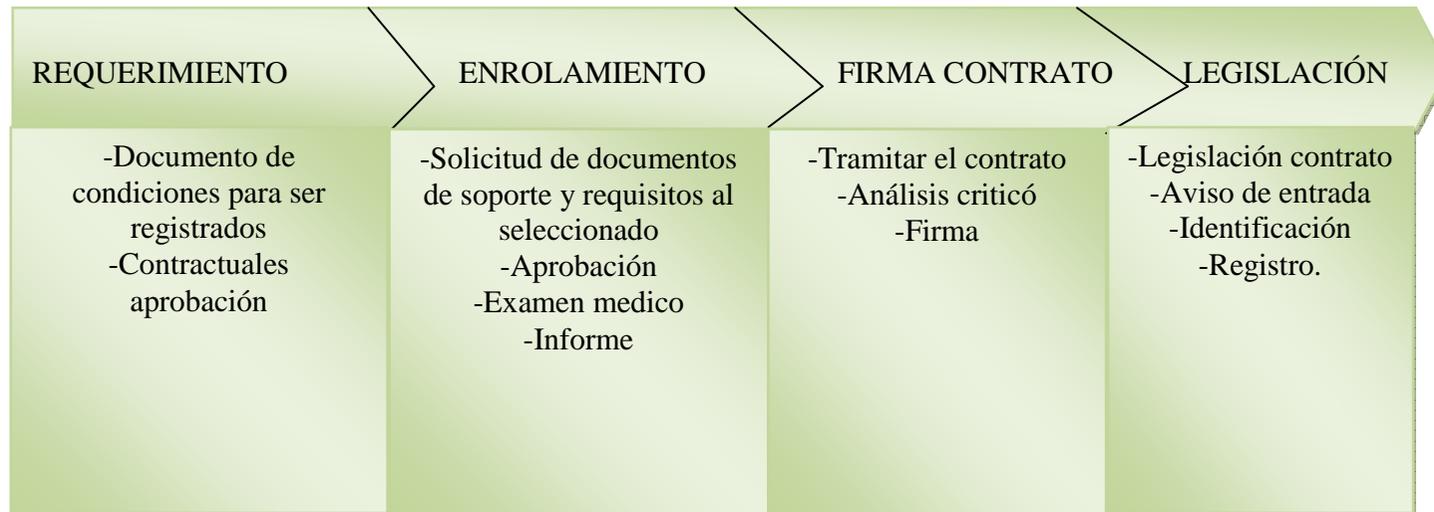
Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: La Investigadora.

### 1.3 Contratación.

En este punto del Macro proceso de la gestión del Talento Humano se lleva a cabo todas las actividades a realizarse con el nuevo personal concerniente a la ambientación dentro de la entidad y otros aspectos que se dará a conocer a continuación:

**CUADRO # 7**  
**1.3.1 CADENA DE VALOR.**



**Fuente:** Investigación de Campo.  
**Elaborado por:** La Investigadora.

**TABLA # 12**

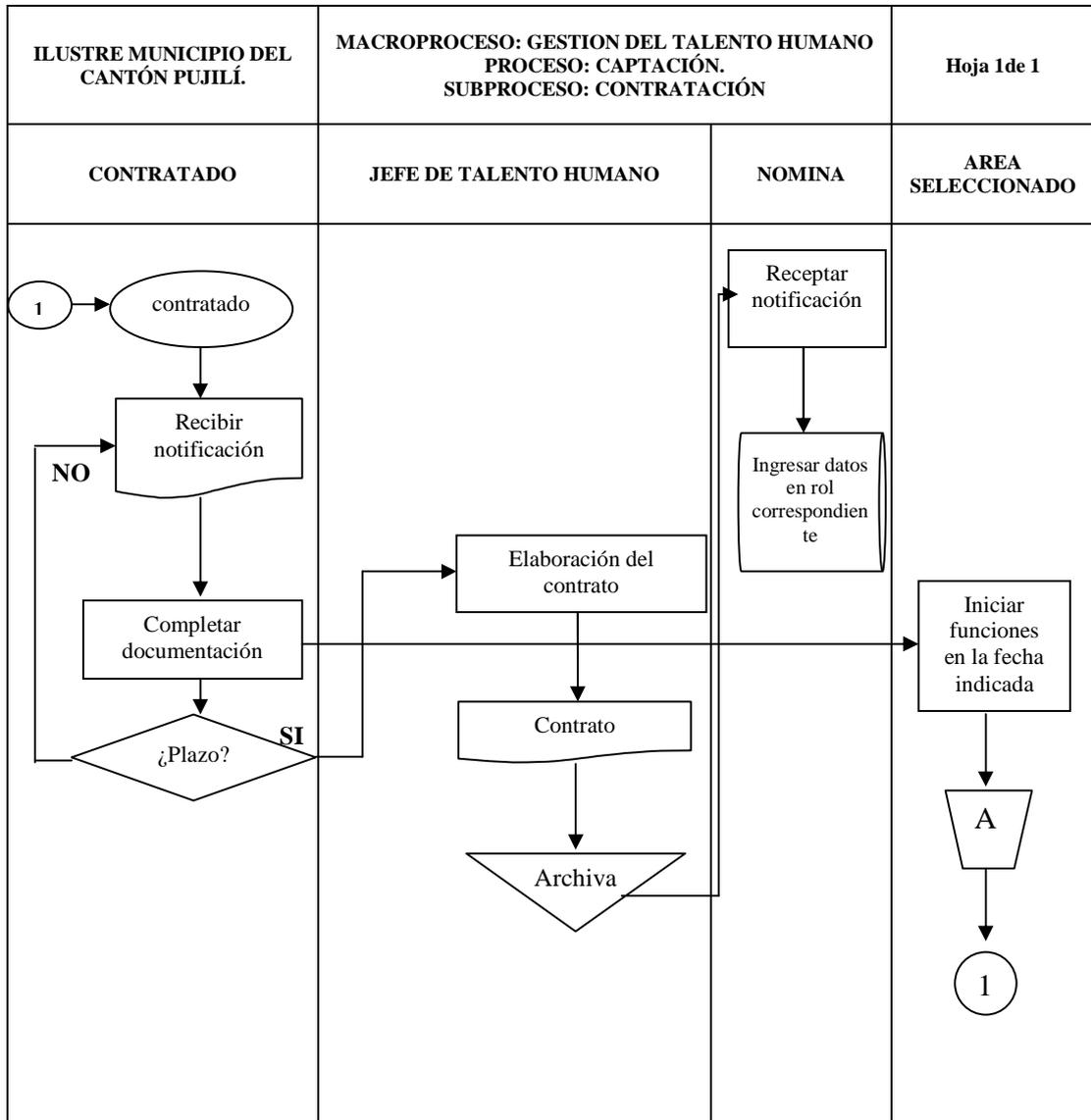
**1.3.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.**

#	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Recibe notificación	Contratado	Se comunica al candidato designado como ganador notificándole fecha y hora de presentación para inicio de actividades
2	Completar documentación	Contratado	Entregar la documentación que faltare conforme a los requerimientos del departamento de Talento Humano
3	Recibe nueva notificación	Contratado	De no acercarse se comunica al candidato designado el vencimiento del plazo de presentación por lo que se procederá a notificar al segundo candidato
4	Elaborar contrato	Analista del personal. Personal encargado de la parte legal del municipio	Elabora, registra y firman el contrato ( original y 2 copias): en el departamento de talento humano , en inspectoria del trabajo y al contratado
5	Ingresar el rol correspondiente	Analista del personal. Depto. de contabilidad	Registrar información concerniente al sueldo, cargo, beneficios, etc. Propias de la relación contractual establecida por ambas partes
6	Iniciar inducción del contrato	Analista del personal y personal designado para realizar la actividad	El nuevo empleado inicia el proceso de inducción
7	Iniciar funciones	Analista del personal y personal designado para realizar la actividad	Iniciar la inducción del contratado en las funciones a desempeñar.

**Fuente:** Investigación de Campo.

**Elaborado por:** La Investigadora.

### 1.3.3 FLUJOGRAMA.



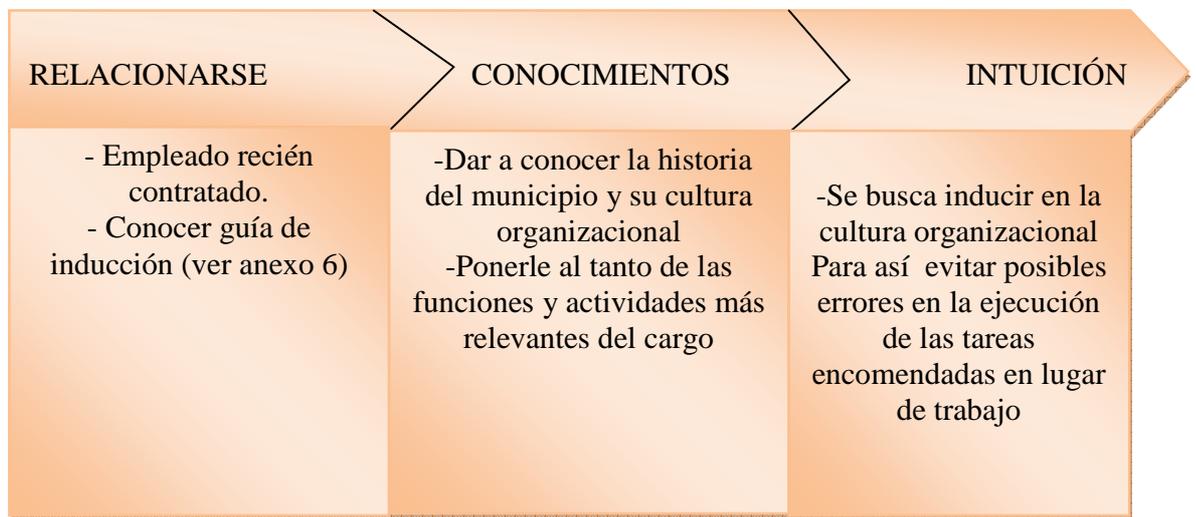
**Fuente:** Investigación de Campo.  
**Elaborado por:** La Investigadora.

## 1.4 Inducción.

Dentro del proceso de la inducción se da a conocer al nuevo empleado y trabajador las instalaciones del Municipio, el lugar de trabajo, conoce al jefe entre si otras actividades que se conocerá más adelante.

### CUADRO # 8

#### 1.4.1 CADENA DE VALOR.



**Fuente:** Investigación de Campo.

**Elaborado por:** La Investigadora.

**TABLA # 13**

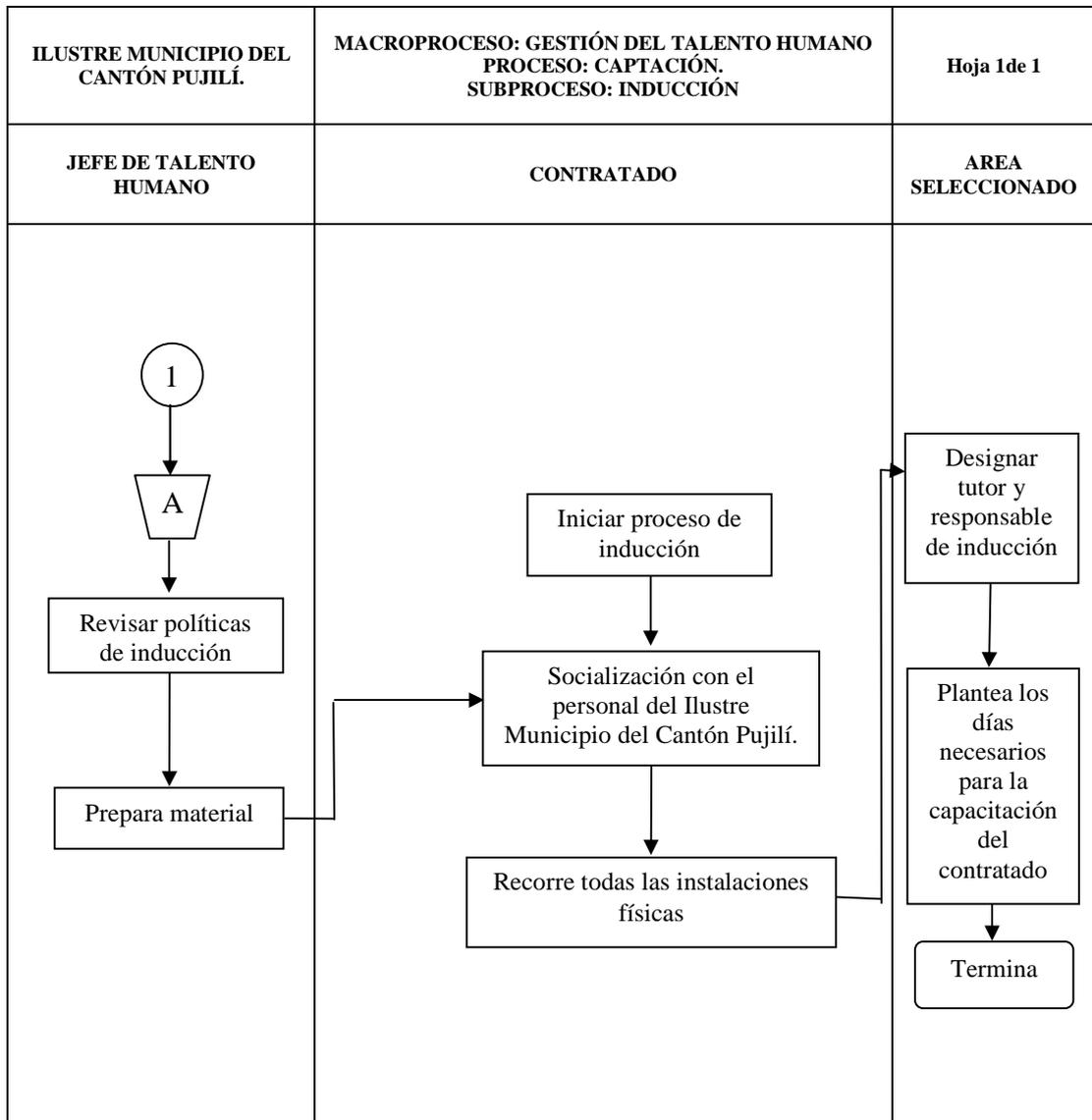
**1.4.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.**

#	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Revisar políticas de inducción que mantiene el Municipio	Analista del personal	Definir propósito de la política como puede ser dar a conocer las instalaciones y las áreas del municipio, hacerle saber dónde quedan las herramientas que podría necesitar para su trabajo, presentarle a sus supervisores inmediatos, y a sus compañeros, entre otras actividades
2	Preparar los materiales e información para la inducción	Analista del personal	Diseñar tríptico con información organizada de la estructura organizacional y normativas generales del Municipio como se lleva a cabo las actividades con el personal.
3	Primer día de trabajo recibe inducción toda la jornada	Contratado	Acudir a las instalaciones del municipio para desarrollar durante toda la jornada actividades propias de la fase de inducción
4	Presentación	Contratado	De conformidad con el proceso seleccionado será presentado con sus compañeros de trabajo jefe inmediato y subordinados
5	Designar guías responsables de inducción	Analista del personal	Determinar la persona responsable de desarrollar el proceso de inducción al seleccionado
6	Recorre todas las instalaciones físicas	Contratado y personal designado para realizar la actividad	Sera guiado en un recorrido por las instalaciones físicas de la organización recibiendo instructivo de los usos y servicios que en ellas se desarrollan, con la finalidad de que se familiarice con ellas esto lo realiza conjuntamente con el encargado de dar la inducción.
7	Plantea los días necesarios para la capacitación del contratado	Analista del personal	Establecer el tiempo requerido para desarrollar la capacitación de las actividades que estarán a cargo del seccionado
8	Segunda día del trabajo recibe especificaciones de cargo detalla del cómo hacer las actividades relevantes	Contratado y personal designado para realizar la actividad	Recibirá capacitación e instrucción referentes al cargo a las actividades relevantes que desarrollará recibiendo detalles de cómo hacerles, periodicidad y responsabilidad.

**Fuente:** Investigación de Campo.

**Elaborado por:** La Investigadora.

### 1.4.3 FLUJOGRAMA.



**Fuente:** Investigación de Campo.  
**Elaborado por:** La Investigadora.

## **2. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.**

### **2.1 Gestión De Competencias.**

Gestión de competencias se entiende a la identificación de los conocimientos, las capacidades y las actitudes del equipo de trabajo a que la competencia es una característica en el individuo que está casualmente relacionada con un estándar de efectividad, es por eso que se dará a conocer los pasos que se deben seguir.

**CUADRO # 9**  
**2.1.1 CADENA DE VALOR**



**Fuente:** Investigación de Campo.  
**Elaborado por:** La Investigadora.

**TABLA # 14**

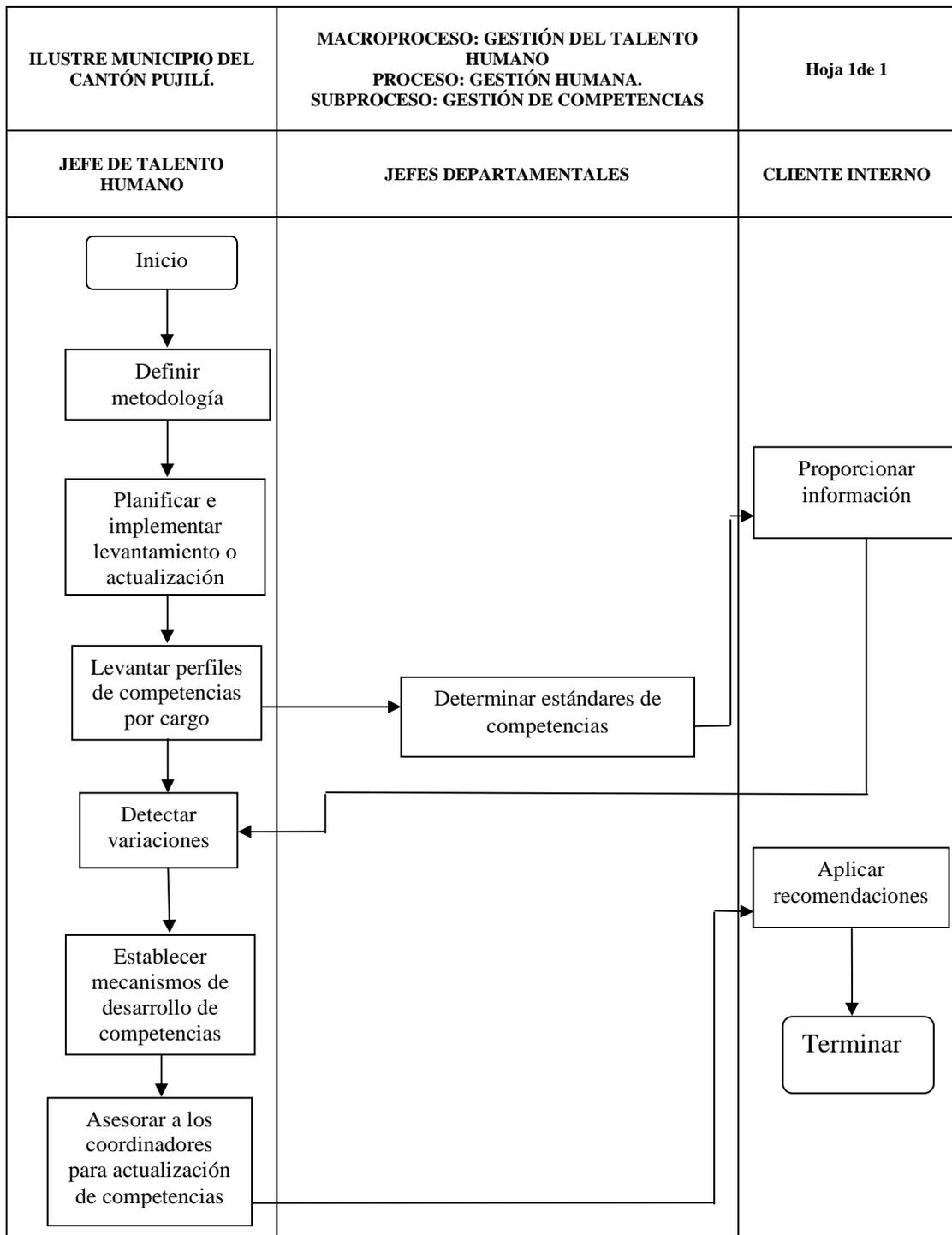
**2.1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.**

#	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Definir metodología de determinación de: Habilidades, destrezas, conocimientos y valores de la persona	Analista del personal	Implica la definición de cómo aplicar la gestión de competencias en si resplandecer las habilidades, destrezas, conocimientos, competencias y valores del personal
2	Planificar el levantamiento de información	Analista del personal	Ejecutar las acciones necesarias para poder establecer en documentos las competencias de todos los cargos
3	Determinar estándares de competencias	Analista del personal y Jefe departamentales	Establecer porcentajes de pesos para cada una de las pensiones de acuerdo a su desempeño y comportamiento en contribución a los objetivos trazados
4	Proporciona información	Personal del municipio	En talleres informar sobre la nueva metodología de seguimiento y desarrollo de la carrera
5	Establecer mecanismo de desarrollo integral	Alcalde y jefe de talento humano	Prepara planes de desarrollo de habilidades y conocimientos, destrezas y valores (competencias)
6	Aplicar recomendaciones para el desempeño	Jefe departamentales	El responsable de cada departamento aplicar las recomendaciones con la participación de su personal

**Fuente:** Investigación de Campo.

**Elaborado por:** La investigadora.

### 1.2.3 FUJOGRAMA.



**Fuente:** Investigación de Campo.

**Elaborado por:** La Investigadora.

## 2.2 Clima Organizacional.

Clima Organizacional es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral ya que se refiere a las características del medio ambiente de trabajo que a continuación se facilitará:

### CUADRO # 10

#### 2.2.1 CADENA DE VALOR.



**Fuente:** Investigación Directa.

**Elaborado por:** La Investigadora.

**TABLA # 15**

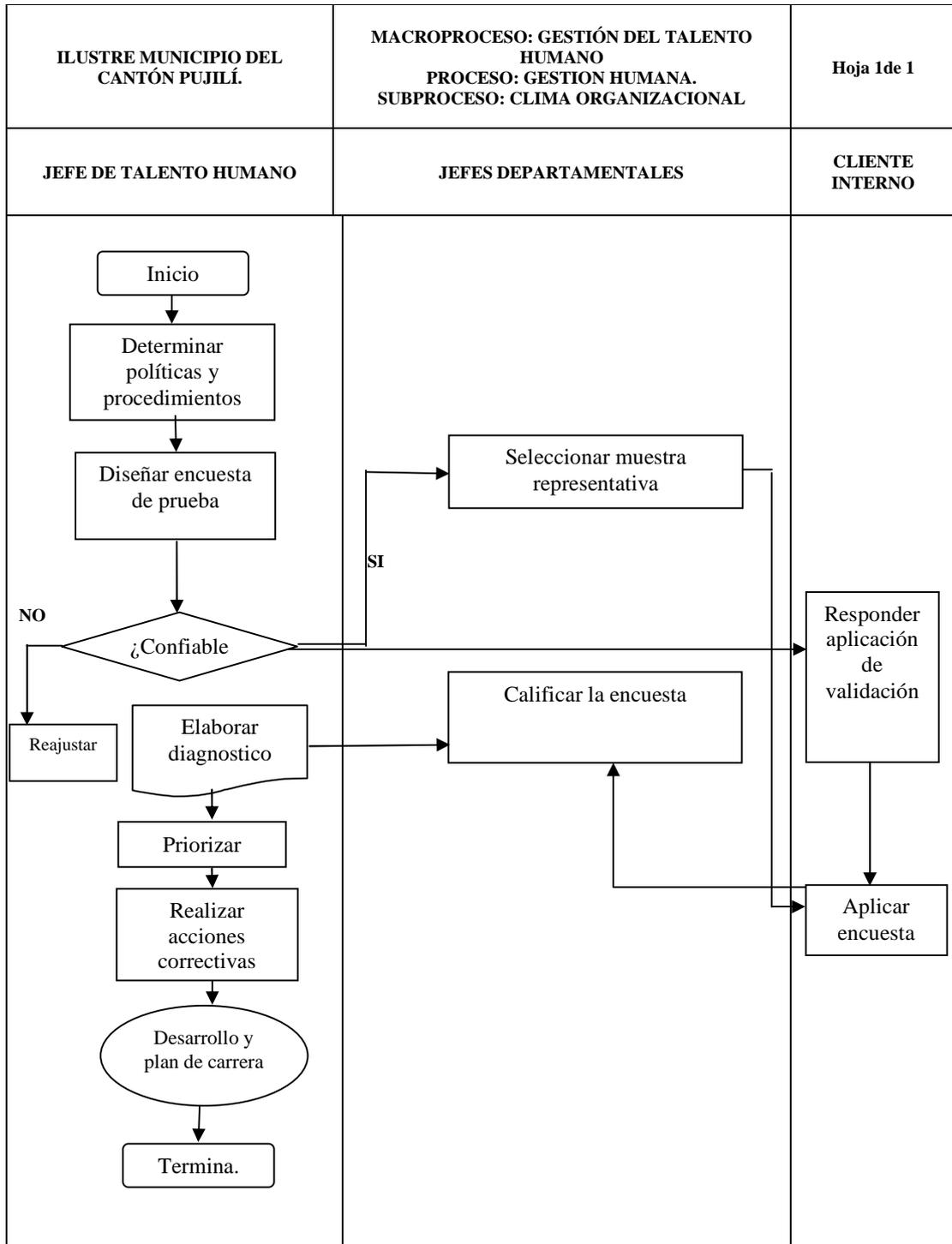
**2.2.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.**

#	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Determinar procedimientos	Analista del personal	Determinar responsables jefes de cada uno de los departamentos para aplicar semestrales las encuestas
2	Elaborar encuestas	Analista del personal y jefes de cada departamento	Establecer una encuesta modelo “inventario de cultura organizacional”
3	Seleccionar muestra representativa	Analista del personal y jefes de cada departamento	Establecer una muestra estratifica sistemática en cada uno de los departamentos
4	Aplicar encuesta	Analista del personal y jefes de cada departamento Empleados y trabajadores	Responder cada una de las preguntas garantizando su veracidad
5	Tabular datos	Analista del personal	Recolectar y tabular las encuestas aplicadas en sus departamentos
6	Análisis e interpretación de resultados	Analista del personal y jefes de cada departamento	Determinar puntos críticos de la información obtenida
7	Acciones a emprender	Analista del personal y jefes de cada departamento y alcalde del municipio	Aplicar correcciones sobre los puntos críticos

**Fuente:** Investigación de Campo.

**Elaborado por:** La Investigadora.

### 1.2.3 FLUJOGRAMA.



**Fuente:** Investigación de Campo.

**Elaborado por:** La Investigadora

## 2.3 Remuneración Integral.

La remuneración integral es el salario y sueldo que debe ganar el empleado y trabajador de la institución pero siempre y cuando este conforme a los reglamentos de la ley en esta caso para el sector publico a viene establecido por el Ministerio de Relaciones laborales es por eso que no se realizará el proceso de la remuneración integral.

## DESARROLLO HUMANO.

### 3.1 Desarrollo Y Plan De Carrera.

Es hacer que los nuevos colaboradores tengan un programa de inducción, el cual debe orientar al nuevo colaborador sobre la forma en que el rendimiento del trabajo contribuye al éxito de la organización y cómo los bienes, servicios y valores agregados que genera la organización, contribuyen al beneficio de la sociedad.

CUADRO # 12

### 3.1.1 CADENA DE VALOR.



Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: La Investigadora

**TABLA # 17**  
**3.1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.**

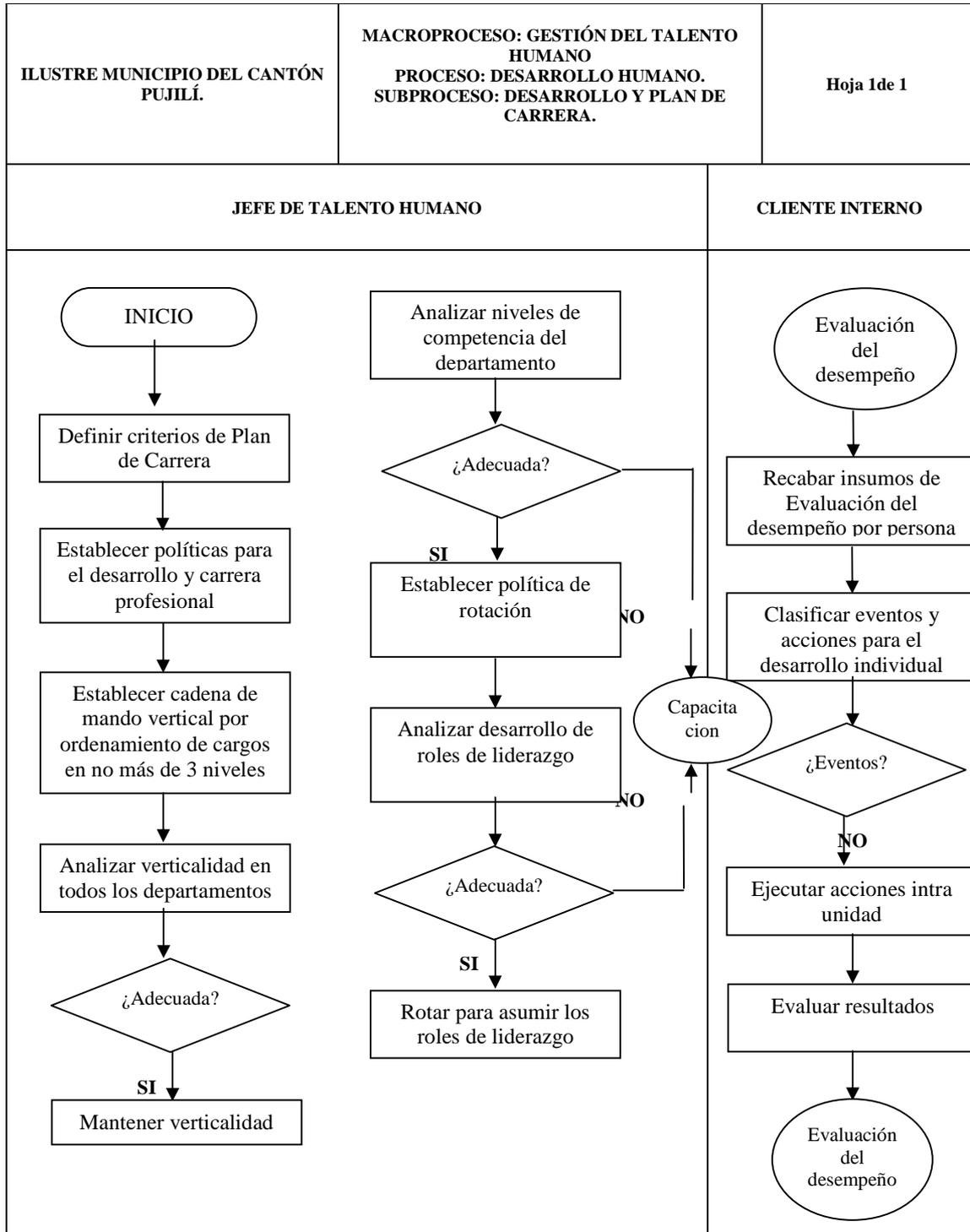
#	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Definir criterios de plan	Alcalde del Municipio y Analista del personal	Establecer los lineamientos generales de desarrollo vertical (estructura organizacional) y sobre todo el desarrollo horizontal de competencias de las personas
2	Establecer políticas para el desarrollo y carrera profesional	Analista del personal	Definir propósitos del Plan de carrera así como ajustar a las normativas mandatorias dadas en las reglamentaciones correspondientes
3	Establecer cadena de mando vertical por ordenamiento de cargos en uno de más de 3 niveles	Analista del personal y Jefes departamentales	Actualizar cargos conforme a la metodología para la clasificación de cargos en la organización
4	Analizar verticalidad en todos los departamentos	Analista del personal y Jefes departamentales	Verificar ajuste a la nueva estructura organizacional en todas las aéreas del Municipio de Pujilí
5	Mantener verticalidad	Analista del personal y Jefes departamentales	Efectuar ajustes y no permitir un uso mayor de niveles de verticalidad de cargos
6	Analizar niveles de competencia horizontales del departamento	Analista del personal y Jefes departamentales	Obtener de los perfiles de cargo por competencias aquellas relevantes de cada departamento y ejecutar acciones de ajuste vía capacitación
7	Establecer políticas de rotación en el departamento	Analista del personal y Jefes departamentales	El responsable del área deberá ajustar la rotación interna dirigida de modo de que cada servidor de primera línea asuma nuevas y progresivas responsabilidades y competencias
8	Analizar desarrollo de roles de liderazgo	Analista del personal y alcalde del Municipio	Detectar personas con potencialidad de liderazgo y ajustar en cada departamento el desarrollo de dicho potencial vía incremento de responsabilidad y poder de decisión controlado en menor nivel cada vez.

9	Rotar para asumir los roles de liderazgo	Analista del personal y alcalde del Municipio	Ejercer acciones puntuales para la toma de decisiones impartidas e independientes por las personas con potencial de liderazgo
10	Recabar insumos de evaluación de desempeño por personas	Analista del personal y alcalde del Municipio	Recoger sugerencias del plan individual de desarrollo que no se puedan resolver vía capacitación y que si se puedan enfrentar vía acciones de desarrollo como las rotaciones enunciadas
11	Clasificar eventos y acciones para desarrollo individual	Analista del personal y Jefes departamentales	El responsable del departamento deberá clasificar y asumir la responsabilidad de la ejecución de acciones para el desarrollo de cada persona de su departamento
12	Efectuar acciones en el mismo departamento	Analista del personal y Jefes departamentales	Apoyar y verificar el cumplimiento de las acciones desarrollo individual planificado
13	Evaluar resultados	Analista del personal y Jefes departamentales	Analizar ajuste planificación-ejecución y completar la evaluación con las persecuciones de resultados obtenidos por los ejecutores y actores.

**Fuente:** Investigación de Campo.

**Elaborado por:** La Investigadora.

### 3.1.3 FLUJOGRAMA.



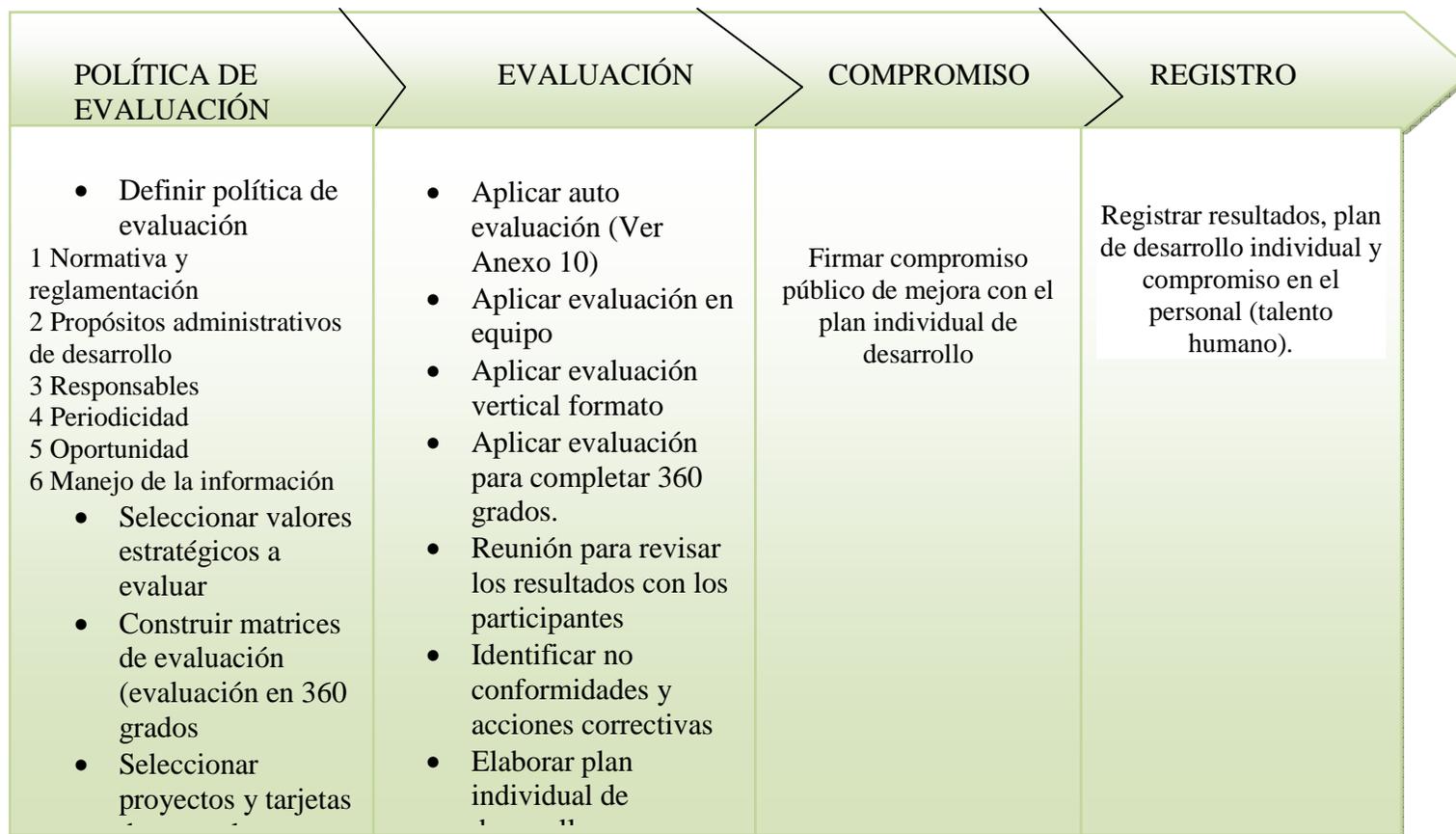
**Fuente:** Investigación de Campo. **Elaborado Por:** La Investigadora.

### 3.2 Evaluación Del Desempeño.

La Evaluación del Desempeño es una herramienta que facilita la toma de decisiones ya que nos permite evaluar como el personal pone en práctica sus conocimientos y experiencia adquirida así como su manejo en las relaciones interpersonales es por eso que doy a conocer diferentes actividades a seguir.

CUADRO # 13

#### 3.2.1 CADENA DE VALOR.



**TABLA # 18**

**3.2.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.**

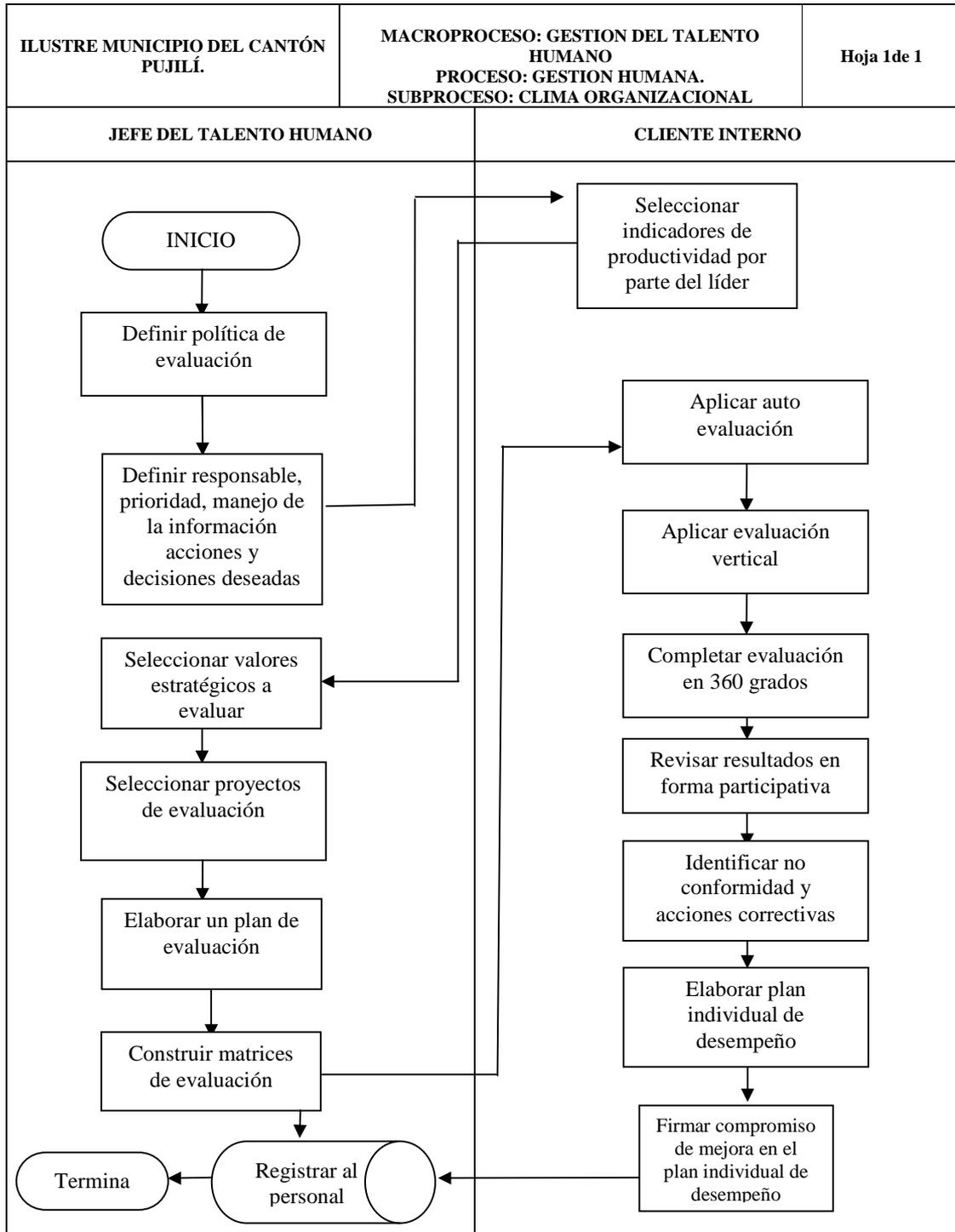
#	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Definir política de evaluación la normativa y reglamento	Analista del personal.	Definir propósitos de evaluación establecer un mecanismo integral de evaluación que influya indicadores proyectos y valores a evaluar así como ajustes a la normativa mandatorias de evaluación dadas en las reglamentaciones correspondientes
2	Definir responsables, periodicidad, oportunidad, manejo de la información, acciones y decisiones derivadas	Analista del personal jefes de cada departamento.	Registrar a los responsables la prioridad de evaluación donde se efectuara el manejo y acceso de la información y las consecuencias acciones y decisiones derivadas.
3	Seleccionar indicadores de productividad por parte del jefe departamental	Analista del personal jefes de cada departamento.	El responsable de cada proceso debe definir indicadores de rendimiento por cargo para medición dentro de sus departamentos
4	Seleccionar valores estratégicos a evaluar	Analista del personal jefes de cada departamento.	Elegir los valores que deben ser descriptos para convertirlos en factores de evaluación
5	Seleccionar proyectos a evaluar	Analista del personal jefes de cada departamento.	Cada coordinador o responsable de gestión puede ser evaluado conforme a los proyectos internos en los que este participando
6	Elaborar un plan de evaluación	Analista del personal.	Planear por escrito el proceso de recolección de información para la evaluación
7	Seleccionar métodos de evaluación	Analista del personal.	Indicar por escrito que métodos son aplicables para recabar la información
8	Seleccionar indicadores de gestión y tarjetas de control para medición	Analista del personal.	Establecer indicadores de gestión directamente relacionados con el desempeño de cada uno de los ocupantes del cargo. Se utiliza una metodología única para definir los indicadores en toda la organización
9	Construir matrices de evaluación	Analista del personal.	Elaborar en algún medio informático las matrices que permitan un optimo manejo de los formatos de aplicación tabulación y registro de los datos

10	Aplicar auto evaluación	Personal del Municipio de Pujilí	Recibir el formato y auto aplicarse conforme las variables designadas para la medición
11	Aplicar evaluación en equipo	Analista del personal conjuntamente con el Personal del Municipio de Pujilí	Recibir y aplicar el formato de evaluación de los logros del equipo más que de el desempeño individual
12	Aplicar evaluación vertical	Analista del personal	El responsable de cada proceso debe definir evaluar a los servidores de primera línea de su área
13	Completar evaluación	Analista del personal	Aplicar la evaluación horizontal, vertical ascendente y descendente
14	Revisar resultados en forma participativa	Analista del personal	Imprimir los resultados obtenidos y revisarlos en una sola reunión con todos los evaluados
15	Identificar no conformidades y acciones correctivas	Analista del personal	Resumir los aspectos críticos y/o no conformes para su concienciación y la obtención de compromiso de manejo
16	Elaborar plan individual de desarrollo	Analista del personal y jefes departamentales	Para cada caso de inconformidad y acción correctiva definir las acciones derivadas los plazo y el apoyo que debe recibir cada persona para su auto superación
17	Firmar compromiso de mejora con el plan individual de desarrollo	Analista del personal y Alcalde del Municipio	Recabar la firma y el compromiso de mejora con el plan individual de desarrollo
18	Registrar el personal	Analista del personal	Llevar registro de lo actuado y de los compromisos adquiridos.

**Fuente:** Investigación de Campo.

**Elaborado por:** La Autora.

### 3.2.3 FLUJOGRAMA.



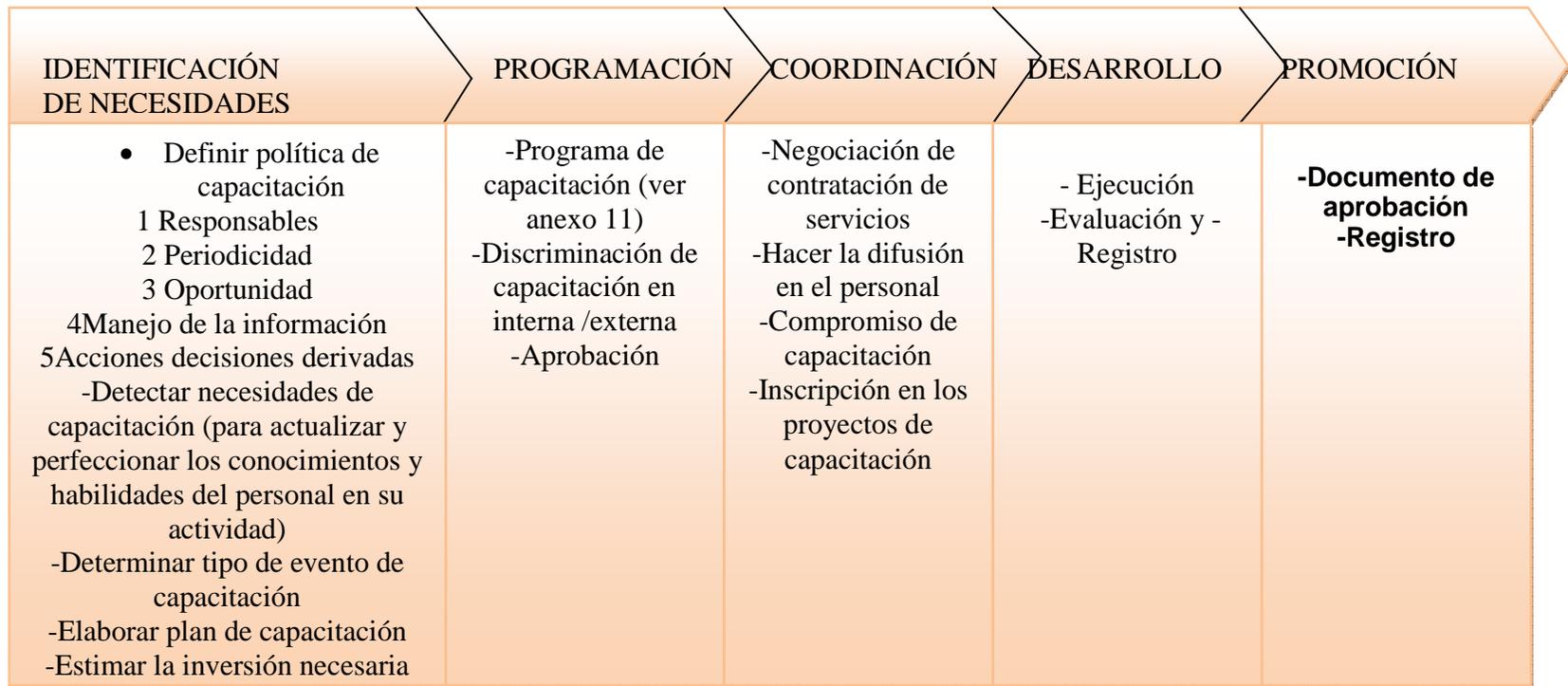
**Fuente:** Investigación de Campo.  
**Elaborado por:** La Investigadora.

### 3.3 Capacitación.

El término capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus trabajadores y empleados por lo cual se da a conocer algunas actividades a seguir.

**CUADRO # 14**

#### 3.3.1 CADENA DE VALOR.



**Fuente:** Investigación de Campo.

**Elaborado por:** La Investigadora.

**TABLA # 19**

**3.3.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.**

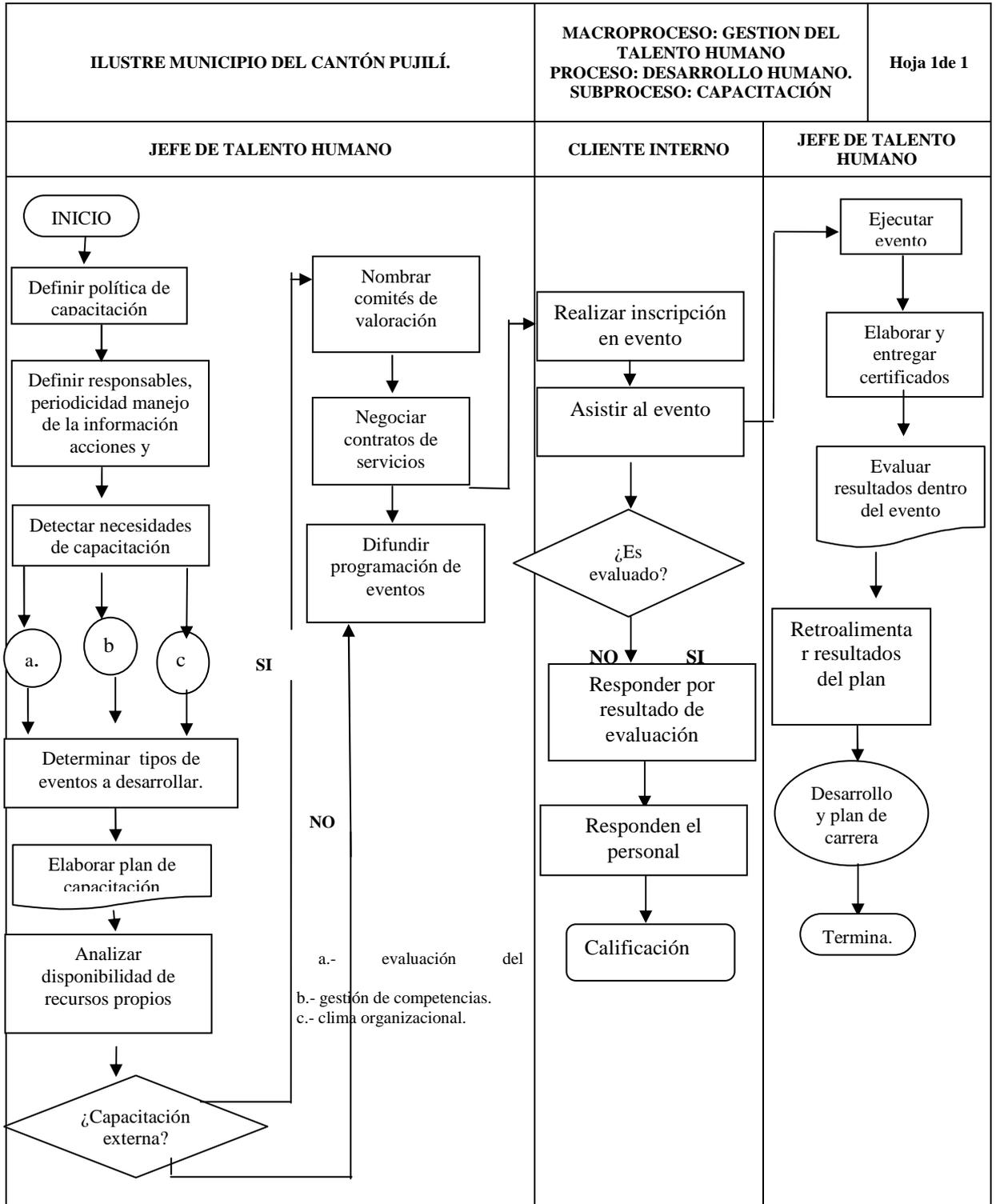
#	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Definir política de capacitación	Analista del personal	Definir propósito de capacitación
2	Definir responsables, periodicidad, oportunidad, manejo de la información, acciones y decisiones derivadas	Analista del personal	Registrar a los responsables, la periodicidad de evaluación, el manejo y acceso de la información y las consecuencias y acciones y decisiones derivadas
3	Detectar necesidades de capacitación. Analizar la organización, las tareas, las personas	Analista del personal	Remitirse a los resultados de evaluación del desempeño clima organizacional y/o desarrollo y plan de carrera
4	Determinar tipos de eventos a desarrollar e inversión necesaria	Analista del personal	Seleccionar los tipos de evento a desarrollar dando énfasis en eventos vivenciales
5	Diseñar el programa de capacitación y su presupuesto	Analista del personal	Resumir en formatos adecuados los cursos a desarrollar cuyo ordenamiento genera el programa de capacitación
6	Analizar disponibilidad de recursos propios	Analista del personal	Revisar el inventario de recursos físicos (instalaciones) materiales y humanos para implantar los eventos a desarrollar y/o a seleccionar
7	Aprobar contratación de recurso externo	Analista del personal	Obtener las aprobaciones correspondientes, sobre todo en cuanto recursos ya que la calidad del recurso recomendado debe ser dada desde el departamento de Talento Humano
8	Negociar contratos de servicios externos	Analista del personal y Alcalde del Municipio	Cotizar y ajustar los servicios requeridos con los ofrecidos
9	Aplicar capacitación externa	Analista del personal.	Consecuencia de no contar con los recursos indispensables se debe seleccionar los recursos externos necesarios para la ejecución del plan de capacitación
10	Difundir programación de eventos	Analista del personal.	Elaborar material para difusión, incluye presentaciones del plan de capacitación y avances obtenidos

11	Realizar inscripción de evento deseado/necesitado	Personal del municipio de Pujilí	El cliente interno debe tener igualdad de oportunidades de inscripción y elección adicionalmente los eventos recomendados conforme a la detección de necesidades deben ser comunicados a quienes se comprometieron con su plan individual de desarrollo
12	Ejecutar eventos	Analista del personal.	Mantener registros de ingreso y salida de participantes e instructores así como otros necesarios para verificar cumplimiento de estándares de calidad de eventos
13	Asistir al evento	Personal del municipio de Pujilí	Cumplir la capacitación en asistencia puntualidad y aprobación
14	Evaluar resultados dentro y fuera del evento	Analista del personal	Los participantes llenan en el registro de evaluación de los contenidos del evento los instructores la logística y el material recibido
15	Responder por resultados de evaluación	Personal del municipio de Pujilí	Asumir las consecuencias previamente establecidas por los resultados de la evaluación y/o recibir los reconocimientos debidos a excelentes resultados
16	Elaborar y entregar certificados	Analista del personal	Imprimir los certificados conforme las listas de registro de asistencia y/o aprobación
17	Retroalimentar resultados del plan	Analista del personal y jefes departamentales	Recabar nueva información proveniente de la detección de nuevas necesidades de capacitación

**Fuente:** Investigación de Campo.

**Elaborado por:** La Investigadora.

### 3.3.3 FLUJOGRAMA.



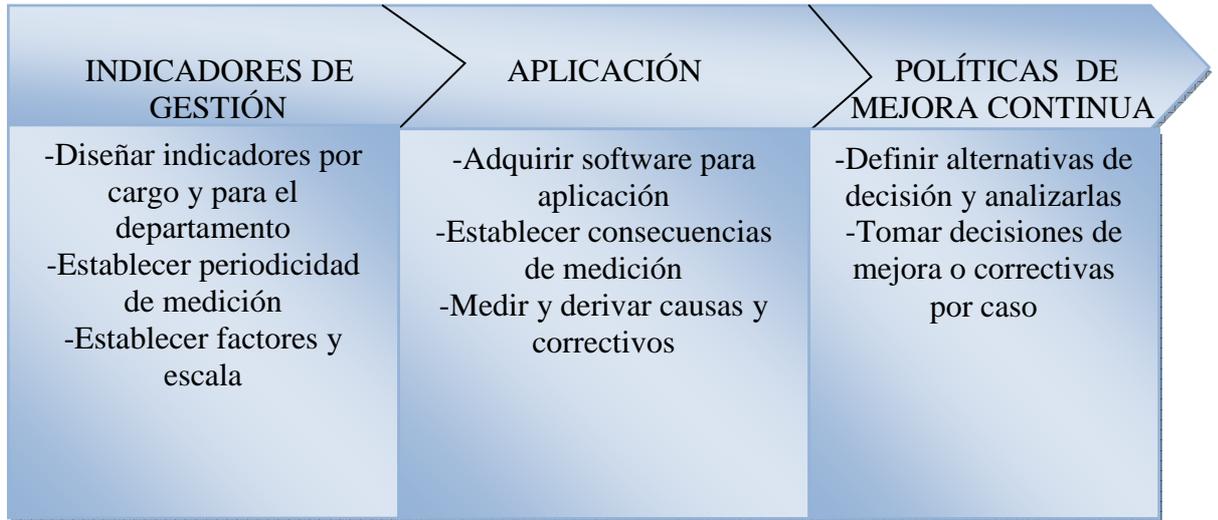
**Fuente:** Investigación de Campo. **Elaborado por:** La Investigadora.

### 3.4 Mejora Continua.

En toda empresa ya sea esta pública o privada se debe realizar constantes cambios para que de esta manera las actividades que se realicen no se hagan monótonas es por eso se indica los siguientes pasos a seguir

**CUADRO # 15**

**3.4.1 CADENA DE VALOR.**



**Fuente** Investigación de Campo.

**Elaborado por:** La Investigadora.

**TABLA # 20**

**3.4.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.**

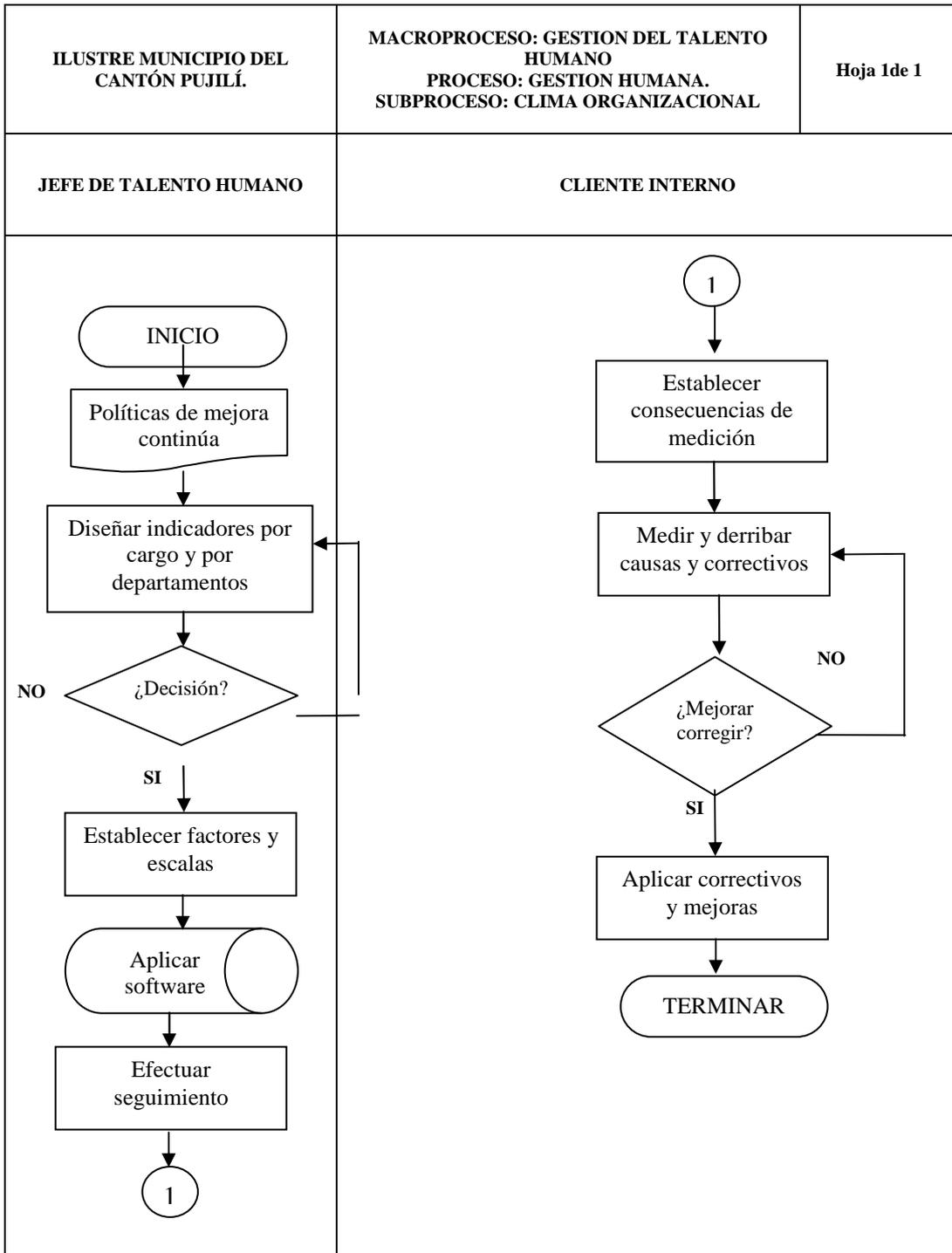
#	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCION
---	-----------	---------	-------------

1	Políticas de mejora continua	Analista del personal.	Estudiar, analizar y aplicar el reglamento interno que rige el funcionamiento de la Gestión del talento Humano
2	Diseñar indicadores por cargo para el departamento	Analista del personal.	Considerar las necesidades sentidas o medidas de cada departamento o cargo para la implantación de mejora continua
3	Establecer factores escalas	Analista del personal.	Realizar estudios de las necesidades en base de factores y escalas organizando la información disponible y dando valor a cada uno
4	Aplicar software	Analista del personal.	Adquirir o diseñar un software para aplicación ingresado los datos al sistema de computo para alimentar el proceso
5	Efectuar seguimiento	Analista del personal.	Establecer periodicidad de medición en los departamentos o cargos en que aplica mejora continua
6	Establecer consecuencia de medición	Personal del Municipio de Pujilí.	Aplicando periodicidad y parámetros de medición para identificar las posibles alternativas
7	Medir y definir causas y correctivos	Analista del personal.	Realizar de costo beneficio estudiando los beneficios de la implantación de los correctivos y posibles causas de no aplicarlos.

**Fuente:** Investigación de Campo.

**Elaborado por:** La Investigadora

### 3.4.3 FLUJOGRAMA.



**Fuente:** Investigación de Campo. **Elaborado por:** La Investigadora.

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

**CONCLUSIONES:**

Como resultado del trabajo efectuado y abordando varios aspectos a lo largo del desarrollo de la presente labor se extendieron las siguientes conclusiones:

- Mediante el proceso de reclutamiento, el Ilustre Municipio del Cantón Pujilí obtendrá mayor eficiencia al momento de llenar una nueva vacante ya que reclutara a los candidatos adecuados.
- En el proceso de selección se estableció que siempre se debe realizar entrevistas, pruebas de conocimiento, aptitudes, inteligencia, entre otras para así obtener mayor información acerca del candidato.
- Cada institución tiene su reglamento para realizar la contratación del candidato ganador ya que influye varias actividades a seguir
- El proceso de inducción es importante por que mediante este se le da a conocer a la persona contratada las actividades a realizar dentro de la organización y además se le indica las instalaciones de la misma.
- En la gestión de Competencias se pudo apreciar que en este proceso los trabajadores y empleados puede sacar a flote sus conocimientos, capacidades, actitudes del trabajo en equipo para adaptar a su puesto de trabajo.
- En la evaluación del desempeño se pudo apreciar que está es una herramienta que facilita la toma de decisiones y conocer como se desempeña el personal dentro del lugar de trabajo.
- El proceso de capacitación se lo aplica después de conocer como se desempeña el personal en sus actividades, para de esta manera saber que aspectos seguir para la aplicación de la capacitación.
- En si el Modelo de gestión del Talento Humano representa una herramienta básica que ayudará mejorar la administración de los colaboradores de la municipalidad con el consecuente incremento de la motivación alcanzando una mejora continua de su desempeño en un ambiente de retribución

equitativa a sus esfuerzos individuales prestado, en la consecución de los objetivos planteados por el ayuntamiento.

- Como resultado del Diseño efectuado mediante el estudio del Modelo de Gestión del Talento Humano, se logró detectar deficiencias en algunos procedimientos (como al momento de solicitar nuevo personal tienen mayor opción por el merecimiento externo debería darse por igual externamente también) se lleva a cabo cuando se va a cubrir alguna vacante para los diferentes cargos a desempeñarse en el Ilustre Municipio del Cantón Pujilí.

#### **RECOMEDACIONES:**

Después del desarrollo del presente trabajo de investigación, se ha considerado emitir las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda seguir paso a paso las actividades del proceso del reclutamiento ya que de esta forma se obtendrá resultados positivos y además se debe tener en cuenta que para un reclutamiento exitoso se debe receptor las carpetas solo con los requisitos requeridos.

- Se recomienda que al momento de realizar las diferentes pruebas se establezca un correcto esquema ya que de esto depende obtener la información veraz del candidato.
- Dentro de la contratación se recomienda dejar bien estipulado en el formato de contratación los aspectos más relevantes como: cuanto va a ganar, cual va ser su puesto de trabajo, los reglamentos a seguir entre otros.
- Se recomienda seleccionar al personal adecuado y capacitado para que realice el proceso de la inducción a que por medio de este el contratado se puede familiarizar con la empresa, con sus compañeros, con sus jefes inmediatos entre otros.
- Dentro de la gestión de competencias se debe aplicar las pruebas correspondientes tales como; de conocimiento, actitud; para dar a conocer el nivel de condición dentro de las actividades que realiza el personal
- Para conocer el desempeño de los empleados y trabajadores del Ilustre Municipio del Cantón Pujilí se recomienda seguir paso a paso las actividades señaladas en este proceso, además se debe establecer correctamente el formulario para aplicar la evaluación ya que de este depende la obtención de resultados positivos y de esta manera se conocerá cual es el desempeño del personal en su puesto de trabajo.
- Se recomienda que el proceso de capacitación desarrollar programas como se señala en este proceso y aplicarlos a empleados y trabajadores ya que todos ellos conforman la institución.
- Aplicar en forma oportuna el Diseño del Modelo de Gestión del Talento Humano, con la finalidad de detectar deficiencias que se dan dentro de la entidad, lo cual permitirá disminuir a tiempo altos índices de dificultades que

obstaculicen el completo desenvolvimiento de la misma como ente de desarrollo y progreso al beneficio de la comunidad.

- Seguir el diseño del modelo de la gestión del Talento Humano propuesto que ayude como instrumento de gestión para todos los departamentos que conforman el Ilustre Municipio del Cantón Pujilí con el fin de validar todas las actividades que se lleven a cabo por parte de los trabajadores y empleados.
- Aplicar constantemente cursos de capacitación al personal ya que de esta manera mejoraremos el talento humano del municipio y esto ayudara a servir de una manera excelente a la comunidad Pujilense.

## **REFERENCIA BIBLIOGRAFICA.**

### **Bibliográfica Citada.**

ALLES, Martha Alicia, Dirección estratégica de recursos humanos por competencias, Nueva edición actualizada

AVARO, "Gestión del Talento Humano", (año 2006)

DE CENZO, David A., y ROBBINS, Stephen P., Administración de Recursos Humano, editorial 2003 Limusa S.A., Primera reimpresión.

DOLAN; Simón L, La Gestión de los Recursos Humanos, editorial Amelia Nieva, tercera edición

JACKSON, Susan E., La Gestión de los Recursos Humanos, editorial Amelia Nieva, tercera edición

CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Edición Popular 2001

NEWSTROM W., John, "Gestión del Talento Humano"; edición 2002

### **Bibliográfica Consultada.**

BERNAL, Augusto, Metodología de la investigación, primera edición, editorial Prentice Hall Colombia 2000,

CHIAVENATO, Idalberto; Administración; tercera edición; Editorial Mc Graw Hill; Colombia; 2002

KOONTZ, Harold, Administración, 12ª Edición, México: Mc Graw Hill, 2003, pág. 5.

JONES Y EDWARD G. "The McKinsey Quarterly", año 1998.

MACKENZLE, King, "Administración", año 2001.

MORALES Velandia, "Desarrollo Organizacional".

NEWSTROM W., John, "Gestión del Talento Humano"; edición 2002.

REINHARD,"Gestión del Talento Humano" edición 2000.

SALKIND, Neil, Metodología de la investigación, tercera edición; Prentice Hall; México

ZORRILLA, Santiago; Metodología de la Investigación; primera edición, editorial Mc-Gran Hill, México 2000

### **Bibliográfica Virtual.**

<http://www.monografias.com/trabajos16/gestion-del-talento.shtml.25>

<http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>

<http://www.crecenegocios.com/como-contratar-personal-para-mi-negocio/>

<http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>

(<http://www.monografias.com/trabajos16/talento-humano/talento-humano.shtml>, consultado 29-01-2010).

<http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/emp/ingestion.htm>

[http://www.wikilearning.com/monografia/modelo\\_integrado\\_de\\_innovacion\\_y\\_gestion\\_del\\_talento\\_humano-innovacion/13922-2](http://www.wikilearning.com/monografia/modelo_integrado_de_innovacion_y_gestion_del_talento_humano-innovacion/13922-2), 11 abril 2010, 17:00

# ANEXOS

**ANEXO N° 1.  
ESQUEMA DE LA ENCUESTA A REALIZARSE A LOS EMPLEADOS Y  
TRABAJADORES DEL ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTÓN PUJILI  
UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI**



**ENCUESTA**

Buenos Días soy estudiante de la Universidad Técnica de Cotopaxi de la Carrera de Ingeniería Comercial y deseo que me ayuden a contestar esta encuesta.

10. ¿Cree que en el municipio se fomenta el compañerismo y la unión entre todos sus colaboradores?

Mucho  Poco  Nada

11. ¿Su jefe le llama la atención cuando comete un error?

Siempre  A veces  Nunca

12. ¿Es constantemente capacitado en su lugar de trabajo?

Siempre  A veces  Nunca

13. ¿Considera que recibe un justo reconocimiento de su labor de parte de sus jefes?

Si  A veces  No

14. ¿Considera que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar sus tareas?

Si  No

15. ¿Considera que el municipio tiene en cuenta las opiniones o sugerencias de sus colaboradores, teniendo las mismas cierta influencia en la toma de decisiones?

Siempre  A veces  Nunca

16. ¿Habitualmente a usted el municipio le evalúa el desempeño en su lugar de trabajo?

Si  A veces  No

17. ¿A usted le han ascendido de su lugar de trabajo

Si  A veces  No

18. ¿Cuándo existen vacantes en el municipio como realiza la selección?

Merecimiento Interno   
Merecimiento Externo   
Movimiento Institucional

**ANEXO N° 2.**  
**ESQUEMA DE LA ENTREVISTA A REALIZARSE A LOS EMPLEADOS**  
**DEL ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTÓN PUJILI**



**ENTREVISTA**

Buenos días (Tardes) le Saluda Sandra Tipán estudiante de la universidad Técnica de Cotopaxi de la carrera de Ing. Comercial.

El motivo de mi presencia en su oficina es para realizar una entrevista acerca de mi tema de tesis que se trata del “Diseño de modelo de gestión del Talento humano para el Ilustre Municipio de Pujilí”

6. ¿Cómo maneja Ud. El personal de su institución para aprovechar el talento humano?

.....

7. ¿Cómo se debe administrar el talento humano para fomentar la creatividad?

.....

8. Como y en qué forma evalúa a sus colaboradores?

.....

9. Cuando requiere llenar una vacante como lo realiza?

Por merecimiento externo.....

Por merecimiento interno.....

Por movimiento institucional.....

10. Que procedimientos realiza para llenar una vacante?

.....

**ANEXO N°3**  
**FORMATO DE LA CONVOCATORIA EXTERNA PARAL EL DE**  
**CARGO DEL JEFE DE PERSONAL**  
**ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTÓN PUJILÍ.**  
**CONVOCATORIA.**

**El Ilustre Municipio del Cantón Pujilí Requiere contratar**

Jefe de talento humano

**Requisitos**

Ing.; Comercial

Ing. Talento humano

Experiencia 2 años en cargos similares

Capacitado en gestión del talento humano

Disponibilidad de tiempo completo

**Ofrecemos**

Excelente ambiente de trabajo

Proyección de carrera al interior de la empresa

Remuneración económica acorde a los logros efectuados

Capacitación continúa

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado Por:** la Investigadora.



**ANEXO N°4.  
FORMATO DE LA FICHA DE ENTREVISTA PARA EL PERSONAL  
ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTÓN PUJILÍ.**

<b>Fecha:</b>  <b>Departamento:</b>  <b>Cargo que aplica:</b>  <b>Entrevistador:</b>	<b>Nombre del candidato:</b>  <b>Estado civil:</b>  <b>Edad:</b>			
ÁREAS	NA	BX	SX	EX
<b>Área profesional conteste con relación a sus últimos empleos</b> a. Nombre de la empresa b. Desde hasta c. Cuáles fueron las razones para cambiar de empleo <b>Área academia</b> a. Cuál es su nivel actual de instrucción b. Cuáles fueron sus materias fuertes y cuales las problemáticas c. Mencione premios u honores que recibió por su desempeño <b>Área experiencia laboral adecuada</b> a. Cual era la opinión que tenía sus superiores en relación a su trabajo b. A su criterio cuales son las tareas más complejas del cargo que aspira c. Que aportes e innovaciones podría hacer a municipio d. Que es lo que le gustaba más y que le desagrada más de su trabajo anterior e. Por favor detalle sus mayores logros laborables				

<p><b>Área familiar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Con vive actualmente</li> <li>b. Quienes dependen de usted directamente</li> <li>c. Que problemas quiere resolver en su medio familiar actualmente</li> <li>d. Su familia la apoya que trabaje en este</li> </ul> <p><b>Área salud</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Que remedios esta toman actualmente</li> <li>b. En el últimos años el médico le ha prescrito descanso, por que</li> <li>c. Sufrió algún accidente de trabajo o enfermedad en los últimos años</li> <li>d. Que tratamiento o enfermedad usted o algún miembro de su familia ha tenido en últimos seis meses.</li> </ul> <p><b>Área social.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Como Administra su tiempo libre</li> <li>b. Con quien prefiere compartir sus momentos libres</li> <li>c. Es miembro de algún club, asociaciones, movimientos políticos, etc.</li> </ul> <p><b>Área aspiraciones e incentivos.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Que significa para usted tener éxito</li> <li>b. Como se mira usted dentro de 3 años</li> <li>c. Diría que tiene una misión en su vida</li> <li>d. A estandarizado alguna innovación en las tareas de su trabajo</li> </ul> <p><b>Área debilidades.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Como considera que las personas que trabajaron con usted le describan si se pidieran que dieran 3 defectos suyos</li> <li>b. En que tareas de su trabajo tiene menos destrezas</li> <li>c. Que área de su vida o trabajo le gustaría mejorar.</li> </ul> <p><b>Área perfil profesional.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Como define a su modo habitual de ser su personalidad</li> <li>b. Que aspectos de su forma de ser le ayudaran para ganar este trabajo</li> <li>c. Porque cree que es la persona adecuada para ganar este empleo</li> </ul>				
---	--	--	--	--

**Fuente:**  
 Investigación de campo  
 .  
**Elaborado Por:**  
 la Investi

gadora.

**Simbología.** NA= No aceptable, BP= Bajo el promedio, SP= Superior al promedio y EX= Excelente

**ANEXO N°5**  
**FORMATO DE LA CALIFICACIÓN DE LA FICHA DE ENTREVISTA PARA EL PERSONAL**  
**ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTÓN PUJILÍ.**

<b>Nombre del candidato:</b>			
<b>ÁREAS</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>PUNTUACIÓN MÁXIMA</b>	<b>TOTAL DEL CANDIDATO</b>
Área profesional conteste con relación a sus últimos empleos Área academia Área experiencia laboral adecuada Área familiar Área salud Área social. Área aspiraciones e incentivos. Área debilidades. Área perfil profesional			
<b>Nombre y firma</b> <b>Responsable</b> <b>Fecha</b>			

**Fuente:**  
campo.  
**Elaborado Por:**

**ANEXO N°6.**  
Guía de la actividades más realizar dentro del persona cubrir la vacante solicitada.

Investigación de la Investigadora.

inducción con las relevantes para municipio con la seleccionada a

**ACTIVIDADES DE LA INDUCCIÓN.**

Presentación de la empresa	Permisos
Filosofía de la compañía	Reparto de utilidades
Horarios de trabajo	Políticas de pago (estas se encuentran establecidas por la ley ya que no varían por lo que es un sector público)
Programa de incentivos por cumplimiento	Apariencia y hábitos personales
Días feriados	Vacaciones
Seguros	Compensaciones

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado Por:** la Investigadora

**NEXO N°7**

**FORMATO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS  
ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTÓN PUJILÍ.**

**LISTADO DE TAREAS E IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES RELEVANTES**

**MIEMBRO DEL GRUPO:**

**NIVEL DE ESTRUCTURA**

Carg  á  proce

alcalde

N#	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES QUE SE HACEN EN EL CARGO	F	C	D	TOTAL
1	Organizar, describir, dirigir y coordinar las actividades operativas y administrativas de la				

	municipalidad				
2	Supervisa y dirige de los planes estratégicos, planes operativos anuales				
3	Hacer cumplir las políticas los reglamentos y manuales del municipio de Pujilí				
4	Coordinar y supervisar las actividades de los jefes del departamento				
5	Aprobar la formulación de las gestiones realizadas anualmente, dirigir y controlar su ejecución				
6	Participar en las contrataciones y adquisiciones				
7	Formar equipo de trabajo para incrementar el desempeño				

**Simbología**

F= frecuencia con la periodicidad que se realiza una tarea

C= consecuencia de los errores implica que consecuencia tiene un mal desempeño de esta actividad para el municipio.

D= dificultad a la dificultad relativa de esta actividad

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado Por:** la Investigadora.

**ANEXO N°8**

Para realizar los siguientes formatos tomaremos como ejemplo el requerimiento del puesto para cubrir la vacante de jefe de talento humano

**FORMATO DE LA DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE CARGO DEL JEFE DE PERSONAL  
ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTÓN PUJILÍ.**

<b>Nombre de cargo:</b> Jefe de talento humano		<b>Nivel del cargo:</b> Operativo	
<b>División:</b> Dirección administrativa	<b>Área:</b> Administración	<b>Departamento:</b> Departamento de talento humano	
<b>Reporta a:</b> Director Financiero	<b>Supervisa a:</b>	<b>Grado:</b> Cuarto	

## **RESUMEN DEL CARGO:**

### **Misión**

- Manejar el talento humano del Ilustre Municipio del Cantón Pujilí y velar por el desarrollo integral profesional del empleado que coadyuve a un buen desempeño en el puesto de trabajo
- Tareas generales referentes al talento humano o acorde a esta.
- Planear el trabajo dirigir coordinar y supervisar las funciones que debe llevar a cabo la dependencia
- Coordinar la acción de su dependencia con los demás del municipio
- Planear y organizar programas de relación social
- Planear curso de capacitación
- Diseñar formularías par el control del personal
- Establecer requisitos mínimos para el personal nuevo

### **Tareas ocasionales**

- Colaborar con eventos sociales para el personal organizados por el departamento de cultura

### **Responsabilidad**

- De la documentación que se genere en el puesto de trabajo
- Mantener al día el inventario de puesto de trabajo

### **Perfil del cargo**

- Ing. Comercial
- Ing. En Recursos Humanos
- Edad
- 25 años a 38
- Experiencia 3 años

### **Competencias contratables**

- Manejo de conflictos
- Liderazgo
- Ética
- Autoconfianza
- Servicio a la orientación

- Compromiso organizacional

**Fuente:** Investigación de campo.  
**Elaborado Por:** la Investigadora.

**ANEXO N°9**  
**FORMATO PERFIL DE COMPETENCIA PARA EL JEFE DEL TALENTO HUMANO.**  
**ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTÓN PUJILÍ.**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>CONOCIMIENTO</b>	<b>DESTREZAS</b>	<b>VALORES</b>
Diseñar e implementar los sistemas de motivación	Gestión del talento humano	Liderazgo escucha activa	Ética perseverancia
Ejecutar las políticas de gestión del talento humano	Planificación de talento humano	Compromiso organizacional	Integridad ética
Dirigir el proceso de reclutamiento, selección e inducción	Proceso de selección	Recopilación de información Capacidad de negociación	Ética
Evaluar el desempeño	Estadística psicología industrial	Manejo de recursos humanos	Lealtad ética

**Fuente:** Investigación de campo.  
**Elaborado Por:** la Investigadora.

**ANEXO N°10**  
**FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL**  
**ILISTRE MUNICIPIO DEL CANTÓN PUJILÍ**

**Nombre puesto:**  
**evaluación:**  
**Departamento:**

**Fecha de**

<b>ASPECTOS MÁS RELEVANTES</b>	<b>INSATISFECH O 20%</b>	<b>ESCASO 40%</b>	<b>BUEN O 60%</b>	<b>MUY BUENO 80%</b>	<b>DESTACAD O 100%</b>
Responsabilidad					
Ética					
Comunicación					
Servicio a la orientación					
Aptitud verbal					
Flexibilidad					
Manejo de conflictos					
Colaboración y cooperación					

Persistencia					
Autocontrol					
Innovación					
Liderazgo					
atención y concentración					
Creatividad					
Catalizador al cambio					
Responsabilidad					

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado Por:** la Investigadora.

## ANEXO N°11

### BREVE ESQUEMA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL

Nombre.....	Personal al que hay que capacitar
Manejo correcto de las actividades dentro de la oficina	Personal (Empleados)
Control de calidad de los servicios brindados a la comunidad Pujilense.	Personal (Empleados y Trabajadores)
Seguridad empresarial	Personal (Empleados y Trabajadores)
Primeros auxilios	Personal (Empleados y Trabajadores)
Capacitación de las actividades que realizan	Personal operativo
Manejo de equipo y maquinaria	

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado Por:** la Investigadora