



# **UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS GESTIÓN  
EMPRESARIAL E INFORMÁTICA**

**ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

**CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL**

**INFORME FINAL DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, PREVIO  
A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL**

**TEMA:**

**SISTEMAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LOS GADs  
MUNICIPALES DEL SUBTRÓPICO DE LA PROVINCIA BOLÍVAR,  
AÑO 2018**

**AUTORA:**

**SANDRA JACQUELIN PALACIOS MELENDRES**

**DIRECTOR:**

**ING. MARIO ENRIQUE ESCOBAR GORTAIRE**

**PARES ACADÉMICOS**

**ING. MARLON GARCÍA**

**ING. EDDY ALVARADO**

**GUARANDA-ECUADOR**

**AÑO 2018**



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS GESTION  
EMPRESARIAL E INFORMATICA  
ESCUELA DE GESTION EMPRESARIAL**



Guaranda, 24 de Julio del 2018

**CERTIFICADO ANTIPLAGIO**

Yo, Mario Enrique Escobar Gortaire, Director del Proyecto de Investigación, certifica que la señorita SANDRA JACQUELIN PALACIOS MELENDRES, estudiante de la carrera de Ingeniería Comercial, dentro de la modalidad de Titulación(Proyectos de Investigación); ha cumplido con la revisión a través de la herramienta URKUND, el día 28 de mayo del 2018 del Informe Final del Proyecto de Investigación denominado **“SISTEMAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LOS GADs MUNICIPALES DEL SUBTRÓPICO DE LA PROVINCIA BOLÍVAR, AÑO 2018”**, dando como resultado un 1% de coincidencia; porcentaje que se encuentra dentro del parámetro legal establecido.

Es todo cuanto puedo certificar.

Ing. Mario Enrique Escobar Gortaire

**DIRECTOR**

## AUTORÍA NOTARIADA



Yo, Sandra Jacquelin Palacios Melendres en calidad de autora del trabajo de investigación titulado: **“SISTEMAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LOS GADs MUNICIPALES DEL SUBTRÓPICO DE LA PROVINCIA BOLÍVAR, AÑO 2018”**, autorizo a la Universidad Estatal de Bolívar hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autora me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Asimismo, autorizo a la Universidad Estatal de Bolívar para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma:

Palacios Melendres Sandra Jacquelin

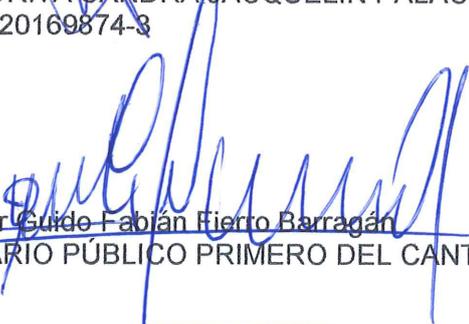
CC. N.º 0201698743

Di 2 copias.

ESCRITURA PÚBLICA  
DECLARACION JURADA  
SEÑORITA SANDRA JACQUELIN PALACIOS MELENDRES

En la ciudad de Guaranda, Capital de la Provincia de Bolívar, República del Ecuador, hoy día MARTES, VEINTE Y CUATRO DE JULIO DE DOS MIL DIECIOCHO, ante mí, Doctor GUIDO FABIAN FIERRO BARRAGAN, NOTARIO PÚBLICO PRIMERO DEL CANTÓN GUARANDA, comparece la señorita SANDRA JACQUELIN PALACIOS MELENDRES, portadora de la cédula de ciudadanía número cero dos cero uno seis nueve ocho siete cuatro guion tres. La compareciente es de nacionalidad ecuatoriana, mayor de edad, de estado civil, soltera capaz de contraer obligaciones, domiciliada en el cantón Echeandía, provincia de Bolívar, a quien de conocer doy fe en virtud de haberme exhibido su cédula de ciudadanía y papeleta de votación cuyas copias adjunto a esta escritura. Advertida por mí el Notario de los efectos y resultados de esta escritura, así como examinada en forma separada, de que comparece al otorgamiento de la misma sin coacción, amenazas, temor reverencial, ni promesa o seducción, juramentada en debida forma, prevenida de la gravedad del juramento, de las penas del perjurio y de la obligación que tienen de decir la verdad con claridad y exactitud, bajo juramento declara lo siguiente: "Previo a la obtención del Título de Ingeniera Comercial: Que los criterios e ideas emitidas en el presente trabajo de investigación titulado " SISTEMAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LOS GADs MUNICIPALES DEL SUBTRÓPICO DE LA PROVINCIA BOLÍVAR, AÑO 2018.", es de mi exclusiva responsabilidad en calidad de autora. Es todo cuanto podemos decir en honor a la verdad." (Hasta aquí la declaración juramentada rendida por la compareciente, la misma que queda elevada a escritura pública con todo el valor legal). Para el otorgamiento de esta escritura pública se observaron todos los preceptos legales del caso; y leída que le fue a la compareciente íntegramente por mí el Notario, se ratifica en todo su contenido y firman conmigo en unidad de acto. Incorporo esta escritura pública al protocolo de instrumentos públicos, a mi cargo. De todo lo cual doy fe.-

  
SEÑORITA SANDRA JACQUELIN PALACIOS MELENDRES  
C.C.020169874-3

  
Doctor Guido Fabian Fierro Barragan  
NOTARIO PÚBLICO PRIMERO DEL CANTÓN GUARANDA.

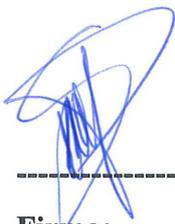


## AUTORÍA DEL TRABAJO

Yo, Sandra Jacquelin Palacios Melendres en calidad de autora del trabajo de investigación titulado: “**SISTEMAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LOS GADs MUNICIPALES DEL SUBTRÓPICO DE LA PROVINCIA BOLÍVAR, AÑO 2018**”, autorizo a la Universidad Estatal de Bolívar hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autora me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Asimismo, autorizo a la Universidad Estatal de Bolívar para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

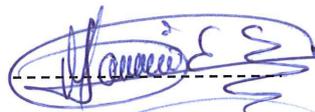
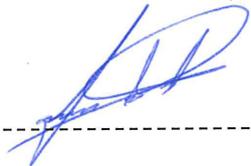


-----  
**Firma:**

Sandra Palacios Melendres

C.I. 0201698743

**APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

<b>TRIBUNAL</b>	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>DR. CARLOS RIBADENEIRA DECANO</b>		19-07-2018
<b>ING. MARIO ESCOBAR DIRECTOR</b>		19-07-2018
<b>Dr. C. MARLON GARCÍA PAR ACADEMICO 1</b>		19-07-2018
<b>ING. EDDY ALVARADO PAR ACADEMICO 2</b>		19-07-2018



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS GESTION  
EMPRESARIAL E INFORMATICA  
ESCUELA DE GESTION EMPRESARIAL**



Guaranda, 24 de Julio del 2018

**CERTIFICADO ANTIPLAGIO**

Yo, Mario Enrique Escobar Gortaire, Director del Proyecto de Investigación, certifica que la señorita SANDRA JACQUELIN PALACIOS MELENDRES, estudiante de la carrera de Ingeniería Comercial, dentro de la modalidad de Titulación (Proyectos de Investigación); ha cumplido con la revisión a través de la herramienta URKUND, el día 28 de mayo del 2018 del Informe Final del Proyecto de Investigación denominado **“SISTEMAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LOS GADs MUNICIPALES DEL SUBTRÓPICO DE LA PROVINCIA BOLÍVAR, AÑO 2018”**, dando como resultado un 1% de coincidencia; porcentaje que se encuentra dentro del parámetro legal establecido.

Es todo cuanto puedo certificar.

Ing. Mario Enrique Escobar Gortaire

**DIRECTOR**

## **DEDICATORIA**

Dedicó este trabajo especialmente a Dios, por iluminarme y darme la oportunidad de alcanzar mis propósitos; y, sobre todo por recibir de él bendiciones a millar durante toda mi vida hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

Siempre me ha protegido y jamás me ha dejado sola.

De la misma manera a mis adorados Padres y a mis Hijos, por ser los pilares más importantes de mi vida, los mismos que me han demostrado siempre su amor y apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones. Son todo lo mejor que me ha sucedido, son mi referente para el presente y el futuro.

A todos ellos, mi inmenso amor

Sandra

## AGRADECIMIENTO

Agradezco desde el fondo de mi alma a mi creador por darme el don más maravilloso que es la vida; así como también la posibilidad de estudiar, superarme y ahora terminar mis estudios universitarios para ser una mejor persona.

Mi efusivo agradecimiento a la Universidad Estatal de Bolívar, Facultad de Ciencias Administrativas Gestión Empresarial e Informática, Escuela de Gestión Empresarial, Carrera de Ingeniería Comercial.

A mis padres y a toda mi familia por brindarme su amor, respeto y apoyo incondicional en cada momento de mi vida; y, a pesar de las adversidades que se han presentado, siempre me guiaron por el camino correcto inculcándome valores que me han permitido llegar a este tan esperado momento y cumplir con mis metas.

Mi especial gratitud al **ING. MARIO ENRIQUE ESCOBAR GORTAIRE**, profesional de alta calidad humana, quien me ha guiado con paciencia y conocimiento de manera desinteresada y firme para culminar con éxito este proyecto.

A los maestros y amigos de la Universidad Estatal de Bolívar con quienes tuve la posibilidad de compartir todos estos años de vida universitaria y superar mis limitaciones, gracias por haber estado conmigo y apoyado siempre.

A todos ellos mil gracias.

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	I
CERTIFICADO DEL DIRECTOR.....	II
AUTORÍA NOTARIADA .....	III
AUTORÍA DEL TRABAJO.....	IV
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	V
CERTIFICADO ANTIPLAGIO .....	VI
DEDICATORIA .....	VII
AGRADECIMIENTO .....	VIII
ÍNDICE GENERAL .....	IX
INDICE DE TABLAS.....	XI
INDICE DE GRÁFICOS.....	XIV
RESUMEN EJECUTIVO.....	XVII
ABSTRACT .....	XVIII
INTRODUCCION .....	1
MARCO TEÓRICO.....	4
Marco Teórico Científico.....	4
Talento Humano .....	4
Características del Talento Humano.....	5
Gestión del Talento Humano.....	¡Error! Marcador no definido.
Objetivos de la Gestión del Talento Humano .....	6
Teoría del Modelo de Gestión.....	7
Importancia de la Gestión del Talento Humano.....	7
Importancia del Modelo de Gestión del Talento Humano .....	8
Modelos de Gestión de Talento Humano .....	8
Competencia.....	10
Niveles Organizacionales .....	10
Tipos de Guías.....	11
Grados de Competencia.....	11
Asignación de Competencias a los Puestos .....	12
Diagnóstico de Necesidades de Capacitación .....	13
Procesos de la Gestión del Talento Humano.....	15
MÉTODOS.....	17

<b>Técnicas e Instrumentos para la obtención de Datos .....</b>	<b>18</b>
<b>Instrumentos de Investigación.....</b>	<b>18</b>
<b>Universo y Muestra.....</b>	<b>18</b>
<b>RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>19</b>
<b>DISCUSIÓN.....</b>	<b>20</b>
<b>Aplicación de las Estrategias en el modelo.....</b>	<b>20</b>
<b>Contratación del talento humano.....</b>	<b>21</b>
<b>Contrato individual.....</b>	<b>21</b>
<b>Inducción del Talento Humano .....</b>	<b>21</b>
<b>Capacitación y desarrollo del Talento Humano .....</b>	<b>22</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>23</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>25</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>27</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>29</b>

## INDICE DE TABLAS

Tabla No 1	Ventajas y Desventajas de los Distintos Métodos de Evaluación del Desempeño	29
Tabla No 2	Diferencia entre Entrenamiento y Capacitación	33
Tabla No 3	Funcionarios responsables del Talento humano	76
Tabla No 4	Empleados y Trabajadores de los GADs	76
Tabla No 5	Cargo que desempeña en el Gad Municipal	77
Tabla No 6	Años que labora en el cargo	79
Tabla No 7	Título de Tercer Nivel que posee	80
Tabla No 8	Número de personas que laboran en el Gad Municipal	81
Tabla No 9	Genero del personal que labora en el Gad Municipal	82
Tabla No 10	Rangos por años de trabajo del personal del Gad Municipal	83
Tabla No 11	Nivel de educación del personal que labora en el Gad Municipal	84
Tabla No 12	Acción de personal que poseen los Trabajadores en el Gad Municipi	85
Tabla No 13	Funciones que realiza el personal en el Gad Municipal	86
Tabla No 14	Para ingresar al Gad Municipal a los aspirantes se les sometió a pruebas de méritos u oposición	87
Tabla No 15	El ingreso a la institución debe ser mediante un proceso de reclutamiento del personal.	88
Tabla No 16	La selección del personal debe ir de acuerdo al perfil para el cargo que va a ocupar	89
Tabla No 17	Es importante la implementación de un Nuevo Sistema de Gestión de Talento Humano en el Gad Municipal	90
Tabla No 18	Aplicando nuevos procesos administrativos de personal en el Gad Municipal se alcanzaría un servicio más eficiente y eficaz	91
Tabla No 19	Para alcanzar los objetivos y metas del Gad Municipal debe elaborar, ejecutar y evaluar periódicamente los resultados logrados por parte del servidor municipal.	92
Tabla No 20	El Gad Municipal cuenta con un plan de capacitación.	93
Tabla No 21	Áreas del conocimiento donde se planifican las capacitaciones	94
Tabla No 22	Existe presupuesto para capacitación	95

Tabla No 23	Como se designa para que asistan a las capacitaciones programadas	96
Tabla No 24	El Gad Municipal ha involucrado a su personal en programas de capacitación en los últimos 3 años	97
Tabla No 25	La formación y capacitación se ejecuta en forma integral en el Gad Municipal	98
Tabla No 26	Actividades que realizan en el Gad Municipal para motivar a los empleados	99
Tabla No 27	Aspectos que influyen en la motivación de los empleados del Gad Municipal	100
Tabla No 28	El Gad Municipal paga la remuneración de acuerdo a la ley	101
Tabla No 29	La máxima autoridad debería emplear un liderazgo participativo para guiar a sus colaboradores en el trabajo	102
Tabla No 30	El Departamento o la Unidad de Talento Humano deben cumplir periódicamente con un plan de seguimiento y evaluación a todo el personal	103
Tabla No 31	El trabajo en su departamento es previamente planificado y coordinado	104
Tabla No 32	Se mantiene una buena relación de trabajo entre los empleados	105
Tabla No 33	Las condiciones de trabajo en todas las áreas administrativas y operativas son seguras	106
Tabla No 34	Les proporcionan todos los materiales y suministros para ejecutar su trabajo eficientemente al empleado	107
Tabla No 35	Reclamos del personal que labora en el Gad Municipal en el último año	108
Tabla No 36	Principales reclamos y conflictos que se dan entre el personal que labora en el Gad Municipal	109
Tabla No 37	El Gad Municipal aplica el manual de funciones y de procedimientos para la contratación de personal	110
Tabla No 38	Estrategias que ha implementado para mejorar el desempeño laboral en el Gad Municipal en el Área Administrativa	111

Tabla No 39	Estrategias que ha implementado para mejorar el desempeño laboral en el Gad Municipal en el Área Operativa	112
Tabla No 40	Procesos que utilizan para contratar al personal en el Gad Municipal	113
Tabla No 41	Año en que se actualizó el organigrama estructural y manual de funciones del Gad Municipal	114
Tabla No 42	El Gad Municipal cuenta con un reglamento interno	115
Tabla No 43	Existe una adecuada delimitación de funciones para el personal del Gad Municipal	116
Tabla No 44	Se realizan evaluaciones de desempeño al personal que labora en el Gad Municipal	117
Tabla No 45	Cada que tiempo se realizan evaluaciones de desempeño al personal que labora	118
Tabla No 46	El personal del Gad Municipal, es competente para el puesto de trabajo que ocupa	119
Tabla No 47	Clima laboral en el Gad Caluma	121
Tabla No 48	Clima laboral en el Gad Las Naves	124
Tabla No 49	Clima laboral en el Gad Echeandia	127

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No 1	Gestión del Talento Humano	12
Gráfico No 2	Evaluación	30
Gráfico No 3	Pasos de un Proceso de Selección del Personal	34
Gráfico No 4	Modelos de gestión del Talento Humano según autores	44
Gráfico No 5	Modelos de gestión del Talento Humano según autores	45
Gráfico No 6	Modelos de gestión del Talento Humano según autores	45
Gráfico No 7	Modelos de gestión del Talento Humano según autores	46
Gráfico No 8	Cargo que desempeña en el Gad Municipal	78
Gráfico No 9	Años que labora en el cargo	79
Gráfico No 10	Título de Tercer Nivel que posee	80
Gráfico No 11	Número de personas que laboran en el Gad Municipal	81
Gráfico No 12	Genero del personal que labora en el Gad Municipal	82
Gráfico No 13	Rangos por años de trabajo del personal del Gad Municipal	83
Gráfico No 14	Nivel de educación del personal que labora en el Gad Municipal	84
Gráfico No 15	Acción de personal que poseen los Trabajadores en el Gad	85
Gráfico No 16	Funciones que realiza el personal en el Gad Municipal	86
Gráfico No 17	Para ingresar al Gad Municipal a los aspirantes se les sometió a pruebas de méritos u oposición	87
Gráfico No 18	El ingreso a la institución debe ser mediante un proceso de reclutamiento del personal.	88
Gráfico No 19	La selección del personal debe ir de acuerdo al perfil para el cargo que va a ocupar	89
Gráfico No 20	Es importante la implementación de un Nuevo Sistema de Gestión de Talento Humano en el Gad Municipal	90
Gráfico No 21	Aplicando nuevos procesos administrativos de personal Gad Municipal se alcanzaría un servicio más eficiente y eficaz	91
Gráfico No 22	Para alcanzar los objetivos y metas del Gad Municipal debe elaborar, ejecutar y evaluar periódicamente los resultados logrados por parte del servidor municipal	92
Gráfico No 23	El Gad Municipal cuenta con un plan de capacitación.	93

Gráfico No 24	Áreas del conocimiento donde se planifican las capacitaciones	94
Gráfico No 25	Existe presupuesto para capacitación	95
Gráfico No 26	Como se designa para que asistan a las capacitaciones programadas	96
Gráfico No 27	El Gad Municipal ha involucrado a su personal en programas de capacitación en los últimos 3 años	97
Gráfico No 28	La formación y capacitación se ejecuta en forma integral en el Gad Municipal	98
Gráfico No 29	Actividades que realizan en el Gad Municipal para motivar a los empleados	99
Gráfico No 30	Aspectos que influyen en la motivación de los empleados del Gad Municipal	100
Gráfico No 31	El Gad Municipal paga la remuneración de acuerdo a la ley	101
Gráfico No 32	La máxima autoridad debería emplear un liderazgo participativo para guiar a sus colaboradores en el trabajo	102
Gráfico No 33	El Departamento o la Unidad de Talento Humano deben cumplir periódicamente con un plan de seguimiento y evaluación a todo el personal	103
Gráfico No 34	El trabajo en su departamento es previamente planificado y coordinado	104
Gráfico No 35	Se mantiene una buena relación de trabajo entre los empleados	105
Gráfico No 36	Las condiciones de trabajo en todas las áreas administrativas y operativas son seguras	106
Gráfico No 37	Les proporcionan todos los materiales y suministros para ejecutar su trabajo eficientemente al empleado	107
Gráfico No 38	Reclamos del personal que labora en el Gad Municipal en el último año	108
Gráfico No 39	Principales reclamos y conflictos que se dan entre el personal que labora en el Gad Municipal	109
Gráfico No 40	El Gad Municipal aplica el manual de funciones y de	

procedimientos para la contratación de personal	110
Gráfico No 41 Estrategias que ha implementado para mejorar el desempeño laboral en el Gad Municipal en el Área Administrativa	111
Gráfico No 42 Estrategias que ha implementado para mejorar el desempeño laboral en el Gad Municipal en el Área Operativa	112
Gráfico No 43 Procesos que utilizan para contratar al personal en el Gad Municipal	113
Gráfico No 44 Año en que se actualizó el organigrama estructural y manual de funciones del Gad Municipal	114
Gráfico No 45 El Gad Municipal cuenta con un reglamento interno	115
Gráfico No 46 Existe una adecuada delimitación de funciones para el personal del Gad Municipal	116
Gráfico No 47 Se realizan evaluaciones de desempeño al personal que labora en el Gad Municipal	117
Gráfico No 48 Cada que tiempo se realizan evaluaciones de desempeño al personal que labora	118
Gráfico No 49 El personal del Gad Municipal, es competente para el puesto de trabajo que ocupa	119
Gráfico No 50 Clima laboral en el Gad Caluma	120
Gráfico No 51 Clima laboral en el Gad Las Naves	125
Gráfico No 52 Clima laboral en el Gad Echeandia	128

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Los Gads Municipales del Subtrópico de la provincia Bolívar (Caluma, Echeandía y Las Naves) fueron creados desde la década de los 90, de tal manera que poco a poco se van aprobando y actualizando el Organigrama Estructurales, Manual de Funciones y Reglamentos Internos que marcan la diferencia entre su accionar a su vez que también dependen del burgomaestre que esté al frente y tenga una visión de Desarrollo.

El Talento Humano de los Municipios es uno de los aspectos cruciales en este desarrollo, pero se ve abocado a la política de turno, pues quien trabaja con el candidato a Alcalde y si gana obviamente tiene su recompensa en la administración municipal, desoyendo y violando muchas veces los procesos de reclutamiento y selección de personal para llenar una vacante e incumpliendo el perfil del cargo con habilidades y competencias que ello entraña.

El desarrollo de la presente investigación fue desarrollado en los 3 Gads Municipales y se empleó una metodología con técnicas que me permitieron clarificar como han ingresado a laborar, si aplican o no un proceso, si se evalúa o no y como se estimula al trabajador para alcanzar las metas y objetivos institucionales

### **Palabras Claves**

Sistema, Gestión, Talento Humano, Reclutamiento, Motivación

## **ABSTRACT**

The Gads municipal of the Suptropics of the province Bolívar (Caluma, Echeandía and the ships) were created from the Decade of the 90s, in such a way that gradually will be approving and updating the structural organization, functions and internal regulations that guide they make the difference between its actions at the same time that they also depend of the burgomaster who is facing and has a vision of development.

The municipalities of human talent is one of the crucial aspects in this development, but is doomed to shift policy, who works with the mayoral candidate and if you win obviously has his reward in the municipal administration, ignoring and violating often the processes of recruitment and selection of staff to fill a vacancy and in breach of the profile of the cargo with skills and competences that it entails.

The development of this research was developed in the municipal 3 Gads and used a methodology with techniques that allowed me to clarify how they have entered to work, if they apply or not a process, if he is evaluated or not and how to stimulate workers to reach institutional objectives and goals

### **Key words**

System, management, human resources, recruitment, motivation

## INTRODUCCION

La descentralización en el Ecuador data de la década de 1990 del siglo anterior y surgen en concordancia a los procesos de reforma y reconstrucción del Estado planteados desde el enfoque neoliberal, su mirada se centra principalmente en el contexto local sin llegar a una visión integral político-administrativa del Estado y su implementación fue lenta e incluso débil.

Surgen, en ese escenario, algunas corrientes de descentralización, cuyo recorrido incluye la visión municipalista, que se sustenta en la proximidad de los municipios a la ciudadanía, enfoque que ha sido calificado como el más “democrático y eficiente para resolver los problemas sociales” PNDZ (2012).

Posteriormente, el proceso da paso a la corriente autonomista cuyo asidero es la transición de un centro de poder (centralismo) hacia la creación y fortalecimiento de focos regionales y provinciales, cuyo desarrollo es directamente proporcional a la captación de los recursos que produce, continúa la corriente estructuralista, que mira a la descentralización en el marco de la estructura del Estado, esto es, su redefinición en relación a la sociedad civil, con un rol descentralizador y plurinstitucional.

Sin embargo para ejercer una determinada competencia, hacía falta únicamente la voluntad de los gobiernos subnacionales y en base a acuerdos políticos se asumía una determinada competencia del gobierno central, recalcando que la descentralización se ligaba a la obtención de réditos políticos y resultó más bien un modelo excluyente y clientelar, que profundizó la inequidad territorial debido a la desigual y capacidad institucional de los entes descentralizados, así como también, la superposición de funciones entre los distintos niveles de gobierno.

Este modelo se trunca con la propuesta programática del nuevo proceso de descentralización que consagra el marco normativo establecido en la Constitución del 2008 y el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (Cootad), que establece que la descentralización de la gestión del

Estado consistente en la transferencia obligatoria, progresiva y definitiva de competencias a los gobiernos autónomos descentralizados (GAD), con el objetivo de superar las deficiencias en la redistribución de recursos, generar equidad territorial y fortalecer la democratización del Estado.

En este escenario, se deben generar las condiciones necesarias para que los GADs ejerzan sus competencias con eficiencia, eficacia, participación, articulación y transparencia; así, la descentralización implica un continuo fortalecimiento institucional que consolide las capacidades de los gobiernos autónomos descentralizados. (Competencias, 2014)

En cumplimiento de sus funciones, los GADs deben planificar y evaluar la gestión administrativa; gestión financiera, regular, controlar y gobernar a través de los procesos de fortalecimiento institucional, por lo que cada ente municipal ha elaborado propuestas de reforma con miras a fortalecer su capacidad de tal manera que orientando su mirada hacia el talento humano existen diversos Sistemas de Gestión aplicados en todo el país y esta investigación se lo realizará en los Gads del Subtrópico de la Provincia Bolívar, que comprende al de Caluma, Echeandía y Las Naves

El problema de investigación planteado “De qué manera el Sistema de Gestión de Talento Humano incide en el desempeño laboral de los servidores y trabajadores de los Gads Municipales del Sub trópico de la Provincia Bolívar en el año 2017”. Para lo cual la investigación tuvo un enfoque de investigación cualitativa, utilizando los métodos inductivos – deductivo, así como las técnicas como la observación, la entrevista, encuesta y el test de clima laboral.

Varios son los autores y los modelos de Gestión del Talento Humano, pues es un tema muy amplio que implica la descripción de puestos, proceso de reclutamiento, selección de personal, capacitación, evaluación de desempeño, etc; del personal de los Gads Municipales y es una herramienta que permite alcanzar el desarrollo organizacional e institucional, estableciendo directrices y competencias en el recurso humano.

La gestión del talento humano se ha constituido en un factor neurálgico para el desarrollo de las entidades ya que de las actitudes y aptitudes del personal depende en gran parte su correcto funcionamiento y por ende la posibilidad de que la entidad avance o retroceda en su entorno y campo de acción, pudiendo afirmar que el talento humano es el motor de toda organización y los directivos se han preocupado por implementar sistemas o modelos que les permitan optimizar las capacidades de cada empleado y mejorar el desarrollo institucional. (BOLÍVAR, 2016)

El presente documento analiza los Sistemas de Gestión del Talento Humano de los Gads Municipales del Subtrópico de la Provincia Bolívar con la finalidad de, diferenciar cual es el que utilizan para asignar en el puesto al personal y si cumplen con el proceso de reclutamiento, selección, capacitación, entre otros; y proponer un modelo de gestión del talento humano aplicable a la institución.

# MARCO TEÓRICO

## Marco Teórico Científico

### Talento Humano

Se lo define como el conjunto de saberes y haceres de los individuos y grupos de trabajo en las organizaciones, pero también a sus actitudes, habilidades, convicciones, aptitudes, valores, motivaciones y expectativas respecto al sistema individuo - organización, trabajo y sociedad

El Talento Humano es el elemento más valioso dentro de una organización ya que mediante su esfuerzo y aporte de sus experiencias, conocimientos, capacidades y habilidades las organizaciones alcanzan el éxito.

Gonzales Ariza, define al Talento Humano “no solo al esfuerzo o a la actividad humana, sino también a otros factores como son la motivación, actitudes, habilidades, experiencias, intereses, aptitudes, potencialidades, salud, etc. (Gonzalez, 2006)

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

Talento Humano es la capacidad de la persona que entiende y comprende la manera de realizar y resolver una determinada actividad utilizando sus habilidades, destrezas, conocimientos, y aptitudes.

### Importancia de las Personas en una Organización

Resulta difícil separar el comportamiento de las personas y el de las organizaciones, pues se los llama a las personas como funcionarios, empleados, personal,

trabajadores, obreros, recursos humanos, colaboradores, talentos humanos, capital humano o capital intelectual y el nombre que las organizaciones dan a las personas refleja el grado de importancia que tienen para ellas, así las llaman personal productivo o improductivo; este es el verdadero papel y el valor que les pueden atribuir a las personas.

### **Características del Talento Humano**

El Talento Humano está compuesto por tres variables: las capacidades, el compromiso y la acción que son muy necesarias.

**Las capacidades.-** Hacen referencia tanto a los conocimientos como a las habilidades, competencias o actitudes.

**El compromiso.-** Es recíproco entre la empresa y el trabajador, para este último el compromiso es la motivación por pertenecer a una organización y aportar valor, si las capacidades constituyen la esencia básica del talento, el compromiso es el motor para que el profesional aporte lo máximo posible y no se marche a otra organización.

**La acción.-** Es necesaria para llegar a los resultados, en esta variable la rapidez es fundamental, pues la acción significa velocidad puesta en práctica en el momento adecuado e igualmente la acción implica la innovación constante.



**Figura 1.** *Características del Talento Humano.*

**Fuente:** (Spencer y Spencer, 2013)

Chiavenato en lo referente a la Gestión del Talento Humano señala que “es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”

De igual manera afirma que la Gestión del Talento Humano, “son prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados”.

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

(Chiavenato, 2008)

Los objetivos de la Gestión del Talento Humano, establece que:

Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se le trate, la Administración de

Recursos Humanos (ARH) debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

- Ayuda a la organización a alcanzar sus objetivos y 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.
- Desarrollar y mantiene la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar el cambio.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

### **Teoría del Modelo de Gestión**

Con el objetivo de defender los conceptos teóricos que se aplican en el análisis y diseño del Modelo de Gestión del Talento Humano, contiene la propuesta en base a las habilidades, destrezas y conductas personales, con el propósito que la institución sea más competitiva, es decir mediante una apropiada selección cuenta con el adecuado personal para cada posición, de esta manera obtendrá un alto rendimiento laboral, reduciendo tiempo y costos.

### **Importancia de la Gestión del Talento Humano.**

La interacción de las personas en el entorno tiende a efectuar cambios, cada uno tiene su manera de identificar, construir y usar sus capacidades, creando valores y sentidos de pertenencia con respecto de las diferentes actividades que lleva a cabo, por lo que de acuerdo a las necesidades de los empleados, el entorno se transforma; igual ocurre con las organizaciones que debe transformarse de acuerdo a los cambios que ocurren en la dinámica del mercado y obliga a dejar atrás el concepto tradicional de talento humano, donde las personas era considerados como instrumentos a ser considerados como una parte importante de la organización valorando sus habilidades, destrezas y

conocimientos para alcanzar los objetivos institucionales y convertirse en ventaja competitiva frente a sus competidores.

### **Importancia del Modelo de Gestión del Talento Humano**

El modelo de gestión es importante dado que deja a lado el sistema tradicional para dar paso a un nuevo enfoque de gestión integral sobre recursos humanos, aprovechando las capacidades, habilidades y destrezas de los empleados, permitiendo el logro de los objetivos en distintas funciones y facilitando el desarrollo del personal, evitando:

- Colocar a una persona inadecuado a un puesto.
- Alta rotación de personal o contar con personal insatisfecho.
- Falta de compromiso del personal.

### **Modelos de Gestión de Talento Humano**

Dalziel, Cubiero, & Fernández, proponen un Modelo de Gestión por Competencias y lo relacionan a 8 subsistemas (Dalziel, 2012).

- Diseño y evaluación del puesto de trabajo
- Selección y Contratación
- Evaluación del Desempeño
- Valoración del potencial
- Remuneración
- Formación y desarrollo
- Planificación de la sucesión
- Planes de carrera

Chiavenato propone un Modelo de gestión; en donde la Administración de Recursos Humanos se compone de 5 subsistemas (Chiavenato, 2008)

#### **1. Subsistema de Provisión de Recursos Humanos**

- Planeación de RH
  - Reclutamiento
  - Selección de personal
- 2. Subsistema de Aplicación de Recursos Humanos**
- Socialización organizacional
  - Diseño de los cargos, descripción y análisis de cargos o Evaluación del desempeño humano
- 3. Subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos o Compensación (remuneración)**
- Beneficios sociales
  - Higiene y seguridad en el trabajo o Relaciones Sindicales
- 4. Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos**
- Entrenamiento
  - Desarrollo de personal
- 5. Subsistema de Control de Recursos Humanos**
- Base de datos y sistema de información
  - Auditoría de Recursos Humano
- Martha Alles propone un Modelo de Gestión por competencias que relaciona los subsistemas (Alles, 2005.).
- Reclutamiento y Selección
  - Evaluación
  - Formación y Desarrollo
  - Capacitación
  - Entrenamiento
  - Planes de carrera
  - Planes de Sucesión

Para entender el modelo de competencia mencionamos a 3 autores en cuanto a su definición, por lo que consideramos significativos dado que permiten a las organizaciones mantener un buen direccionamiento estratégico aprovechando las competencias de cada uno de los miembros de la organización.

## Competencia

El nuevo enfoque de talento humano se orienta a valorar a las personas por sus habilidades, destrezas y comportamientos para realizar una actividad por lo que Martha Alles hace referencia a características de la personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo y cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas o situaciones (Alles, 2005.).

EL concepto se centra en cuatro niveles:

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

## Niveles Organizacionales

Chiavenato afirma que una organización puede estar dividida de la siguiente manera (Chiavenato, 2008):

**Nivel Institucional.-** Corresponde al nivel más alto dentro de la organización, está integrado por los directores y altos ejecutivos, se lo denomina también nivel estratégico porque es donde se toman las decisiones y establecen tanto los objetivos de la organización como las estrategias necesarias para alcanzarlos.

**Nivel Intermedio.-** Se le conoce como nivel táctico, mediador o gerencial, pertenecen los departamentos y las divisiones de la organización y se encuentra entre el nivel institucional y el nivel operacional.

**Nivel operacional:** Se le conoce como nivel técnico o núcleo técnico y se encuentra en las áreas internas e inferiores de la organización, es el nivel organizacional más

bajo donde se realizan las tareas y las operaciones; comprende la programación y realización de las actividades cotidianas de la organización.

### **Tipos de Guías**

Para realizar el modelo de gestión se tomará como base la elaboración de las Guías que son documentos internos y deben estar alineados a las estrategias por lo que propone las siguientes (Alles, 2005.):

**Guía de Competencias:** Documento interno organizacional en el cual se presentan las competencias definidas en función de la estrategia”

**Guía de Comportamientos:** En él se consignan ejemplos de los comportamientos observables asociados o relacionados con las competencias del modelo organizacional.

**Guía de Preguntas.-** En el cual se consigna ejemplos de preguntas que permiten evaluar las competencias del modelo en una entrevista”.

### **Grados de Competencia**

Propone las siguientes divisiones para evaluar una actividad y nos será útil para elaborar el Sistema de Gestión de Talento Humano

- A. Alto
- B. Bueno, por encima del estándar.
- C. Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido, nos indica una subvaloración de la competencia)
- D. Insatisfactorio.

## **Asignación de Competencias a los Puestos**

El enfoque de Gestión de Talento Humano se centra en los trabajadores y la manera en como cumple con los objetivos del puesto o como desempeña sus responsabilidades en dicho cargo todo esto basado en competencias.

Para la asignación de los puestos se debe comenzar por el análisis y descripción de puestos aclarando que los mismos se encuentran levantados y asignar las competencias a cada una de las posiciones, sin embargo algunos modelos pueden ser adaptadas a las organizaciones de acuerdo a sus necesidades para el análisis y descripción de cargos.

### **Tipos de Competencias (Alles, 2005.)**

Para un mayor entendimiento y ubicación correcta de las competencias se considerará la clasificación de acuerdo a:

#### **Competencias Cardinales:**

“Hacen referencia a lo fundamental en al ámbito de la organización; usualmente representan valores y ciertas características que diferencian a una organización de otras y reflejan lo necesario para alcanzar las estrategias; por su naturaleza, las competencias cardinales serán requeridas a todos los colaboradores que integran la organización”.

#### **Competencias específicas o gerenciales:**

“Se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas, en el caso de las específicas gerenciales se refieren a las que son necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo a otras personas; es decir, que son jefes o están en los niveles superiores”.

**Competencias específicas por área:** Se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas, se trata de aquellas competencias que serán requeridas a los que trabajan en un área en particular.

Para Spencer y Spencer son cinco los principales tipos de competencias (Spencer y Spencer, 2013)

- **Motivación.-** Los intereses que una persona considera o desea consistentemente, las motivaciones dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetos y lo aleja de otros.
- **Características.-** Físicas y respuestas consistentes a situaciones o información, el autocontrol y la iniciativa son respuestas consistentes a situaciones más complejas, algunas personas actúan para resolver problemas bajo estrés; estas competencias son características de los gerentes exitosos.
- **Concepto propio.-** Las actitudes y valores son la imagen propia de una persona, los valores de un individuo permiten predecir cómo se desempeñará en su puesto a corto plazo y en situaciones donde otras personas están a cargo.

**Conocimiento.-** La información que una persona posee sobre áreas específicas, es el conocimiento y predice lo que puede hacer y no lo que realmente hará.

**Habilidad.-** La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental, entre las competencias mentales o cognoscitivas se incluyen el Pensamiento Analítico que es el procesamiento de conocimiento y datos, determinando causa y efecto, organizando, datos y planos; y, el Pensamiento Conceptual que es el reconocimiento de características en datos complejos.

### **Diagnóstico de Necesidades de Capacitación**

- **Análisis:** Proceso mediante el cual se separa las diversas partes/ componentes de un todo, con miras a establecer la interrogación entre ellas y de cada una con el todo.
- **Planeación:** Es una actividad intelectual, cuyo objeto es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo

- **Desarrollo:** Es una actividad planificada puesto que implica el diagnóstico de problemas, la realización de un plan y la movilización de recursos para ejecutar el plan.
- **Consultoría:** Servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones.
- **Capacitación:** Es la experiencia aprendida que produce un cambio relativamente permanente en el individuo y mejora su capacidad para desempeñar un cargo; es hacer a alguien apto, habilitarlo para algo, entrenarlo para mejores resultados (Chiavenato, 2008).

Cuadro 1. *Ventajas y Desventajas de los Distintos Métodos de Evaluación del Desempeño.*

TIPOS	VENTAJA	DESVENTAJA
Métodos de características	De fácil y rápido diseño y por lo tanto de menor coste Fáciles de usar	No son tan útiles para dar devolución a los empleados y el margen de error es mayor. El desarrollo puede
Métodos de comportamiento	Se pueden definir estándares de desempeño que son fácilmente aceptados por jefes y subordinados: son muy útiles para la devolución de la evaluación	requerir mucho tiempo y es costoso
Métodos de Resultados	Evitan la subjetividad y son fácilmente aceptados por jefes y Subordinados, relacionan el desempeño de las personas con la organización. Fomentan los objetivos compartidos	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y pueden fomentar en los empleados un enfoque de corto plazo

(Alles, 2005.)

*Cuadro 2. Diferencia entre Entrenamiento y Capacitación.*

<b>CAPACITACIÓN</b>	<b>ENTRENAMIENTO</b>
<p>La capacitación es la transferencia de conocimientos a un empleado con el fin de mejorar su eficiencia y efectividad en la posición o el cargo que desempeña dentro de la organización</p> <p>Son importantes en la organización porque contribuyen a la eficacia y la eficiencia organizacional, asimismo ayudan al desarrollo personal y profesional del trabajador</p>	<p>El entrenamiento es el desarrollo de habilidades y destrezas para la ejecución de las tareas y operaciones que se ejecutan en el cargo o puesto</p>

**Elaborado por:** La Autora

**Fuente:** <http://psicologiayempresa.com>

### **Procesos de la Gestión del Talento Humano**

(Chiavenato, 2008)

Los procesos de Gestión del Talento Humano, comprenden:

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

1. Procesos para integrar personas.
2. Procesos para organizar a las personas.
3. Procesos para recompensar a las personas.
4. Procesos para desarrollar a las personas.
5. Procesos para retener a las personas.
6. Procesos para auditar a las personas.

## **Marco Legal**

La institución objeto de investigación al ser una institución del sector público, se encuentra amparado en casi todas las leyes y reglamentos vigentes en la República del Ecuador, como es la Constitución de la República del Ecuador. 07/2008 de 28 de septiembre, de la Administración Pública. Boletín Oficial del Estado, 20 de octubre de 2008; En Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización; Ley de Contratación Pública, La ley Orgánica del Servidor Público; Código del Trabajo

## **MÉTODOS**

### **Diseño de la Investigación**

El diseño de la investigación es el instrumento que tiene la finalidad de brindar una orientación clara del trabajo de investigación y expresa de manera directa como se va a llevar a cabo, utilizando métodos, técnicas e instrumentos de investigación que permitan obtener la información en los Gads Municipales del Subtrópico de la provincia Bolívar respecto de la Gestión del Talento Humano y los aspectos laborales.

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo, en la que se utilizó los diferentes métodos de investigación, como el inductivo – deductivo; de análisis – síntesis, aspectos importantes para poder interpretar los resultados obtenidos durante la investigación, así como para plantearse alternativas de solución a la problemática de los GADS municipales del sub trópico. Además fue una investigación descriptiva, documental y bibliográfica.

Entre las técnicas utilizadas esta la entrevista, la observación, la encuesta y el test sobre clima laboral, instrumentos aplicados a los diferentes grupos de interés.

### **Por el Lugar - Investigación Documental-Bibliográfica**

La investigación documental se realizó para fundamentar los 4 aspectos del Marco Teórico como son el Referencial, Científico, Conceptual y Legal que se refieren a los Sistemas de Gestión del Talento Humano en textos y documentos de las Bibliotecas y de los Municipios.

### **Investigación de Campo**

Es Investigación de campo porque me desplace a realizar las entrevistas y encuestas a los Directivos y personal de los Municipios que se encuentran en el subtrópico de la provincia Bolívar y son de los catones Las Naves, Echeandía y Caluma, sitios en los que se levantó la información, utilizando diversas herramientas que me permitieron cumplir con los objetivos planteados.

## **Técnicas e Instrumentos para la obtención de Datos**

Con las técnicas de investigación se procedió a recolectar de información que ha sido necesaria para el objeto de la investigación:

**Encuestas.-** La encuesta se efectuó a los Directores Administrativos y Colaboradores de la Unidad de Talento Humano, misma que fue programada y autorizada por las Autoridades Municipales.

Existió la disposición de los Directores involucrados con la investigación a través de sus respuestas, en primer lugar y de las asistentes o colaboradores que intervienen en el área operativa y con la guía de entrevista se realizó un trabajo ordenado para evitar confusiones al momento del llenado de las respuestas y sean efectivas.

### **Instrumentos de Investigación**

En el desarrollo de la investigación, los instrumentos fueron de gran ayuda y destinados a facilitar una definición operacional de la hipótesis y que sirvieron para determinar los indicadores de las variables.

### **Universo y Muestra**

El universo está constituido por los representantes de cada una de estas instituciones del sector público, por los responsables del talento humano y por los empleados y trabajadores, no se aplicó ninguna fórmula estadística, ya que el número de directivos y responsables del personal es finito. En cuanto a los empleados y trabajadores, tampoco se tomó muestra ya que se trató de realizar el test a la mayor parte de ellos, para obtener la mayor cantidad de información.

## **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

De la investigación realizada se puede apreciar en primer lugar que en los GADS, objeto de estudio existen 2 personas encargadas del manejo y control del personal.

La mayor parte de los empleados y trabajadores en los 3 GADS tienen instrucción primaria y secundaria, es decir que 6 de cada 10 empleados se encuentran en esta condición.

Los Gads. Municipales del Sub trópico cuentan con sistemas de gestión del talento humano desactualizados.

El manual de funciones del personal no se encuentra actualizado de acuerdo a las últimas disposiciones legales y a lo que dispone el COOTAD.

Existe poco interés en cuanto al manejo de las personas, ya que existe poca, porque no decir casi ninguna capacitación a sus miembros, o so capacitados solo algunos directivos. Detectándose que en alguno de los casos no existe el rubro de capacitación.

Se detecta que gran parte del personal de estos GADs se encuentran desmotivados, a pesar que muchos señalan que se sienten como en casa,

Se detecta que en el último periodo el ingreso de personal ha sido considerable, situación preocupante para el manejo de los recursos, ya que de los resultados obtenidos se aprecia que gran parte labora menos de cinco años.

## **DISCUSIÓN**

### **SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LOS GADs MUNICIPALES DEL SUBTRÓPICO DE LA PROVINCIA BOLIVAR**

La Gestión del Talento Humano en los Gads Municipales del Subtrópico de la provincia Bolívar se centra en la Administración de Personal y logro de los Objetivos Institucionales, es más eficiente y efectiva demostrar que no es suficiente con invertir en tecnología y procesos, sino que es necesario invertir en las personas.

En este contexto se involucró en el estudio a los Directores Administrativos y Jefes de la Unidad de Talento Humano para determinar cómo la influencia de los Sistemas de Gestión del Talento Humano de los Gads Municipales del Subtrópico de la provincia Bolívar, al año 2017

En base a los resultados obtenidos en la investigación de campo se determinó que es necesaria la aplicación de un Sistema de Gestión que contenga procesos administrativos y lineamientos que definan mecanismos para mejorar el desempeño laboral de los empleados.

### **DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LOS GADS MUNICIPALES DEL SUBTRÓPICO DE LA PROVINCIA BOLÍVAR, AÑO 2017**

#### **Aplicación de las Estrategias en el modelo**

Se debe partir de un análisis FODA obtenido en función a los resultados cuantitativos de la encuesta, este determinara la situación actual, permitiendo plantear estrategias que se deberán aplicar con el objetivo de contar con un talento humano capacitado, competitivo, seguro, motivado, con sentido de pertenencia y crecimiento profesional.

Las estrategias, se cumplirán por medio de:

Subsistema de Planificación del Talento Humano.

La Unidad del Talento Humano estructurará, elaborará y presentará la planificación del talento humano, en función de los planes, programas, proyectos y procesos a ser ejecutados, este debe comprender:.

**Identificar las vacantes**

**Clasificación**

**Perfil del Puesto**

**Análisis y valoración de Puestos**

**Clasificación de Puestos**

**Reclutamiento**

Reclutamiento interno

Técnicas de reclutamiento interno externo

Técnicas de reclutamiento externo

**Selección**

Recepción de hoja de vida

Entrevista preliminar

Prueba de habilidad física

Entrevista en profundidad

Decisión final

**Contratación del talento humano**

**Contrato individual**

**Inducción del Talento Humano**

Presentación de la institución

Presentación del puesto de trabajo

Presentación del equipo de trabajo

## **Capacitación y desarrollo del Talento Humano**

### **Capacitación**

Capacitación interna

Capacitación externa

### **Entrenamiento**

### **Adiestramiento**

### **Desarrollo**

### **Programas de formación y capacitación**

### **Evaluación**

### **Planificación de la evaluación**

### **Escala de calificaciones**

## CONCLUSIONES

- Los 3 Gads Municipales del Subtrópico de la provincia Bolívar son entes autónomos y difieren en varios aspectos, mencionando años de creación, número de empleados, titular del Departamento Administrativo o Jefe de la Unidad de Talento Humano.
- Al tener una formación académica diferente y desconocer no solo el proceso para llenar una vacante sino lo más importante administrar el Talento Humano, los empleados no se sienten motivados ni estimulados y se ven abocados a lo que realice el Director Administrativo o Jefe de la Unidad
- Cada Gad Municipal aplica de acuerdo a su conveniencia el proceso de reclutamiento y selección para llenar una vacante, constituyéndose en última etapa la designación por parte del Alcalde
- Falta una coordinación de actividades en ciertos Gads Municipales pues una cosa es planificar y otra muy distinta la ejecución al momento de capacitar por áreas al Talento Humano.
- No se lleva adelante procesos serios de evaluación del Talento Humano por desconocimiento de ciertos personeros como los Abogados o Doctores en Jurisprudencia que desconocen de técnicas motivaciones
- La mayor parte de los servidores municipales han ingresado a laborar en el Gad Municipal sin cumplir con los requisitos establecidos en la normativa del Reglamento Interno, Orgánico Estructural y Manual de Funciones, sino tan solo por el visto bueno del Alcalde de turno
- Se debe actualizar el Sistema de Gestión del Talento Humano de los Gads Municipales del Subtrópico de la provincia Bolívar que contenga procesos administrativos establecidos en los Subsistemas de Gestión de acuerdo a lo establecido en la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), que establece mecanismos de admisión acordes a las competencias técnicas que son necesarias en las diferentes unidades.
- El Sistema de Gestión se constituye en una herramienta que guía la aplicación de los lineamientos que permitan sistematizar las funciones del cargo, así como el grado de responsabilidad del funcionario de acuerdo a la naturaleza del departamento requirente.

- El fortalecimiento del desempeño laboral del talento humano, está basado en programas de capacitación, tanto en lo administrativo como en lo técnico, contribuyendo a elevar el rendimiento integral en cada una de las áreas, beneficiando al cumplimiento de los objetivos institucionales planteados.
- Existe en los Gads Municipales muy poco personal que posee nombramiento o contrato permanente por lo que influye y desmotiva su accionar
- Es indispensable que el ingreso de un nuevo empleado para ocupar la vacante se dé mediante la aplicación del proceso de reclutamiento y selección.
- Existe desconocimiento sobre la estructura organizacional, como también si se posee un Manual de Funciones y Procedimientos.

## RECOMENDACIONES

- El Alcalde debe nominar en el cargo de Director Administrativo o Jefe de la Unidad de Talento Humano a personas no solo que conozcan de leyes como el del Código de Trabajo sino de técnicas motivacionales a fin de trabajar armónicamente todos para lograr los objetivos y brindar un servicio de calidad al cantón.
- Desde el Departamento Administrativo se debe planificar, organizar, coordinar y ejecutar actividades que involucre a todo el personal para su capacitación, evaluación y calidez en el servicio a la Colectividad, elaborando el Plan Anual de Capacitación y su seguimiento
- Se debe evaluar a todo el personal para mejorar indicadores pero antes de eso capacitarlos sea semestral o anualmente.
- La Dirección Administrativa y Unidad de Talento Humano, debe tener cierta independencia de tal manera que no acepten la injerencia de la máxima autoridad sino que aplicando los procesos asignen las vacantes al mejor puntuado y con méritos.
- Deben en los 3 Gads Municipales elaborar, aprobar y ejecutar un Plan de Capacitación para el personal que evaluado inicialmente y no reúna los requisitos mínimos comprenda la importancia de cumplir con metas y objetivos institucionales
- Se debe socializar y difundir el Sistema de Gestión a través de la Unidad del Talento Humano, con la finalidad que todos los empleados conozcan los indicadores que serán aplicadas en la obtención de información sobre su desempeño.
- Sugerir que la Unidad de Talento Humano, realice la evaluación y seguimiento en forma semestral o anual de los avances y resultados, verificando cumplimiento de metas conforme los objetivos que persigue la institución en el campo técnico o administrativo.
- Acoger las recomendaciones que sean emitidas en los procesos de capacitación que se deriven, producto del análisis de las debilidades del empleado.

- Se recomienda que para el ingreso de un nuevo Talento Humano, se aplique el proceso de reclutamiento y selección, esto permitirá transparentar la actividad y contar con diferentes alternativas para la contratación.
- Es indispensable que al personal contratado se le asigne el cargo de acuerdo al perfil.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍA

- ALLES Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias, Buenos Aires, Editorial Granica 2005
- ALLCAHUAMAN, Kiember. Gestión del Talento Humano y su relación con el desempeño laboral en el Municipio Provincial de Andahuaylas, Perú. 2015
- AGUIRRE John Peter, Gestión del Talento Humano y su Relación con el Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2015
- ARROBO Wilmer, Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias de la Empresa Cimpexa S.A , 2013
- CEVALLOS Paola. Gestión del Talento Humano y su incidencia en el desempeño laboral, Dirección Provincial Agropecuaria de Santa Elena, año 2013
- CORONEL Ania Marilú & FÁREZ María Rosa, Gestión del Talento Humano en base a competencias laborales requeridas aplicadas a la empresa “Duramas Cia. Ltda” 2013
- CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR. 07/2008 de 28 de septiembre, Administración Pública. Boletín Oficial del Estado, 20 de octubre de 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humano, Editorial MCGraw Hill, Bogota 2008.
- DOTA Mercy & SAMANIEGO GOMEZCOELLO Maribel, Diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias: caso de aplicación cooperativa de ahorro y Crédito Jardín Azuayo. Periodo 2014”
- DELZIEL MM, CUBIERO J.C & FERNANDEZ, Las Competencias Clave para una Gestión integrada de los Recursos Humanos. Madrid España. Ediciones Deusto 2012
- GONZALES Ariza León, 2006, Métodos de Compensación Basado en Competencias, Colombia.
- Ley Orgánica del Servicio Público 10/2010 de 6 de octubre. Boletín Oficial del Estado, 6 de octubre de 2010

- LIZANO Diana, La Planificación Estratégica en la Gestión del Talento Humano de la Librería Las Américas, Ambato Ecuador. 2015
- Plan Nacional del Desarrollo del Buen Vivir 2013-2017, ISBN-978-994207-448-5
- WILMA Mena Juna, Propuesta de un Modelo de Gestión por Competencias orientado al personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca para el año 2014
- SPENCER Signe, Modelos de Competencia en la Gerencia de Recursos Humanos Jonh Wile. Estados Unidos. 2013

### **WEBGRAFÍA**

[https://es.wikipedia.org/wiki/Gestión\\_del\\_talento](https://es.wikipedia.org/wiki/Gestión_del_talento)

**ANEXOS**  
**FOTOGRAFICOS DE LA INVESTIGACIÓN**



No 1. En caluma con la Jefa de Talento Humano Sra Carmén García



No 2 Con la Lic. Gladys Montero Analista de Talento Humano Gad Caluma



No 3. Como Autora de la Investigación revisando las Fichas del Personal en el Gad Caluma



No 4. Con la Ing. Cecibel Troya Directora Administrativa del Gad Echeandía



No 5. Con el Abogado Bayardo Escobar Jefe de talento Humano en el Gad Echeandía



No 6. En el Gad Las Naves con la Jefa de Talento Humano



No 7. En el Gad Las Naves con el Secretario General

PDOT\_Act\_Echeandia\_Tot.pdf

www.echeandia.gob.ec/phocadownload/transparencia/2017/Anexos/PDOT\_Act\_E

88 de 111

Tamaño automático

**TABLA N° 73. ACCESO DE VIVIENDAS A TELÉFONO. Cantón Echeandia.**

NIVELES	FUNCIONES	ACTORES MUNICIPALES
LEGISLATIVO	Formulación de normas y políticas para el funcionamiento de la Institución	Concejo Municipal.
EJECUTIVO	Ejecución de políticas, procedimientos y directrices para alcanzar los objetivos de la Institución	Alcaldía.
ASESOR	Asesoría técnica y jurídica para que la Institución se maneje de acuerdo a las leyes y reglamentos.	Asesoría Jurídica. Auditoría Interna Dirección de Planificación. Asesores Unidad de comunicaciones y Relaciones Públicas.
APOYO ADMINISTRATIVO	Apoyo para el nivel ejecutivo.	Secretaría de Concejo. Coordinador General Dirección Administrativa. Dirección Financiera. Jefatura de Desarrollo Comunitario.
OPERATIVO	Ejecución de programas, proyectos y actividades para la consecución de las metas de la Institución.	Unidad de Educación, Cultura y Deportes. Dirección de Obras Públicas Unidad de Gestión Ambiental y Riesgos. Unidad de Justicia, Policía y Vigilancia.

FUENTE: GADMCE.  
ELABORADO POR: Dirección de Planificación y Ordenamiento Territorial. GADMCE.

En esta estructura organizacional, no se observa una unidad cuya función sea la de promover una planificación territorial cantonal y que impulse los proyectos necesarios para cumplirlos. La planificación territorial se confunde con la de planeamiento urbano que se encarga de la emisión

14:59  
05/04/2018

Windows taskbar: Universidad Estatal de Bolívar, Zimbra: Bandeja de entrada, D39371196 - PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, D39357622 - INFORME PAOLA - RUIZ

Browser: https://secure.orkund.com/view/38603931-535895-511731#q1bKLvayijY0MNCxMLa11VEqzkzPy0zL7E7MS05V

### URKUND

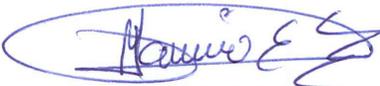
**Documento:** PROYECTO DE INVESTIGACIÓN 28 MAYO.docx (D39371196)  
**Presentado:** 2018-05-28 13:54 (-05:00)  
**Presentado por:** sandrapalacios1980@gmail.com  
**Recibido:** mescoabar.ueb@analysis.orkund.com  
**Mensaje:** [Mostrar el mensaje completo](#)  
1% de estas 60 páginas, se componen de texto presente en 2 fuentes.

#### Lista de fuentes Bloques

Categoría	Enlace/nombre de archivo
	Paola PLAGIO.docx
	Tesis Magap 2013 15 nov. plagio.docx
	Tesis Magap 2013 4 nov-LISTO PARA IMPRIMIR.pdf
	Tesis MAGAP-PLAGIO 18NOV.docx
	<a href="http://upcommons.upc.edu/handle/2117/95527">http://upcommons.upc.edu/handle/2117/95527</a>
	Tesis IRENE MASSUH.docx
	<a href="http://repositori.urv.cat/fourrepublic/search/item/TDX:1177">http://repositori.urv.cat/fourrepublic/search/item/TDX:1177</a>
<b>Fuentes alternativas</b>	
	Paola PLAGIO.docx
	Paola PLAGIO.docx

ESCUOLA DE GESTIÓN EMPRESARIAL  
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL  
MODALIDAD DE TITULACIÓN: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL  
TEMA:  
SISTEMAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LOS GADs MUNICIPALES DEL SUBTRÓPICO DE LA PROVINCIA BOLÍVAR, AÑO 2018  
AUTORA: SANDRA JACQUELIN PALACIOS MELENDRES  
DIRECTOR: ING. MARIO ENRIQUE ESCOBAR GORTAIRE  
PARES ACADÉMICOS ING. MARLON ALBERTO GARCÍA SALTOS ING. EDDY ALVARADO GUARANDA-ECUADOR

DOCUMENTO ORIENTADO Y REVISADO BAJO MI DIRECCIÓN



ING. MARIO E. ESCOBAR G

Windows taskbar: 14:01 28/05/2018