



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS VI VERSIÓN

TEMA:

**“MANUAL DE RECLUTAMIENTO SELECCIÓN, CONTRATACIÓN
E INDUCCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS PARA EL
GOBIERNO PROVINCIAL DEL AZUAY”**

ALUMNO:

WELINGTON BOLÍVAR SIAVICHAY MARTÍNEZ

DIRECTOR:

INGENIERO HUMBERTO JARAMILLO. MBA

Cuenca 06 de mayo de 2013

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico primeramente a Dios.

A mi esposa, por su amor, consejos y apoyo incondicional en mi vida y en todo el tiempo de estudio de la maestría.

A mi hija Anahí, por ser el pilar fundamental de mi vida y por ella este esfuerzo de demostrar que siempre debemos de actualizarnos y estudiar.

A mi familia por confiar y apoyarme siempre en la consecución de estos estudios.

A mis amigos de la maestría en especial a Freddy José, por el apoyo brindado y a todo el G3.

AGRADECIMIENTOS

Al Ing. Humberto Jaramillo Granda MBA
director de este trabajo, por haberme brindado su
confianza y apoyo.

Al Gobierno Provincial del Azuay, por haber
otorgado las facilidades del caso para la
realización de esta tesis.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1	CAPITULO 1: EL “GOBIERNO PROVINCIAL DEL AZUAY”	1
1.1	GENERALIDADES	1
1.1.1	PRINCIPIOS	1
1.1.2	VISIÓN	2
1.1.3	MISIÓN	2
1.1.4	OBJETIVOS	2
1.2	ACTIVIDAD DEL “GOBIERNO PROVINCIAL DEL AZUAY”	3
1.2.1	DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN	3
1.2.2	SERVICIOS Y TECNOLOGÍA ACTUAL	4
1.3	DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA INSTITUCIÓN	5
1.3.1	ORGANIGRAMA	5
1.3.2	ANÁLISIS FODA MATRICIAL	7
1.3.3	ACTIVIDADES PRINCIPALES DE CADA UNA DE LAS DEPENDENCIAS	8
1.3.4	RESPONSABILIDADES DE LAS AUTORIDADES	11
1.3.5	CAMPO DE APLICACIÓN DE ESTA TESIS	14
2	CAPITULO 2: LAS COMPETENCIAS	16
2.1	¿QUÉ SON LAS COMPETENCIAS?	16
2.2	TIPOS DE COMPETENCIAS	17
2.2.1	Modelo constructivista.	17
2.2.2	Modelo funcionalista.	18
2.2.3	Modelo conductista:	18
2.3	LAS COMPETENCIAS LABORALES	19
2.4	COMPETENCIAS GENERALES	20
2.5	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	20
2.6	SELECCIÓN DE COMPETENCIAS PARA LOS EMPLEADOS DEL GPA	21
2.7	ACTUALIZACIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIA QUE POSEE EL GOBIERNO PROVINCIAL DEL AZUAY.	25
2.7.1	Descripción funcional y perfil por competencias Coordinador de Descentralización e Integración Regional.	28

2.7.1.1	Datos de identificación del Cargo:	28
2.7.1.2	Misión del cargo:	28
2.7.1.3	Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:	29
2.7.1.4	Matriz de competencias:	30
2.7.1.4.1	Competencias corporativas:	31
2.7.1.5	Educación formal requerida:	32
2.7.1.6	Capacitación adicional requerida:	32
2.7.1.7	Conocimientos académicos:	32
2.7.1.8	Conocimientos informativos requeridos:	33
2.7.1.9	Destrezas específicas requeridas:	34
2.7.1.10	Destrezas / Habilidades generales:	35
2.7.1.11	Experiencia laboral requerida:	36
2.7.1.12	Actividades del cargo:	37
2.7.1.12.1	Actividades del cargo valoración:	37
2.7.2	Descripción funcional y perfil por competencias responsable de Descentralización e Integración Regional	39
2.7.2.1	Datos de identificación:	39
2.7.2.2	Misión del cargo:	40
2.7.2.3	Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:	40
2.7.2.4	Matriz de competencias:	41
2.7.2.4.1	Competencias corporativas:	42
2.7.2.4.2	Competencias de nivel:	43
2.7.2.5	Educación formal requerida:	43
2.7.2.6	Capacitación adicional requerida:	43
2.7.2.7	Conocimientos académicos:	44
2.7.2.8	Conocimientos informativos requeridos:	44
2.7.2.9	Destrezas específicas requeridas:	45
2.7.2.10	Destrezas / Habilidades generales:	46
2.7.2.11	Experiencia laboral requerida:	46
2.7.2.12	Actividades del cargo:	47
2.7.2.12.1	Actividades del cargo valoración:	47
2.7.3	Descripción funcional y perfil por competencias Director del Centro de Formación Ciudadana	49
2.7.3.1	Datos de identificación:	49

2.7.3.2	Misión del cargo:	49
2.7.3.3	Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:	50
2.7.3.4	Matriz de competencias:	51
2.7.3.4.1	Competencias corporativas:	51
2.7.3.4.2	Competencias de nivel:	52
2.7.3.5	Educación formal requerida:	52
2.7.3.6	Capacitación adicional requerida:	53
2.7.3.7	Conocimientos académicos:	53
2.7.3.8	Conocimientos informativos requeridos:	54
2.7.3.9	Destrezas específicas requeridas:	55
2.7.3.10	Destrezas / Habilidades generales:	56
2.7.3.11	Experiencia laboral requerida:	56
2.7.3.12	Actividades del cargo:	57
2.7.3.12.1	Actividades del cargo valoración:	58
3	<i>CAPITULO 3: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL POR COMPETENCIAS</i>	59
3.1	RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	59
3.1.1	¿QUÉ ES RECLUTAMIENTO?	59
3.1.2	TIPOS DE RECLUTAMIENTO	59
3.1.3	TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO	60
3.1.3.1	Técnicas de reclutamiento interno	61
3.1.3.2	Técnicas de reclutamiento externo (Alles 2005)	61
3.1.3.3	Técnicas de reclutamiento mixto.	62
3.1.4	EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL RECLUTAMIENTO	63
3.2	SELECCIÓN DE PERSONAL	64
3.2.1	CONCEPTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	64
3.2.2	TÉCNICAS DE SELECCIÓN	66
3.2.3	PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	67
3.2.4	EVALUACIÓN DE RESULTADOS DE LA SELECCIÓN	71
4	<i>CAPITULO 4: CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL</i>	72
4.1	CONTRATACIÓN DE PERSONAL	72
4.1.1	¿QUÉ ES CONTRATACIÓN?	72

4.1.2	TIPOS DE CONTRATACIÓN	73
4.1.3	TÉCNICAS DE CONTRATACIÓN	73
4.1.4	EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA CONTRATACIÓN	74
4.2	INDUCCIÓN DE PERSONAL	75
4.2.1	CONCEPTO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL	76
4.2.2	TÉCNICAS DE INDUCCIÓN	76
4.2.2.1	Folleto de Bienvenida	77
4.2.3	PROCESO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL	86
4.2.4	EVALUACIÓN DE RESULTADOS DE LA INDUCCIÓN DE PERSONAL.	87
5	<i>CAPITULO 5: PROPUESTA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS</i>	89
5.1	ANÁLISIS DEL ACTUAL FUNCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	89
5.1.1	ROTACIÓN DEL PERSONAL	91
5.1.2	NIVELES DE AUSENTISMO	93
5.1.3	SINIESTRALIDAD	94
5.1.4	PRIMERA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE UN INGRESANTE	95
5.1.4.1	Medición de rendimiento	97
5.1.5	CANTIDAD DE PERSONAS ENTREVISTADAS POR BÚSQUEDA	98
5.1.5.1	Entrevista estructurada	99
5.1.5.2	Entrevista no estructurada	100
5.1.5.3	Entrevista mixta	100
5.1.5.4	Entrevista de solución de problemas	100
5.1.5.5	Entrevista de provocación de tensión	101
5.1.6	DÍAS PROMEDIO POR BÚSQUEDA	101
5.2	PLANIFICACIÓN DE LA PROPUESTA DEL PROCESO DE: RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL.	102
5.2.1	ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO	102
5.3	PROPUESTA DEL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	103
5.3.1	PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	104

5.3.1.1	Perfiles de puestos propuestos	105
5.3.1.2	Proceso de reclutamiento	105
5.4	PROPUESTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL	107
5.4.1	PROCESO DE SELECCIÓN:	107
5.4.2	PROCESO DE SELECCIÓN DE EMPLEADOS	108
5.4.3	FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCIÓN	113
5.5	PROPUESTA DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL	115
5.6	PROPUESTA DE INDUCCIÓN DE PERSONAL.	115
5.6.1	BIENVENIDA	119
5.6.2	INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN.	119
5.6.3	Las instalaciones.	120
6	CAPITULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	122
6.1	CONCLUSIONES	122
6.2	RECOMENDACIONES	123
7	Bibliografía	124

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS

CAPÍTULO 1: EL “GOBIERNO PROVINCIAL DEL AZUAY

Figura 1.3.1 Estructura Orgánica del Gobierno Provincial del Azuay	5
--	---

CAPITULO 2: LAS COMPETENCIAS

2.6.1 Tabla de competencias	22
Tabla 2.7.1.3 Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes	29
Tabla 2.7.1.4 Matriz de competencias	30
Tabla 2.7.1.4.1 Competencias corporativas	31
Tabla 2.7.1.5 Educación formal requerida	32
Tabla 2.7.1.6 Capacitación adicional requerida	32
Tabla 2.7.1.7 Conocimientos académicos	32
Tabla 2.7.1.8 Conocimientos informativos requeridos	33
Tabla 2.7.1.9 Destrezas específicas requeridas	34
Tabla 2.7.1.10 Destrezas / Habilidades generales	35
Tabla 2.7.1.11 Experiencia laboral requerida	36
Tabla 2.7.1.12 Actividades del cargo	37
Tabla 2.7.1.12.1 Actividades del cargo valoración	39
Tabla 2.7.2.1 Datos de Identificación del Cargo	39
Tabla 2.7.2.3 Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes	41
Tabla 2.7.2.4 Matriz de competencias	41
Tabla 2.7.2.4.1 Competencias corporativas	42

Tabla 2.7.2.4.2 Competencias de Nivel	43
Tabla 2.7.2.5 Educación formal requerida	43
Tabla 2.7.2.6 Capacitación adicional requerida	43
Tabla 2.7.2.7 Conocimientos académicos	44
Tabla 2.7.2.8 Conocimientos informativos requeridos	45
Tabla 2.7.2.9 Destrezas específicas requeridas	45
Tabla 2.7.2.10 Destrezas / Habilidades generales	46
Tabla 2.7.2.11 Experiencia laboral requerida	46
Tabla 2.7.2.12 Actividades del cargo	47
Tabla 2.7.2.12.1 Actividades del cargo valoración	48
Tabla 2.7.3.1 Datos de Identificación del Cargo	49
Tabla 2.7.3.3 Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes	50
Tabla 2.7.3.4 Matriz de competencias	51
Tabla 2.7.3.4.1 Competencias corporativas	52
Tabla 2.7.3.4.2 Competencias de nivel	52
Tabla 2.7.3.5 Educación formal requerida	53
Tabla 2.7.3.6 Capacitación adicional requerida	53
Tabla 2.7.3.7 Conocimientos académicos	53
Tabla 2.7.3.8 Conocimientos informativos requeridos	54
Tabla 2.7.3.9 Destrezas específicas requeridas	55
Tabla 2.7.3.10 Destrezas / Habilidades generales	56
Tabla 2.7.3.11 Experiencia laboral requerida	56

Tabla 2.7.3.12 Actividades del cargo	57
--------------------------------------	----

Tabla 2.7.3.12.1 Actividades del cargo valoración	58
---	----

CAPITULO 4: CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL

Tabla 4.1.2 Tipos de contratación	73
-----------------------------------	----

Tabla 4.1.4 Evaluación de los resultados de la contratación	75
---	----

CAPITULO 5: PROPUESTA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS

Figura 5.3.1 Flujograma general de proceso de dotación de personal	103
--	-----

Tabla 5.3.1 Pasos reclutamiento de personal	106
---	-----

Figura 5.4.1 Flujograma Proceso de selección	107
--	-----

Tabla 5.4.1 Proceso de selección de empleados interna	108
---	-----

Tabla 5.4.2 Proceso de selección de empleados externa	109
---	-----

Tabla 5.5.1 Propuesta de Contratación	115
---------------------------------------	-----

Figura 5.5.1 Diagrama Propuesta de contratación	115
---	-----

RESUMEN

La institución en estudio el Gobierno Provincial del Azuay, es una organización de servicios públicos y atención a la colectividad azuaya.

En este mundo globalizado la competitividad y la eficiencia, son elementos de supervivencia y definen el futuro de las instituciones, la utilización efectiva de políticas de reclutamiento selección, contratación e inducción de personal por competencias para el Gobierno Provincial del Azuay constituye un elemento clave, ya que de este proceso dependerá en gran medida el cumplimiento de objetivos, logros y resultados que pretenden alcanzar las instituciones públicas frente a las demandas de la comunidad, pues, las personas somos el elemento fundamental en cualquier tipo de organización y de su preparación y calificación dependerán los buenos servicios y la atención de quienes lo requieran .

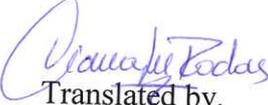
Este trabajo de Tesis desarrollada, pretende llenar los requerimientos y necesidades de Recursos Humanos para el Gobierno Provincial del Azuay, en materia de selección de personal de manera que este proceso sea analizado y aplicado, de tal forma que pueda ser adoptado no solamente en la institución bajo análisis, si no también, pueda ser una fuente de consulta para otras instituciones de la ciudad y del país que prestan servicios públicos a diferentes grupos sociales.

ABSTRACT

The institution under study is the Provincial Government of Azuay, which is a public service organization.

In this globalized world competitiveness and efficiency are survival elements that define the future of the institutions. The effective use of recruitment policies, selection, hiring, and competency based induction programs for the staff of the Provincial Government of Azuay is a key element since the fulfillment of the objectives and the results will largely depend on this process. People are the fundamental element in any type of organization and good service will rely on their training and qualifications. Therefore, the goals, achievements, and results of the public institutions regarding the demands of the community depend on this fundamental element.




Translated by,
Diana Lee Rodas

1 CAPITULO 1: EL “GOBIERNO PROVINCIAL DEL AZUAY

1.1 GENERALIDADES

1.1.1 PRINCIPIOS

De acuerdo al plan Quinquenal 2009-2014 que es un modelo que amplíe la democracia, mejore la calidad de vida de la gente, propicie la construcción de regiones autónomas según mandato constitucional, fortalezca las organizaciones y movimientos sociales, en un marco de solidaridad donde se combata las inequidades territoriales y sociales y se construya un futuro para las próximas generaciones. Con una visión del territorio donde cobre plena vigencia la democracia, entendida como el derecho a la opinión, la capacidad de decidir y la incidencia en la gestión del gobierno del territorio (**Voz, Voto y Gobierno**), la equidad y el buen vivir.

Ampliación de la Democracia.- Impulsar mecanismos que garanticen la representación y la toma de decisiones de todos los sectores sociales en la gestión del gobierno y fortalecer la organización social.

Autonomía Solidaria.- Impulsar procesos de descentralización integral del Estado y de integración territorial sustentados en la actuación autónoma y solidaria de las instituciones.

Economía Social y Solidaria.- Mejorar la calidad de vida de la población sobre la base del acceso pleno al empleo, la seguridad alimentaria y la implementación de un modelo de desarrollo equitativo.

Sustentabilidad Ambiental.- Instaurar el sistema de gestión ambiental y de recursos naturales como mecanismo de articulación interinstitucional, garantía de mitigación de impactos ambientales y actuación responsable y solidaria.

Gestión vial solidaria.- Administración pública descentralizada de la gestión vial, sustentable financieramente, eficiente técnicamente, dirigida a las zonas de mayor capacidad productiva y solidaria con las necesidades de los sectores sociales. (Carrasco Carpio 2010)

1.1.2 VISIÓN

Institución que ejerce el gobierno autónomo descentralizado y lidera el proceso de planificación y desarrollo provincial, promueve la participación ciudadana, con el aporte responsable y comprometido de sus colaboradores, satisfaciendo las necesidades de la sociedad con eficiencia, eficacia y transparencia. (Azuay s.f.)

1.1.3 MISIÓN

Impulsar el progreso de la Provincia para mejorar el bienestar de la sociedad, mediante la dotación de servicios e infraestructura de calidad en el marco de sus competencias, con el aporte de sus colaboradores y la comunidad. (Azuay s.f.)

1.1.4 OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL GOBIERNO PROVINCIAL DEL AZUAY

Poner en marcha un modelo de desarrollo provincial alternativo, que impulsa economías solidarias, un manejo sostenible del ambiente, con calidad en los servicios y una adecuada infraestructura de soporte, en el marco de una convivencia multicultural, una democracia participativa, con equidad de género y generacional dirigido a la construcción de formas de mejor vivir para la población.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Consolidar al H. Consejo Provincial de Azuay como Gobierno Provincial, a través de un estilo de gestión y ejecución de proyectos integrales dirigidos a impulsar un desarrollo humano sustentable, basado en los derechos políticos, sociales, económicos y culturales de mujeres, jóvenes, niños, niñas, adolescentes y adultos mayores.
- Asumir responsablemente funciones y competencias que contribuyan al desarrollo descentralizado de la provincia y apoyen la desconcentración del Estado.
- Concertar la participación interactiva de los distintos actores sociales de la Provincia: gobiernos locales, instituciones públicas, privadas, universidades y demás actores del desarrollo, dando continuidad al proceso de planificación emprendido por el H. Consejo Provincial.
- Generar políticas provinciales en: ordenamiento e integración social del territorio, mancomunidades y cuencas hidrográficas; promoción de "una vida saludable"; conectividad y gestión del conocimiento (comunicación e información) y el fortalecimiento de capacidades locales.
- Fomentar el crecimiento económico, las pequeñas y medianas empresas y el desarrollo de la microfinanzas (Azuay s.f.).

1.2 ACTIVIDAD DEL “GOBIERNO PROVINCIAL DEL AZUAY”

1.2.1 DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Desde el 5 de enero del 2005, fecha en la que el Ing. Paúl Carrasco Carpio asumió la Prefectura de la Provincia del Azuay se comprometió a trabajar en la generación de cambios estructurales y a realizar una gestión de excelencia.

Convencido de que la solidaridad, la responsabilidad, la ética y la unidad, fortalecerán nuestro trabajo hasta alcanzar los objetivos y metas que tanto necesitamos, nuestra gestión político - administrativa ha centrado su acción en la consolidación de la democracia y gobernabilidad en el Azuay.

Con el apoyo de la ciudadanía hemos impulsado la construcción de procesos de participación y concertación, con miras a hacer realidad un desarrollo integral centrado en el bienestar colectivo y el mejoramiento de la calidad de vida de toda la población azuaya.

A su vez confiamos que este medio de interacción potencie la comunicación de la ciudadanía con el Gobernante Provincial elegido democráticamente. (Azuay s.f.)

1.2.2 SERVICIOS Y TECNOLOGÍA ACTUAL

En este marco, como una necesidad de los tiempos actuales, hemos impulsado el uso de las tecnologías de información y comunicación, TICs, como un instrumento fundamental para la gestión pública, demostrando la importancia que esta administración concede a la Sociedad de la Información.

Para la ejecución de este objetivo, el Gobierno Provincial del Azuay ha incorporado el uso de las TICs, como un eje transversal a su gestión, y componentes de una propuesta de Gobierno Electrónico.

Lo anterior lleva implícito alcanzar mayores niveles de eficacia y eficiencia en el quehacer gubernamental y mejorar la calidad de los procesos y procedimientos, dirigidos a aumentar la calidad de las políticas públicas mediante el acceso a información que sustente los procesos decisorios y de gestión, sobre la base de aplicaciones seguras que resguarden la privacidad de los datos así como su interoperabilidad.

Una de las herramientas desarrolladas, es el Sitio WEB del Gobierno Provincial del Azuay, espacio al cual quiero invitarles a visitar y apropiarse. Deseamos que dicha iniciativa se convierta en una ventana de transparencia de la información referida a la gestión realizada por el Gobierno Provincial del Azuay. (Azuay s.f.)

1.3 DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA INSTITUCIÓN

1.3.1 ORGANIGRAMA

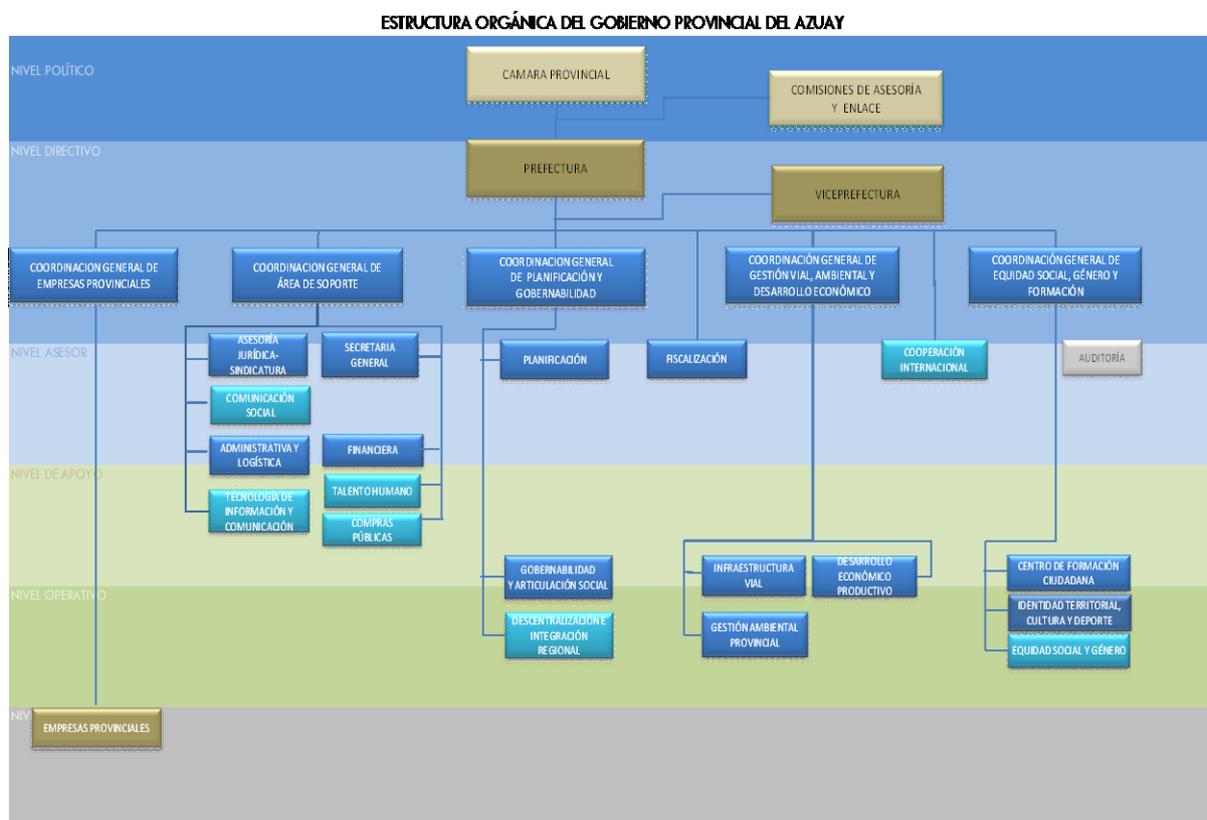


Figura 1.3.1 Estructura Orgánica del Gobierno Provincial del Azuay

Por otro lado, los organigramas cumplen una función como medio de comunicación dentro de la institución. A través de ellos se puede, por ejemplo, informar a los empleados la posición relativa que ocupan y la relación que tienen con el resto de los puestos, informar a terceros interesados en la institución cómo es la estructura, facilitar la comprensión acerca de las

posibilidades que tienen los miembros de ascender, mostrar a los nuevos empleados un cuadro global de la estructura a la que acaban de ingresar, etc.

1.3.2 ANÁLISIS FODA MATRICIAL

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>	<p>FORTALEZAS</p> <p>a) Personal capacitado, administrativo y de apoyo con que cuenta. b) Marco legal y normativo actualizado c) Infraestructura y equipo de oficina adecuado d) Relaciones humanas y labores eficientes</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>a) Presupuesto de funcionamiento limitado b) Coordinación con muchos proyectos y poco personal. d) Ausencia de manuales de funciones</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>a) Modernización institucional b) Rediseño del manual de funciones. c) Mejorar eficiencia y eficacia</p>	<p>Fortalecer la atención al cliente para mejorar la imagen del Gobierno Provincial del Azuay aprovechando su personal.</p>	<p>Mejorar la eficiencia y eficacia de la organización por medio de un proceso de rediseño de la estructura organizacional.</p>
<p>AMENAZAS</p> <p>a) Ambiente político institucional b) Cambio de autoridades c) Discontinuidad programática d) Suspensión de proyectos</p>	<p>Proponer acciones para la continuidad programática y de los proyectos del Gobierno Provincial del Azuay.</p>	<p>Revisión periódica de los resultados obtenidos.</p>

1.3.3 ACTIVIDADES PRINCIPALES DE CADA UNA DE LAS DEPENDENCIAS

El nivel de Dirección está constituido por:

- a) El Prefecto Provincial o Prefecto del Gobierno Provincial
- b) El Viceprefecto Provincial o Viceprefecto del Gobierno Provincial
- c) Coordinaciones Generales de Área.

Son funciones del Prefecto Provincial a más de las establecidas en la constitución Política de la República y leyes pertinentes, las establecidas en el Art. 50 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) (Teritorial 2010)

Son funciones del Viceprefecto Provincial a más de las establecidas en la constitución Política de la República y leyes pertinentes, las establecidas en el Art. 50 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) (Teritorial 2010)

Son funciones de los Coordinadores Generales de Área, las siguientes:

- Asumir la representación oficial de Gobierno Provincial en todos los asuntos delegados por la Prefectura.
- Coordinar las acciones de las direcciones e instancias de responsabilidad del área.
- Participar en instancias de coordinación institucional con el Prefecto Provincial.

- Coordina la formulación de políticas institucionales y públicas del área de su competencia para ser presentadas al Prefecto Provincial.
- Ejecutar las actividades de coordinación interinstitucional vinculadas a las áreas de su responsabilidad.
- Supervisar la ejecución de los planes, proyectos y programas de acción aprobados por el Consejo Provincial y por la Prefectura para cada una de las áreas de su responsabilidad.
- Apoyar al Prefecto Provincial en la dirección de las actividades del Gobierno Provincial.
- Coordinar la elaboración de contratos y convenios dispuestos por la Prefectura y realizar el seguimiento a su ejecución.
- Asumir la delegación de la Prefectura en lo referente a la capacidad de ordenar gastos en las áreas de su responsabilidad según el presupuesto institucional aprobado por el Consejo Provincial.
- Autorizar egresos por concepto de viáticos, honorarios, subsistencias, sujetándose a los reglamentos respectivos, sobre la base de la delegación del Prefecto.
- Apoyar la administración del sistema de personal en coordinación con las instancias pertinentes.
- Propiciar acciones que eviten conflictos de competencia entre dependencias, funcionarios o autoridades del Gobierno Provincial.
- Dictar bajo su responsabilidad medidas administrativas y dar cuentas de ellas al Prefecto.
- Coordinar la elaboración de proyectos de ordenanzas, reglamentos, acuerdo o resoluciones necesarias para el progreso de la Provincia y para la racionalización

y eficiencia de la administración y presentarlas a consideración del Prefecto Provincial

- Asistir a las reuniones de la Cámara Provincial y las demás funciones que establecen las leyes y los reglamentos y las que fueren asignadas por el Prefecto.
- Cumplir y hacer cumplir la Ley, las ordenanzas, acuerdos y resoluciones que dicte el Consejo.
- Ejercer las demás atribuciones delegadas por el Prefecto, el Consejo Provincial, ordenanzas y los reglamentos vigentes y,
- Las demás que le asigne la Cámara y el Prefecto.

El nivel de asesoramiento está constituido por:

- Dirección de Asesoría Jurídica – Sindicatura.
- Dirección de Planificación Provincial.
- Coordinación de Comunicación Social.
- Dirección de Fiscalización.
- Unidad de Auditoría.
- Secretaría General.
- Cooperación Internacional.

El nivel de Apoyo está constituido por:

- Coordinación Administrativa y de Logística.
- Dirección Financiera.
- Coordinación de Talento Humano.
- Coordinación de Tecnología de la Información y Comunicaciones.
- Coordinación de Compras Públicas.

El nivel Operativo está constituido por:

- Dirección de gobernabilidad y Articulación Social.
- Coordinación de Descentralización e Integración Regional.
- Dirección de Infraestructura Vial.
- Dirección de Gestión Ambiental Provincial.
- Dirección de Desarrollo Económico Productivo.
- Dirección de Centro de Formación Ciudadana.
- Dirección de Identidad Territorial, Cultura y Deporte.
- Coordinación de Equidad Social y Género.

1.3.4 RESPONSABILIDADES DE LAS AUTORIDADES

Las principales funciones que debe cumplir el Consejo Provincial de acuerdo al Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (Teritorial 2010)

Artículo 47.- Atribuciones del consejo provincial.- Al consejo provincial le corresponde las siguientes atribuciones:

- a) El ejercicio de la facultad normativa en las materias de competencia del gobierno autónomo descentralizado provincial, mediante la expedición de ordenanzas provinciales, acuerdos y resoluciones;
- b) Regular, mediante ordenanza provincial, la aplicación de tributos previstos en la ley a favor de este nivel de gobierno los mismos que se guiarán por los principios de generalidad, progresividad, eficiencia, simplicidad administrativa, irretroactividad, transparencia y suficiencia;

- c) Expedir acuerdos o resoluciones, en el ámbito de competencia del gobierno autónomo descentralizado provincial, para regular temas institucionales específicos;
- d) Aprobar el plan provincial de desarrollo y el de ordenamiento territorial formulados participativamente con la acción del consejo provincial de planificación y las instancias de participación ciudadana, así como evaluar la ejecución de aquellos;
- e) Aprobar u observar el presupuesto del gobierno autónomo descentralizado provincial, que deberá guardar concordancia con el plan provincial de desarrollo y con el de ordenamiento territorial; así como garantizar una participación ciudadana en el marco de la Constitución y la ley. De igual forma, aprobará u observará la liquidación presupuestaria del año inmediato anterior, con las respectivas reformas;
- f) Crear, modificar o extinguir tasas y/o contribuciones especiales por los servicios que preste y obras que ejecute;
- g) Autorizar la contratación de empréstitos destinados a financiar la ejecución de programas y proyectos previstos en el plan provincial de desarrollo y de ordenamiento territorial, observando las disposiciones previstas en la Constitución, la ley y las ordenanzas que se expidan para el efecto;
- h) Aprobar la creación de empresas públicas o la participación en empresas de economía mixta, para la gestión de servicios de su competencia u obras públicas provinciales, según las disposiciones de la Constitución y la ley. La gestión de los recursos hídricos será exclusivamente pública y comunitaria de acuerdo a las disposiciones constitucionales y legales;

- i) Conocer el plan operativo y presupuesto de las empresas públicas y mixtas del gobierno autónomo descentralizado provincial, aprobado por el directorio de la respectiva empresa, y consolidarlo en el presupuesto general del gobierno provincial;
- j) Aprobar, a pedido del prefecto o prefecta, trasposos de partidas presupuestarias y reducciones de crédito, cuando las circunstancias lo ameriten;
- k) Conocer las declaraciones de utilidad pública o de interés social de los bienes materia de expropiación, resueltos por el prefecto, conforme la ley;
- l) Fiscalizar la gestión del prefecto o prefecta, viceprefecto o viceprefecta del gobierno autónomo descentralizado provincial, de acuerdo al presente Código;
- m) Destituir, con el voto conforme de las dos terceras partes de sus integrantes, al prefecto o prefecta o al viceprefecto o viceprefecta provincial que hubiere incurrido en una de las causales previstas en este Código, garantizando el debido proceso;
- n) Designar, de fuera de su seno, al viceprefecto o viceprefecta, en caso de ausencia definitiva del titular, de una terna presentada por el prefecto o prefecta;
- o) Designar, de fuera de su seno, al secretario del consejo provincial, de la terna presentada por el prefecto o prefecta provincial;
- p) Decidir la participación en mancomunidades o consorcios;
- q) Aprobar la conformación de comisiones ocasionales sugeridas por el prefecto o prefecta;
- r) Conformar las comisiones permanentes, especiales y técnicas que sean necesarias, respetando la proporcionalidad de la representación política y poblacional urbana y rural existente en su seno, y aprobar la conformación de comisiones ocasionales sugeridas por el prefecto o prefecta;

- s) Conceder licencias a los miembros del gobierno provincial, que acumulados, no sobrepasen sesenta días. En el caso de enfermedades catastróficas o calamidad doméstica debidamente justificada, podrá prorrogar este plazo;
- t) Conocer y resolver los asuntos que le sean sometidos a su conocimiento por parte del prefecto o prefecta;
- u) Designar, cuando corresponda a sus delegados en entidades, empresas u organismos colegiados;
- v) Emitir políticas que contribuyan al desarrollo de las culturas, de acuerdo con las leyes sobre la materia; y,
- w) Las demás previstas en la ley. (Teritorial 2010)

1.3.5 CAMPO DE APLICACIÓN DE ESTA TESIS

La propuesta de: Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, por competencias para el “Gobierno Provincial del Azuay” surge como respuesta a la necesidad de una adecuada Gestión del Talento Humano

Es de importancia dentro del ámbito de la Maestría en Administración de Empresas, sabiendo que el factor humano es sin duda la clave del éxito de toda organización.

El desarrollo del presente trabajo se fundamenta además, en la afinidad particular al ámbito de Gestión del Talento Humano, ya que se debe conocer la importancia del personal en toda organización, cualquiera que sea su actividad; si las organizaciones quieren alcanzar sus objetivos, deben saber canalizar los esfuerzos de las personas, para que éstas también alcancen sus objetivos individuales.

El proceso para el desglose del tema será llevado de la mejor manera con el apoyo y direccionamiento de la Ing. Verónica Ochoa, Directora del departamento de Talento Humano del “Gobierno Provincial del Azuay”

Se cuenta también con todos los recursos materiales, técnicos necesarios, la disponibilidad de tiempo y sobre todo de la colaboración por parte del “Gobierno Provincial del Azuay”, para la proporción de datos e información.

Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, por competencias, estará dirigida, no solo para el “Gobierno Provincial del Azuay”, sino a todas aquellas Alcaldías y juntas parroquiales que sientan la necesidad de una reorganización y que buscan maximizar la satisfacción a la hora de realizar la contratación de personal, mejorando a su vez la agilidad de servicio de la institución.

2 CAPITULO 2: LAS COMPETENCIAS

2.1 ¿QUÉ SON LAS COMPETENCIAS?

Existen numerosas definiciones de competencias, algunas de ellas se citarán a continuación:

Las competencias son el elemento operativo que vincula la capacidad personal y de equipos para agregar valor, con los procesos de trabajo (M. 2005)

En otras palabras la gestión de competencias es el proceso que consiste en administrar el activo intelectual e intangible que representan las competencias en las personas.

La característica subyacente, hace referencia a la parte profunda de la personalidad.

Por lo tanto el éxito profesional no se lo puede predecir con un simple test de inteligencia.

El concepto “competencias” ha cambiado de forma significativa durante el último tiempo, en un comienzo se le usó para identificar las competencias esenciales para un puesto específico de trabajo (competencia laboral), con exclusión de las competencias enseñadas comúnmente en la escuela (Salazar 2005). En la actualidad, este concepto comprende no sólo las competencias académicas básicas sino también, una gran diversidad de actitudes y hábitos esenciales para el correcto funcionamiento de sociedades tecnológica y productivamente exigentes.

2.2 TIPOS DE COMPETENCIAS

La valoración del aporte del trabajador ha cambiado; ahora se tienen múltiples acercamientos metodológicos para identificar, en la mejor forma posible, la compleja estructura de contenidos del aporte humano al empleo.

He aquí algunos de ellos:

- La conducta y el mejor desempeño (enfoque conductista, gestión de RR.HH. USA)
- La función y el “logro” antes que la tarea (funcionalismo, QCA, UK)
- La competencia como grupo de tareas (DACUM, AMOD, SCID)
- El aprendizaje solucionando disfunciones y problemas (constructivismo, B. Schawrtz).
- El advenimiento del “saber práctico” (revaloración del aporte humano, E. Rojas).
- El concepto del trabajo construido en su dinámica (ETED, N. Mandon)

Se reconocen en la bibliografía consultada tres clases de modelos de gestión por competencias ((CINTERFOR). 2005):

- Constructivista
- Conductista
- Funcionalista

2.2.1 Modelo constructivista.

Es el método con mayor carga holística, con parámetros de inclusión social y formación integral, dimensión humana de la actividad y contexto social del trabajo. Se parte de la

premisa que la participación plena de los individuos en la discusión y comprensión de problemas resulta crucial para la identificación de las “disfunciones” en la empresa. Es a partir de esa discusión e intercambio general que comienza a generarse la norma o estándar. Las competencias emergen en el proceso de solución de problemas. ((CINTERFOR). 2005)

2.2.2 Modelo funcionalista.

Basado esencialmente en la medición de resultados. Parte del objetivo principal y continúa con la desagregación de niveles hasta identificar las unidades de competencias y sus elementos. La característica fundamental de este análisis es que describe productos, no procesos. Con este método el trabajador obtiene reconocimiento de sus competencias en relación a la obtención y logro del objetivo principal. La aproximación funcional se refiere a desempeños concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo o de servicio. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo, y se circunscribe a aspectos técnicos. ((CINTERFOR). 2005)

2.2.3 Modelo conductista:

Orientado a la selección de los “más aptos”, y portador de dificultades para la identificación de los estándares y requerimientos técnicos. Está basado en los aspectos personales del desempeño laboral que son posibles de medición. Aunque contenga elementos de trabajo colectivo, el trabajador se ve incitado a la superación individual. En este modelo la “competencia” describe fundamentalmente lo que un trabajador “puede” hacer y no “lo que hace”. Se centra en la identificación de las capacidades de la

persona que la conllevan a desempeños superiores en la organización. ((CINTERFOR). 2005)

Generalmente se aplica a los niveles directivos y se suscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas.

2.3 LAS COMPETENCIAS LABORALES

La competencia es una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada, así como desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, que se forman a partir del desarrollo de un pensamiento científico-técnico reflexivo, de la posibilidad de construir marcos referenciales de acción aplicables a la toma de decisiones que exigen los contextos profesionales, de desarrollar y asumir actitudes, habilidades y valores compatibles con las decisiones que se deben tomar y con los procesos sobre los cuales se debe actuar responsablemente. (Salazar 2005)

La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada, no solo teniendo en cuenta el aspecto cognitivo, sino también el emocional, pueden observarse en una situación cotidiana de trabajo.

La competencia laboral y más aún, la gestión de competencias, se ha constituido como un marco de referencia para la administración y el desarrollo del personal en las organizaciones modernas, en las que el proceso de adaptarse y adelantarse a los cambios del entorno se presenta como un factor determinante y una condición que pauta el crecimiento y desarrollo de dichas organizaciones en aras de lograr el éxito.

2.4 COMPETENCIAS GENERALES

Las competencias generales se refieren a aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador en un puesto determinado. Estas incluyen conocimientos, habilidades, o actitudes específicas, necesarias para desempeñar una tarea concreta.

Estas a su vez se dividen en estratégicas e intratélicas, consiste en desarrollar las capacidades de los empleados y unirlos con la misión de la función directiva la cual radica en diseñar estrategias que produzcan valor económico para la empresa.

- Las competencias generales estratégicas son las necesarias para obtener buenos resultados económicos y entre estas los autores citan: la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente y la red de relaciones efectivas. (Salazar 2005)
- Las competencias generales intratélicas, son aquellas necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa, que según el referido modelo, se trata en esencia de la capacidad ejecutiva y de la capacidad de liderazgo, entre las cuales se mencionan, la comunicación, la empatía, la delegación, el "coaching" y el trabajo en equipos (Salazar 2005)

2.5 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Estas aunque se consideran genéricas, según los autores, y aunque las empresa puedan enfatizar más en una que en otra, es posible estudiarse de manera conjunta a partir del análisis de la función directiva

2.6 SELECCIÓN DE COMPETENCIAS PARA LOS EMPLEADOS DEL GPA

El perfil por competencias, “Es un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto. Las competencias están estrechamente relacionadas con la estructura, la estrategia y cultura de la institución e implican las características personales causalmente ligadas a resultados superiores en el puesto”

La información objetiva como: edad, sexo, educación y experiencia laboral, se resuelve en una primera instancia, las competencias comprenden los puntos clave a obtener y por tanto su definición es más complicada.

Es decir, la descripción de los perfiles que poseen las personas, representa el perfil disponible, contrarrestado con los requerimientos de cada puesto de trabajo, que hace referencia al perfil requerido, con lo que se espera que la institución obtenga concordancia entre lo que necesita que sus empleados realicen, para de esta manera alcanzar sus objetivos y lo que los aspirantes poseen.

El ajuste y gestión permanente de los perfiles, constituirá el contenido fundamental de la gestión de recursos humanos por competencias, es por ello que la organización debe establecer dos categorías de perfil, tales como:

a) Los perfiles de los puestos de trabajo o competencias específicas:

Son los requisitos teóricos que se deben cumplir para llevar a cabo óptimamente las actividades del puesto.

b) Los perfiles de las personas o competencias cardinales:

Son las características propias de cada persona, no son aspectos teóricos sino prácticos e individuales.

Un perfil de competencias, dependerá básicamente de la función que se desarrolle en cada puesto de trabajo, de la estrategia y cultura de la empresa, que debe ser flexible y adaptable a cualquier cambio.

Es por ello que un perfil por competencias, debe ser: apto para describir conductas visibles, conciso, fiable para pronosticar el éxito en el puesto de trabajo. Además para desarrollar un adecuado perfil de los puestos de trabajo, se debe determinar el grado requerido de cada competencia

2.6.1 Tabla de competencias

Con la tabla de competencias, lo que se busca es diseñar varios tipos de competencias que se requieren para determinado cargo, los cargos existentes no serán los mismos. Por lo que, nos basaremos en Alles, Martha Alicia, en su libro “Gestión por Competencias: El Diccionario”, para proceder a definir cuáles son los tipos de competencias básicas para los puestos de trabajo y que el individuo debe poseer para desempeñarse de una manera correcta y eficiente: (Alles 2005)

Competencias de Logro y Acción:

- Orientación al Logro.
- Preocupación por el Orden, Calidad y Precisión
- Iniciativa
- Búsqueda de Información

Competencias de Ayuda y de Servicio

- Entendimiento Interpersonal
- Orientación al Cliente

Competencias de Influencia

- Influencia e Impacto
- Construcción de Relaciones
- Conciencia Organizacional

Competencias Gerenciales

- Desarrollo de Personas
- Dirección de Personas
- Trabajo en equipo y cooperación
- Liderazgo

Competencias Cognoscitivas

- Pensamiento Analítico
- Razonamiento Conceptual
- Experiencia técnica/profesional/de dirección

Competencias de Eficacia Personal

- Autocontrol
- Confianza en sí mismo
- Comportamiento ante los fracasos

- Flexibilidad

Por su parte Levy-Levoyer, presenta un listado de competencias universales, tales como

- Presentación Oral
- Comunicación Oral
- Comunicación Escrita
- Análisis de Problemas de la Organización
- Comprensión de los Problemas de la Organización
- Análisis de los Problemas de fuera de su Organización
- Comprensión de los Problemas de fuera de su Organización
- Planificación y Organización
- Delegación
- Control
- Desarrollo de sus Subordinados
- Sensibilidad
- Autoridad sobre Individuos
- Autoridad sobre grupos
- Tenacidad
- Negociación
- Vocación para el análisis
- Sentido Común
- Creatividad
- Toma de Riesgos
- Decisión
- Energía

- Apertura a otros intereses
- Tolerancia al Estrés
- Adaptabilidad
- Independencia
- Motivación

2.7 ACTUALIZACIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIA QUE POSEE EL GOBIERNO PROVINCIAL DEL AZUAY.

El mundo de las instituciones públicas se han visto afectado por las transformaciones a gran escala en cuanto a:

- a. La forma de inserción de las economías nacionales en los mercados modernos globalizados.
- b. Las exigencias crecientes de productividad y competitividad.
- c. El desarrollo y difusión creciente de nuevas tecnologías y conocimientos aplicados en todos los niveles del quehacer productivo.

Estos cambios han introducido modificaciones en la estructura y dinámica de los mercados de trabajo, en la organización y gestión de las unidades productivas y en el perfil de la demanda de recursos humanos.

En este escenario aparece el enfoque de competencia laboral aplicado a las políticas y los programas de formación técnica y capacitación de recursos humanos. Ese enfoque se manifiesta en diferentes planos de la transformación productiva, entre los que cabe destacar: la generación de ventajas competitivas en mercados globales; la dinámica de la innovación tecnológica y de la organización de la producción y del trabajo; la gestión de

recursos humanos y las perspectivas de los actores sociales, de la producción y del Estado.

Sin seguir un patrón único, surgen y se desarrollan experiencias de adaptación de los servicios ofrecidos desde el ámbito de la formación profesional a los desafíos que involucra la transformación productiva y a las nuevas demandas formuladas desde el sector productivo. Esto incluye:

- a. El acercamiento entre los sistemas de formación profesional y de educación formal, entre otras razones por la importancia creciente que adquieren ciertas competencias básicas (lectura y escritura, matemáticas, razonamiento lógico), necesarias para un adecuado desempeño en el mercado de trabajo y en posteriores actividades de formación.
- b. La búsqueda de una mayor articulación con el aparato productivo, ante la necesidad de transitar hacia esquemas de formación y desarrollo de recursos humanos orientados por la demanda, es decir, por las necesidades reales de las unidades y sectores productivos.
- c. El desarrollo de nuevas formas o esquemas institucionales en torno a la formación profesional, que permitan tanto un aprovechamiento eficiente de los recursos disponibles, como una mayor eficacia y pertinencia de las acciones desarrolladas.

En esta perspectiva el Gobierno Provincial del Azuay no cuenta con un desarrollo de un programa por competencias, por lo tanto lo que buscamos es ir de la intención a la puesta en marcha.

Aunque sea en grados y velocidades variables, todos los niveles de la enseñanza han entrado en una lógica de programas de formación basados en el desarrollo de competencias. Es cierto que el medio universitario constituye el lugar donde los pasos dados en este sentido son los más lentos y los más dubitativos, en momentos en que la enseñanza tecnológica ha sido la primera en inscribir sus programas en forma definitiva en dicha orientación.

Para comenzar esta Descripción Funcional y Perfil Por Competencias, se procedió a reunir con la Directora de Talento Humano del Gobierno Provincial del Azuay con el propósito de analizar la misma y realizar una actualización de cargos por competencia para el Gobierno Provincial del Azuay.

2.7.1 Descripción funcional y perfil por competencias Coordinador de Descentralización e Integración Regional.

2.7.1.1 Datos de identificación del Cargo:

Cargo:	COORDINADOR DE DESCENTRALIZACIÓN E INTEGRACIÓN REGIONAL		
Organización / División :	COORDINACIÓN GENERAL DE ÁREA DE PLANIFICACIÓN Y GOBERNABILIDAD.	Departamento / Unidad:	COORDINADOR DE DESCENTRALIZACIÓN E INTEGRACIÓN REGIONAL.
Número ocupantes:	1	Ciudad / Regional:	Azuay
Cargo supervisor:	COORDINADOR GENERAL DE EQUIDAD SOCIAL, GÉNERO Y FORMACIÓN, COORDINADOR GENERAL DE PLANIFICACIÓN Y GOBERNABILIDAD.		
Cargo supervisado:	AUXILIAR TÉCNICO DE SERVICIOS (VEHÍCULOS), RESPONSABLE DE DESCENTRALIZACIÓN E INTEGRACIÓN REGIONAL, TÉCNICO DE SERVICIOS GENERALES.		

Tabla 2.7.1.1 Datos de Identificación del Cargo

2.7.1.2 Misión del cargo:

Diseñar, planificar y ejecutar estrategias que permitan generar procesos de descentralización del Estado y de integración territorial, con la finalidad de optimizar la gestión pública, administrativa territorial y la integración social.

2.7.1.3 *Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:*

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Determina y ejecuta los proyectos del POA en su área	GPA / Comunidades	Eficacia en los proyectos.	$(\text{No. proyectos realizados} / \text{No. proyectos programados}) * 100$	100	Porcentaje
Elabora y ejecuta el presupuesto de su área en función de los techos presupuestarios asignados por la Dirección Financiera	GPA	Eficacia de la supervisión. Oportunidad en la elaboración.	$(\text{No. de actividades ejecutadas} / \text{No. de actividades programadas}) * 100$ (Fecha de entrega del presupuesto elaborado - Fecha máxima establecida para la entrega del presupuesto)	100 0.0	Porcentaje Días
Genera espacios de participación y concertación ciudadana y política sobre procesos de descentralización e integración regional.	GPA / Clientes externos	Eficacia en la elaboración de propuestas.	$(\text{No. de propuestas presentadas y ejecutadas} / \text{No. de propuestas aprobadas}) * 100$	100	Porcentaje

Tabla 2.7.1.3 *Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes*

2.7.1.4 Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Determina y ejecuta los proyectos del POA en su área	Planificación Estratégica.	Juicio y toma de decisiones.	
Elabora y ejecuta el presupuesto de su área en función de los techos presupuestarios asignados por la Dirección Financiera	Gestión de presupuestos.	Destreza matemática.	Atención a detalles.
Genera espacios de participación y concertación ciudadana y política sobre procesos de descentralización e integración regional.	Comunicación social.	Percepción social (empatía). Trabajo en equipo.	Expresión oral. Fluidez de ideas.

Tabla 2.7.1.4 Matriz de competencias

2.7.1.4.1 Competencias corporativas:

Competencias corporativas	Descripción
Actitud al Cambio	Es la capacidad y la actitud para llevar a cabo los cambios necesarios, con un mínimo de efectos adversos
Aprendizaje continuo	Es la habilidad para buscar y compartir información útil, comprometiéndose con el aprendizaje. Incluye la capacidad de aprovechar la experiencia de otros y la propia.
Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la institución o con otras instituciones, clientes, proveedores, etc. Incluye la capacidad de prever la forma en que los nuevos acontecimientos podrían afectar a la institución.
Iniciativa	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.
Orientación a Resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia.
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
Relaciones humanas	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.

Tabla 2.7.1.4.1 Competencias corporativas

2.7.1.5 Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Tercer Nivel	5 años/Ing. Economista, Sociólogo, Antropólogo	Administración- Gestión Publica

Tabla 2.7.1.5 Educación formal requerida

2.7.1.6 Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Macro y Microeconomía Financiera	24
Relaciones sociales	24
Integración territorial	24

Tabla 2.7.1.6 Capacitación adicional requerida

2.7.1.7 Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Comunicación social	X	
Gestión de presupuestos	X	X
Planificación Estrategia	X	X

Tabla 2.7.1.7 Conocimientos académicos

2.7.1.8 Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.	X	X
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área	X	X

Tabla 2.7.1.8 Conocimientos informativos requeridos

2.7.1.9 Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	MS office	X	X
Manejar programas informáticos Internos	SMGA, Base de datos de actores sociales.	X	X
Operar equipos de oficina:	fax, proyector, scanner.	X	X
Operar vehículos, maquinaria y/o herramientas (taladros, sierras, orugas, etc.)	cámara de fotos, grabadora, GPS.	X	X

Tabla 2.7.1.9 Destrezas específicas requeridas

2.7.1.10 Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Destreza matemática	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas.	X	X
Juicio y toma de decisiones	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.	X	X
Percepción social (empatía)	Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera.	X	
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	X	X

Tabla 2.7.1.10 Destrezas / Habilidades generales

2.7.1.11 Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	3 a 4 años
2. Especificidad de la experiencia:	Gestión Pública, Procesos de Gestión de Descentralización y Desarrollo Local

Tabla 2.7.1.11 Experiencia laboral requerida

2.7.1.12 Actividades del cargo:

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Tabla 2.7.1.12 Actividades del cargo

2.7.1.12.1 Actividades del cargo valoración:

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total	Esencial
Determina y ejecuta los proyectos del POA en su área	5	5	5	30	SI
Elabora y ejecuta el presupuesto de su área en función de los techos presupuestarios asignados por la Dirección Financiera	4	5	5	29	SI
Genera espacios de participación y	3	5	5	28	SI

concertación ciudadana y política sobre procesos de descentralización e integración regional.					
Socializa propuestas y proyectos de descentralización e integración regional y nacional.	3	5	5	28	NO
Coordina la ejecución de los planes y programas del POA de su área.	3	5	5	28	NO
Elabora el plan estratégico departamental.	5	4	4	21	NO
Dirige la organización de eventos y talleres sobre procesos de descentralización e integración territorial.	5	4	4	21	NO
Evalúa el avance de los procesos de descentralización a nivel regional y nacional, y presenta propuestas para aplicar en el Territorio.	2	4	4	18	NO
Promueve la conformación de una red de Gobiernos Autónomos Descentralizados, para la formulación e implementación de modelos alternativos de gestión, como estrategia de fortalecimiento institucional y de procesos de descentralización.	2	4	4	18	NO
Establece contactos con autoridades y actores sociales para coordinar procesos de descentralización e integración territorial.	5	4	3	17	NO
Implementa el plan y estrategias de comunicación que faciliten el cumplimiento de metas del área de Descentralización e Integración Regional.	5	4	3	17	NO
Coordina la asesoría técnica y capacitación que brinda a otros Gobiernos Autónomos Descentralizados, sobre cómo funciona el modelo de gestión del GPA.	4	3	3	13	NO
Evalúa las actividades realizadas por el área.	4	3	2	10	NO
Participa en la elaboración de anteproyectos de ley sobre temas de descentralización e integración territorial.	1	3	3	10	NO
Cumple con las demás actividades que le sean asignadas.	1	3	3	10	NO

Tabla 2.7.1.12.1 Actividades del cargo valoración

2.7.2 Descripción funcional y perfil por competencias responsable de Descentralización e Integración Regional

2.7.2.1 Datos de identificación:

Cargo:	RESPONSABLE DE DESCENTRALIZACIÓN E INTEGRACIÓN REGIONAL		
Organización / División :	COORDINACIÓN GENERAL DE ÁREA DE PLANIFICACIÓN Y GOBERNABILIDAD.	Departamento / Unidad:	COORDINADOR DE DESCENTRALIZACIÓN E INTEGRACIÓN REGIONAL.
Número ocupantes:	1	Ciudad / Regional:	Azuay
Cargo supervisor:	COORDINADOR DE DESCENTRALIZACIÓN E INTEGRACIÓN REGIONAL,		
Cargo supervisado:			

Tabla 2.7.2.1 Datos de Identificación del Cargo

2.7.2.2 Misión del cargo:

Planificar, socializar y ejecutar la creación de espacios para la integración regional y promover procesos de descentralización que permitan optimizar la gestión pública, administrativa territorial y la integración social.

2.7.2.3 Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Colabora en la formulación y seguimiento del POA de su área y de la planificación a mediano plazo	Dirección de Descentralización	Eficacia en la actividad.	(No. de actividades del POA ejecutadas/No. de actividades del POA planificadas) * 100	100	Porcentaje
Coordina la sistematización de eventos relacionados con procesos de descentralización e integración regional	Dirección de Descentralización e Integración regional	Eficacia en la actividad.	(No. de eventos sistematizados / No. de eventos realizados)* 100	100	Porcentaje
Elabora la planificación de las actividades del área, cronogramas y hojas de rutas de actividades.	Dirección de Descentralización e Integración Regional	Eficacia en la actividad.	(No. de actividades, cronogramas y hojas de ruta planificadas / No. de actividades, cronogramas y hojas de ruta requeridas)*	100	Porcentaje

			100		
--	--	--	-----	--	--

Tabla 2.7.2.3 Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes

2.7.2.4 Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Colabora en la formulación y seguimiento del POA de su área y de la planificación a mediano plazo	Planificación Estrategia.	Monitoreo y control. Planificación y gestión.	Minuciosidad.
Coordina la sistematización de eventos relacionados con procesos de descentralización e integración regional		Orientación a Resultados. Organización de la información.	Atención a detalles.
Elabora la planificación de las actividades del área, cronogramas y hojas de rutas de actividades.	Planificación Estrategia.	Evaluación de ideas. Organización de la información.	Proactividad.

Tabla 2.7.2.4 Matriz de competencias

2.7.2.4.1 Competencias corporativas:

Competencias corporativas	Descripción
Actitud al Cambio	Es la capacidad y la actitud para llevar a cabo los cambios necesarios, con un mínimo de efectos adversos
Aprendizaje continuo	Es la habilidad para buscar y compartir información útil, comprometiéndose con el aprendizaje. Incluye la capacidad de aprovechar la experiencia de otros y la propia.
Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la institución o con otras instituciones, clientes, proveedores, etc. Incluye la capacidad de prever la forma en que los nuevos acontecimientos podrían afectar a la institución.
Iniciativa	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.
Orientación a Resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia.
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
Relaciones humanas	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.

Tabla 2.7.2.4.1 Competencias corporativas

2.7.2.4.2 Competencias de nivel:

Nivel	Competencias de nivel	Descripción
Responsables	Liderazgo	Obtener resultados de impacto dirigiendo el trabajo de los demás

Tabla 2.7.2.4.2 Competencias de Nivel

2.7.2.5 Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Tercer Nivel	5 años/ Ing., Economista, Sociólogo, Antropólogo	Desarrollo Local

Tabla 2.7.2.5 Educación formal requerida

2.7.2.6 Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
El cargo no tiene o no requiere de cursos / seminarios / pasantías.	

Tabla 2.7.2.6 Capacitación adicional requerida

2.7.2.7 *Conocimientos académicos:*

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Planificación Estratégica	X	

Tabla 2.7.2.7 *Conocimientos académicos*

2.7.2.8 *Conocimientos informativos requeridos:*

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Clientes	Conocimiento de los clientes de la institución.		X
Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		X
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el	X	X

	trabajo.		
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área	X	X

Tabla 2.7.2.8 Conocimientos informativos requeridos

2.7.2.9 Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Ms. Office	X	
Manejar programas informáticos Internos	Sistema de Gestión Documental, Intranet		X
Operar equipos de oficina:	Computadora, escaner	X	

Tabla 2.7.2.9 Destrezas específicas requeridas

2.7.2.10 Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Evaluación de ideas	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación.	X	X
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	X	X
Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	X	X
Orientación a Resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia.	X	
Planificación y gestión	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.	X	X

Tabla 2.7.2.10 Destrezas / Habilidades generales

2.7.2.11 Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	2 años
2. Especificidad de la experiencia:	Gestión pública, procesos de gestión de descentralización y desarrollo local

Tabla 2.7.2.11 Experiencia laboral requerida

2.7.2.12 Actividades del cargo:

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Tabla 2.7.2.12 Actividades del cargo

2.7.2.12.1 Actividades del cargo valoración:

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total	Esencial
Colabora en la formulación y seguimiento del POA de su área y de la planificación a mediano plazo	3	3	4	15	SI
Elabora la planificación de las actividades del área, cronogramas y hojas de rutas de actividades.	2	3	4	14	SI

Coordina la sistematización de eventos relacionados con procesos de descentralización e integración regional	1	3	4	13	SI
Realiza actividades para promover procesos de participación social.	1	3	4	13	NO
Colabora en la elaboración del plan estratégico departamental.	1	3	4	13	NO
Organiza eventos y talleres	1	3	4	13	NO
Coordina la asesoría técnica y capacitación que se brinda a los GAD s	1	3	4	13	NO
Monitorea la percepción de imagen del GPA a nivel regional y nacional.	1	3	3	10	NO
Socializa propuestas y proyectos de descentralización e integración regional.	1	2	4	9	NO
Establece contacto con autoridades y actores sociales.	1	2	4	9	NO
Genera espacios de concertación ciudadana y política.	1	2	3	7	NO
Cumple con las demás actividades que le sean asignadas por el nivel superior.	1	2	2	5	NO
Verifica la actualización de base de datos institucional y de actores sociales.	2	1	2	4	NO

Tabla 2.7.2.12.1 Actividades del cargo valoración

2.7.3 Descripción funcional y perfil por competencias Director del Centro de Formación Ciudadana

2.7.3.1 Datos de identificación:

Cargo:	DIRECTOR DEL CENTRO DE FORMACIÓN CIUDADANA		
Organización / División :	Gobierno Provincial del Azuay	Departamento / Unidad:	Centro de Formación Ciudadana.
Número ocupantes:	1	Ciudad / Regional:	Azuay
Cargo supervisor:	COORDINADOR GENERAL DE EQUIDAD SOCIAL, GENERO Y FORMACIÓN,		
Cargo supervisado:			

Tabla 2.7.3.1 Datos de Identificación del Cargo

2.7.3.2 Misión del cargo:

Planificar, dirigir, coordinar y controlar los procesos de gestión, operativos, administrativos y técnicos del Centro de Formación Ciudadana.

2.7.3.3 *Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:*

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Dirigir, coordinar y supervisar la ejecución del POA del Centro de Formación Ciudadana	GPA	Eficacia en la actividad.	$(\text{No. de proyectos ejecutados} / \text{No. de proyectos planificados}) * 100$	100	Porcentaje
Ejecutar el plan de capacitación/formación dirigido a beneficiarios de la Provincia	Miembros de Juntas Parroquiales, Gobiernos locales y Organizaciones Sociales	Eficacia en la implementación de proyectos. Participación en los procesos formativos.	$(\text{Número de eventos y procesos ejecutados} / \text{Número de eventos y procesos programados}) * 100$ $(\text{No. de participantes de los procesos formativos} / \text{No. total de beneficiarios propuestos}) * 100$	100 100	Porcentaje Porcentaje
Elaborar y ejecutar el presupuesto de la Dirección	GPA	Eficacia en la actividad. Oportunidad en la elaboración del presupuesto.	$(\text{Presupuesto ejecutado} / \text{Presupuesto proyectado}) * 100$ $(\text{Fecha de entrega del presupuesto elaborado} - \text{Fecha máxima establecida para la entrega del presupuesto})$	100 0.0	Porcentaje Días

Tabla 2.7.3.3 *Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes*

2.7.3.4 Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Dirigir, coordinar y supervisar la ejecución del POA del Centro de Formación Ciudadana	Administración y gestión.	Monitoreo y control. Orientación / asesoramiento.	Proactividad. Reconocimiento de problemas.
Ejecutar el plan de capacitación/formación dirigido a beneficiarios de la Provincia	Gestión de proyectos.	Evaluación de ideas. Generación de ideas.	Facilidad numérica. Ordenar información.
Elaborar y ejecutar el presupuesto de la Dirección	Gestión de presupuestos.	Monitoreo y control.	

Tabla 2.7.3.4 Matriz de competencias

2.7.3.4.1 Competencias corporativas:

Competencias corporativas	Descripción
Actitud al Cambio	Es la capacidad y la actitud para llevar a cabo los cambios necesarios, con un mínimo de efectos adversos
Aprendizaje continuo	Es la habilidad para buscar y compartir información útil, comprometiéndose con el aprendizaje. Incluye la capacidad de aprovechar la experiencia de otros y la propia.
Conocimiento del Entorno Organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la institución o con otras instituciones, clientes, proveedores, etc. Incluye la capacidad de prever la forma en que los nuevos acontecimientos podrían afectar a la institución.
Iniciativa	Es la predisposición para actuar proactivamente. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas

	oportunidades o soluciones a problemas.
Orientación a Resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia.
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
Relaciones humanas	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.

Tabla 2.7.3.4.1 Competencias corporativas

2.7.3.4.2 Competencias de nivel:

Nivel	Competencias de nivel	Descripción
Directores	Liderazgo	Obtener resultados de impacto dirigiendo el trabajo de los demás

Tabla 2.7.3.4.2 Competencias de nivel

2.7.3.5 Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Título de Tercer Nivel	5 años/ Derecho, Sociólogo o afines	Educación, CCSS o afines

Tabla 2.7.3.5 Educación formal requerida

2.7.3.6 Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Desarrollo local y gobernabilidad	20
Participación ciudadana	32
Metodologías de formación	32
Metodología de Generación de Conocimiento	32

Tabla 2.7.3.6 Capacitación adicional requerida

2.7.3.7 Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Administración y gestión	X	X
Gestión de presupuestos	X	X
Gestión de proyectos	X	

Tabla 2.7.3.7 Conocimientos académicos

2.7.3.8 Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		X
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y Constitución, COTAD, SPA	X	X
Mercado/Entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio	X	X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área	X	X
Otros grupos	Conocimiento de personas / grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.	X	X

Tabla 2.7.3.8 Conocimientos informativos requeridos

2.7.3.9 Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	MS Office	X	
Manejar programas informáticos Internos	SMGA, SIPSE		X
Operar equipos de oficina:	Fax, copiadora, impresora, scanner, proyector	X	X
Otras destrezas específicas:	Manejo de relaciones interpersonales e interinstitucionales	X	X

Tabla 2.7.3.9 Destrezas específicas requeridas

2.7.3.10 Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Evaluación de ideas	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación.	X	
Generación de ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.	X	
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	X	X
Orientación / asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	X	X

Tabla 2.7.3.10 Destrezas / Habilidades generales

2.7.3.11 Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	4 a 5 años
2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia en cargos similares. Formación y participación ciudadana

Tabla 2.7.3.11 Experiencia laboral requerida

2.7.3.12 Actividades del cargo:

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Tabla 2.7.3.12 Actividades del cargo

2.7.3.12.1 Actividades del cargo valoración:

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total	Esencial
Ejecutar el plan de capacitación/formación dirigido a beneficiarios de la Provincia	4	4	4	20	SI
Dirigir, coordinar y supervisar la ejecución del POA del Centro de Formación Ciudadana	4	4	4	20	SI
Elaborar y ejecutar el presupuesto de la Dirección	3	4	4	19	SI
Coordinar la elaboración de la propuesta política-pedagógica del Centro de Formación	1	4	4	17	NO
Dirigir la elaboración de estrategias de promoción y difusión de proyectos	2	3	3	11	NO
Coordinar actividades con otras instancias Gubernamentales y organizaciones sociales para el cumplimiento de los procesos de formación	2	3	3	11	NO
Establecer niveles de colaboración y cooperación de la Institución con otras instancias locales para la ejecución de proyectos	2	3	3	11	NO

Tabla 2.7.3.12.1 Actividades del cargo valoración

Esta actualización se la realizó con la ayuda del software Compers, sistema de administración de recursos humanos en competencias.

3 CAPITULO 3: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL POR COMPETENCIAS

3.1 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

3.1.1 ¿QUÉ ES RECLUTAMIENTO?

Entendiendo como los medios de los que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades. (Gary 2001)

3.1.2 TIPOS DE RECLUTAMIENTO

Existen dos tipos de reclutamiento, que son:

- Interno
- Externo

Interno.- Denominaremos reclutamiento interno, cuando se involucre al personal de la empresa para una reubicación dentro de la misma, en una determinada vacante existente. (Alles 2005)

Es importante mencionar, que, para llevar a cabo un adecuado reclutamiento interno, se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Se debe colocar dentro de la empresa anuncios de empleo
- Poseer una base de datos en la que se registre las habilidades y aptitudes del personal.
- Prevenir reemplazos y vacantes.

Dentro del reclutamiento interno, existe una serie de ventajas y desventajas, entre estas tenemos (Alles 2005):

Ventajas del reclutamiento interno:

- Disminuye los costos, siendo más económico
- Representa mayor facilidad, e impide los retrasos que existen en el reclutamiento externo
- Es más confiable, por lo que ya se posee una información del personal.
- Se lo considera como un medio importante de motivación para el elemento humano
- Emplea sus recursos financieros en el personal.

Desventajas del reclutamiento interno:

- Puede impedir la apertura de ideas innovadoras, experiencias, e intereses
- Existe la posibilidad de establecer conflictos que puedan afectar a la empresa.
- Evita cambios del capital humano existente de la empresa
- Se puede generar la pérdida de la creatividad y actitud de innovación

3.1.3 TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO

Existen las siguientes técnicas de reclutamiento, las mismas que serán divididas en tres grupos:

- Técnicas de reclutamiento interno
- Técnicas de reclutamiento externo
- Técnicas de reclutamiento mixto.

3.1.3.1 Técnicas de reclutamiento interno

Una de las técnicas de reclutamiento interno más conocida, es la denominada promoción interna, la cual se realiza mediante carteleras en lugares visibles con una descripción sencilla del puesto, el departamento, la escala de remuneración, el horario de trabajo; es decir, todos los requisitos, obligaciones, condiciones de trabajo y la fecha límite para entregar las solicitudes (Alles 2005).

3.1.3.2 Técnicas de reclutamiento externo (Alles 2005)

1. Avisos en periódicos y revistas especializadas.- Se le considera como una buena iniciativa para realizar este proceso, siendo en la actualidad un medio considerablemente recurrido para el reclutamiento.

Debemos tomar muy en cuenta la redacción del aviso, ya que no se tiene conocimiento de la manera en que reaccionará el aspirante ante éste.

Un aviso debe tener características que despierten el interés hacia el aspirante, a continuación se detallarán algunas de ellas:

- Llamar la atención.
- Desarrollar el interés.
- Crear el deseo a través del aumento de interés.
- Crear la acción de respuesta en el candidato.

Lo cual se lo puede cumplir mencionando en dichos avisos, aspectos tales como: satisfacción en el trabajo, desarrollo de la carrera, participación y otras ventajas.

2. *Carteles o avisos en sitios visibles.*- Es un método que no involucra mayores costos y genera productividad, rapidez; fundamentalmente se lo utiliza para el reclutamiento para cargos sencillos, que deben ser colocados en sitios concurridos.

3. *Base de datos de candidatos.*- Una organización debe realizar un almacenamiento de base de datos de aquellos candidatos sobrantes en los reclutamientos anteriores, con el fin de facilitar dicho proceso, que es utilizado como primera medida para reclutar candidatos externos.

4. *Presentación de candidatos por recomendación de empleados.*- Involucra menores costos, incremento en su rendimiento y mayor rapidez.

La información sobre el cargo a ocuparse, se la obtiene a través del empleado, aquí el candidato, ya posee información de la organización y se puede sentir y a más de ello, se esmerará en sus actividades asignadas con el fin de corresponder a la persona que lo recomendó.

Entre las técnicas de reclutamiento externo mencionadas con anterioridad, se puede proponer para su ejecución en el Gobierno Provincial del Azuay, las siguientes: la base de datos de candidatos anteriores debido a que representan mayor facilidad de conocimiento de requisitos para el cargo a ocuparse, así como también representarán una disminución de costos en este proceso, los avisos en periódicos, carteles.

3.1.3.3 *Técnicas de reclutamiento mixto.*

La mayoría de las empresas generalmente nunca hacen solo el reclutamiento interno, ni el externo.

Siempre se deben complementar el uno con el otro, ya que al hacer reclutamiento interno el individuo transferido a la posición vacante debe reemplazarse en su posición previa. Si es reemplazado por otro empleado, el retiro produce una vacante que debe llenarse.

Cuando se hace el reclutamiento interno en algún punto de la organización siempre surge una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, debe plantearse algún desafío, oportunidad y horizonte al nuevo empleado.

3.1.4 EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL RECLUTAMIENTO

Una vez realizado el reclutamiento, se procederá a evaluar los resultados que se han obtenido, a través de mediciones de costo y de eficacia del proceso de reclutamiento.

Por otra parte, existen diversos criterios que nos permiten conocer qué tan bueno fue el reclutamiento, seguidamente se citan algunos de ellos:

Criterios de evaluación global

Número o porcentaje de:

- Cargos cubiertos
- Cargos cubiertos en el tiempo normal
- Cargos cubiertos a bajo costo
- Cargos cubiertos por personas que permanecen durante más de un año en la empresa
- Cargos cubiertos por personas que están satisfechas con su nueva posición

Criterios de evaluación orientados hacia el reclutador

- Números de entrevistas realizadas
- Calidad de los entrevistados por los entrevistador
- Porcentaje de los candidatos recomendados
- Porcentaje de los candidatos recomendados que son admitidos
- Porcentaje de los candidatos recomendados que son admitidos y tienen buen desempeño
- Costo por entrevista

Criterios de evaluación orientados al método de reclutamiento

- Número de candidatos que se presentaron
- Número de candidatos que llenan los requisitos del cargo presentados
- Costos por candidato
- Calidad de los candidatos admitidos

3.2 SELECCIÓN DE PERSONAL

3.2.1 CONCEPTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Tradicionalmente la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubre el puesto adecuado. (MARISTANY 2006)

Pero, ¿que significa adecuado?. Para contestar esta pregunta cabría considerar las diferencias individuales, es decir, tener en cuenta las necesidades de la Institución y su potencial humano así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto. Esto nos lleva a determinar el marco de referencia; es decir, la organización en que se realice la selección de personal, la cual es, pues, la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y un costo adecuado que permita la realización del

trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de institución.

Como paso previo a la selección técnica de personal, resulta obligado conocer la filosofía y propósitos de la organización, así como los objetivos generales departamentales, seccionales, etc., de la misma. Esto implica, entre otras cosas, la valoración de los recursos existentes y la planeación de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos, y que comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad.

La comparación entre dichas necesidades y el inventario de recursos humanos, permite precisar que se está seleccionando personal para una organización y no para una tarea o puesto específicos, y también que ese proceso tiene lugar en un momento del desarrollo de la personalidad del individuo y de la dinámica de una organización. Este es un punto que no siempre se tiene en cuenta. Es frecuente encontrar en la práctica que la selección se efectúa teniendo en mente un puesto específico y perdiendo de vista a toda la organización. Independientemente de la validez de la aseveración inmediata anterior, se precisa la respuesta a las interrogantes que a continuación se plantean y que permitirán definir los criterios de selección de personal para una organización en particular:

- ¿A qué nivel se va a seleccionar? (Ejecutivos, empleados, obreros)
- ¿Qué requisitos que exige cada puesto para su desempeño eficiente?
- ¿Qué posibilidades de desarrollo y promoción puede ofrecerse a los candidatos?
- ¿Cuáles son las políticas y limitaciones contractuales?
- ¿Cuáles son las posibilidades de sueldo y prestaciones de la organización en relación al mercado de trabajo (zona, potencia, ramo industrial similar)

- ¿Hay suficientes candidatos o va a limitarse a colocarlos en la mejor forma posible?
- ¿Se están seleccionando a los más aptos o descartando a los menos útiles?
- ¿Se busca al mejor individuo o la homogeneización del grupo de trabajo? , etc.

Basándose en las consideraciones anteriores, puede afirmarse que con frecuencia se hace más hincapié en la técnica que en la capacidad profesional que requiere la selección de personal, la cual sólo es factible con un entrenamiento y supervisión adecuados que aseguren que se están satisfaciendo las necesidades presentes y futuras de lo más valioso que tiene la organización: sus recursos humanos.

Habiendo aclarado que el sistema técnico de selección de personal va a estar matizado por la situación y características particulares de la organización de que se trate, así como de los recursos disponibles, se hace una exposición general de dicho proceso:

- Análisis del puesto (Descripción y Especificación del Puesto)
- Definición del perfil
- Información de la vacante
- Clasificación de CV
- Exámenes
- Selección final

3.2.2 TÉCNICAS DE SELECCIÓN

Existen diferentes tipos de técnicas para tener un conocimiento de las aptitudes de los candidatos, en relación a la vacante disponible, tales como:

- Entrevista de selección: Es una comunicación interpersonal, entre el entrevistador y el candidato, con el objetivo de conocer sus competencias e informar el perfil requerido de la vacante.
- Pruebas de conocimiento o capacidad: Es el desarrollo de una prueba práctica que se utiliza para medir las destrezas técnicas y el grado de habilidad con que se pretende desarrollar un puesto determinado.
- Test psicométricos: Es la realización de pruebas, que nos indican el comportamiento del individuo, en relación con las competencias que posee.
- Técnicas de simulación: Es una aplicación práctica para comprobar la capacidad y aptitud del candidato en un momento ficticio que puede ocurrir en el cargo.

3.2.3 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Para que se desarrollen de forma eficaz y garanticen el cumplimiento de su objetivo principal (conseguir al candidato que mejor se adapte al puesto ofertado), los procesos de selección de personal por competencias, deben seguir una serie de etapas definidas. (PEREDA MARÍN y Berrocal Berrocal 2001)

1. El primer paso del proceso surge en la institución de la **necesidad** de incorporar un nuevo trabajador a la plantilla, existen múltiples razones para que surja esta necesidad: cubrir un puesto de nueva creación, ampliar un departamento, cubrir una vacante, etc.
2. Preselección de candidatos.- En este aspecto, se estudia de manera comparativa el tipo y grado de valoración de los postulantes, los requerimientos que se exige dentro del puesto a cubrir, y las características de la organización.

Dentro de este proceso, en relación a los datos obtenidos, a través del currículum de los aspirantes del cargo, se puede llegar a clasificarlos en varios grupos:

Aptos.- Aquellos candidatos que probablemente poseen los requerimientos solicitados para dicho cargo.

Dudosos.- En este grupo se puede colocar a quienes no han presentado los datos necesarios para poder decirse. Es importante evitar errores, ubicando en este aspecto únicamente a aquellos candidatos que de manera clara se considere que no se ajustan a la vacante a cubrir, ya que la información que se obtiene del candidato es incompleta.

Rechazados.- Serán rechazados, aquellos candidatos que no obtengan el nivel adecuado de calificación requerido por la vacante.

En este grupo se puede también llegar a hacer una subdivisión de dos clases de grupos:

- Válidos para otro puesto de trabajo, razón por la cual la empresa, deberá tener un archivo de los datos del candidato, con el propósito de tomarlos en cuenta en reclutamientos posteriores.
- No válidos.

3. Entrevista preliminar.- La entrevista, es el primer acercamiento del candidato con la empresa, es por ello que, a más de obtener la información requerida del postulante, el entrevistador proporciona datos acerca de la entidad a la que pertenecerá en caso de ser elegido, con el propósito de reflejar una adecuada impresión de la misma.

Este proceso, se puede decir, que es de corta duración, por lo general mantiene un lapso de entre 5 y 15 minutos, y se realiza con la intención de verificar tres aspectos básicos para la organización, que son:

- Comprobar, si el aspirante posee los requerimientos necesarios que exige la vacante.
- Conocer el nivel de interés que demuestra el candidato en relación al cargo a ocupar y hacia la entidad.
- La disponibilidad que tenga para ser parte de la empresa, en caso de que el postulante sea elegido por la misma.

4. Las pruebas.- Dentro de las pruebas se pueden mencionar las siguientes:

- Psicológicas
- Conocimientos
- Profesionales

a) Psicológicas.- Tiene que ver con el análisis de las cualidades o aspectos psicológicos de las personas, y en relación a éstas evalúa: el conocimiento, capacidades, personalidad, intereses y motivaciones.

Actualmente, esta prueba no se la está aplicando, debido a que su nivel de confianza y eficacia ha disminuido, sin embargo, podemos decir que, la baja concordancia entre las evaluaciones y el desempeño en el cargo, por lo general se debe a inconvenientes en este tipo de pruebas.

b) Conocimientos.- El propósito de esta prueba, consiste en tener conocimiento acerca del grado de preparación que obtiene el candidato respecto a un tema o área determinada.

c) Profesionales.- A través de ellas, nos percataremos si el postulante posee las capacidades técnicas que se requieren para dicha vacante.

En esta prueba, el candidato realiza tareas laborales específicas, las mismas que deben procurar llevar un esquema que indique los aspectos reales del cargo.

5. Entrevista en profundidad.- Es una segunda entrevista que se lleva a cabo, luego de haber realizado las correspondientes evaluaciones al candidato, por lo que hace que, el entrevistador obtenga mayor información, verificando de esta manera los errores que se pudieran haber originado en las pruebas anteriores.

Por lo general, en las empresas de mayor alcance, se aplican una serie de entrevistas al candidato que posiblemente ocupará la vacante disponible, con el fin de incrementar la integridad y fiabilidad de la misma.

Luego de esta entrevista, los encargados del proceso, analizarán a quienes presentarán al superior inmediato.

6. Entrevista con el superior inmediato.- En este aspecto, el candidato se entrevistará con los directivos principales de la entidad, con el propósito de brindar un conocimiento particular de sus capacidades y aptitudes, para de esta manera tomar una decisión.

7. Toma de decisiones.- Es aquí en donde, se recopila toda la información necesaria del candidato, y se procede a comparar sus competencias, necesidades y beneficios, con las competencias necesarias para la vacante, para así llegar a definir el candidato apropiado para el cargo disponible.

Una organización deberá tratar de medir los riesgos de enfrentarse con errores, es por ello, que antes de tomar una decisión final, tratarán de responder las siguientes preguntas:

- ¿El candidato, puede desempeñar el puesto?

- ¿El candidato, querrá hacer su trabajo?
- ¿El candidato, se adaptará a la organización?
- ¿El candidato, se adaptará al equipo de trabajo existente?

En conclusión, se busca entender y prever el desempeño de un individuo con posterioridad, iniciando desde su presente y pasado, con el fin de proyectar un mecanismo de integración del candidato.

3.2.4 EVALUACIÓN DE RESULTADOS DE LA SELECCIÓN

Al momento de evaluar los resultados del proceso de selección de personas, se puede concluir que, su objetivo es, tener un conocimiento de que nivel de eficacia hemos obtenido en los resultados esperados en relación a: la obtención adecuada de los candidatos idóneos para la entidad, y principalmente alcanzar un incremento en la eficiencia de la empresa, mediante la participación de los nuevos elementos.

Con lo expuesto anteriormente, se realiza la construcción de la propuesta de un proceso de selección del personal para el Gobierno Provincial del Azuay, la misma que se la llevará a cabo con la consecución de pasos a realizarse, los cuales que se plantean como óptimos para este tipo de institución, en las que, el objetivo es minimizar tiempo y costos, y maximizar la eficacia en este proceso:

4 CAPITULO 4: CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL

4.1 CONTRATACIÓN DE PERSONAL

4.1.1 ¿QUÉ ES CONTRATACIÓN?

En la actualidad las técnicas de selección del personal tienen que ser más afinadas: determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicométricas y los exámenes médicos etc. (Zaragoza 2006)

Una persona adecuada es por lo general la que tiene experiencia, actitud y capacitación profesional para cada puesto en particular; también es un empleado honesto con conducta ética.

- Es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como de la Institución.
- Cuando ya se aceptaron las partes es necesario integrar su expediente de trabajo.
- La contratación se llevará a cabo entre la organización y el trabajador.
- La duración del contrato será por tiempo indeterminado o determinado.
- El contrato deberá ser firmado por el Señor Prefecto, el Procurador Síndico y el trabajador.
- Generará afiliación al IESS.

4.1.2 TIPOS DE CONTRATACIÓN

El Gobierno Provincial del Azuay en su estructura cuenca con los siguientes tipos de contratos:

TIPOS DE CONTRATOS		
Contratos temporales	Contrato por obra o servicio	Tiene por objeto la realización de una obra o servicio con autonomía y sustantividad propias dentro de las actividades de la Institución.
	Contrato Eventual	Tiene por objeto atender exigencias circunstanciales del mercado, acumulación de tareas o excesos de pedidos, dentro de la actividad normal de la Institución.
	Contrato temporal u ocasional	Tiene por objeto la contratación temporal de trabajadores con
	Contrato civil.	Tiene por objetivo la contratación definida que no tiene relación de dependencia con la Institución.
Contratos de duración indefinida	Contratación indefinida.	Tiene por objetivo la contratación indefinida o dicho de otra forma de forma fija en la institución.

(Lacalle 2011)

Tabla 4.1.2 Tipos de contratación

4.1.3 TÉCNICAS DE CONTRATACIÓN

De acuerdo a la investigación realizada en el Gobierno Provincial del Azuay no se aplica ninguna técnica para realizar la contratación del personal previamente realizado el reclutamiento y selección.

En la actualidad en el Gobierno Provincial del Azuay una vez que se selecciona al personal el encargado de Talento Humano le manifiesta al contratado

4.1.4 EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA CONTRATACIÓN

Es necesaria la creación de un programa de seguimiento que garantice el buen funcionamiento y mejora continua del sistema propuesto, que le permita al mismo, cumplir con su objetivo fundamental (el suministro del personal adecuado para cada puesto), con el fin de asegurar la actualización constante a las necesidades de cada dirección y por ende, la renovación de la descripción de puestos y perfiles de los candidatos, así como también, el establecimiento de nuevos estándares de desempeño, en pro de los objetivos de la Institución en estudio, obteniendo la satisfacción del cliente y un aumento significativo en la eficiencia de la Dirección de Talento Humano.

A continuación se presenta el procedimiento detallado para la evaluación del desempeño propuesto para la empresa en estudio:

#	Responsable	Acción
1	Asistente de la Dirección de Talento Humano	Chequear la calendarización de evaluaciones, la cual depende de la fecha de ingreso a la Institución y enviar al jefe inmediato superior el formulario respectivo para evaluar al personal
2	Jefe Inmediato superior	Llenar el Formulario de Evaluación del desempeño de la persona bajo su cargo de acuerdo al rendimiento que ha presentado.
3	Jefe Inmediato superior	Comunicar a la persona evaluada sobre los resultados de la evaluación para su firma de aceptación.
4	Jefe Inmediato superior	Trasladar el formulario debidamente lleno y firmado tanto por el empleado como por su persona al asistente de Talento Humano

5	Asistente de la Dirección de Talento Humano	Revisar el formulario debidamente lleno y firmado tanto por el empleado como por su persona la asistente de Talento Humano
6	Director/a de Talento Humano	Revisar el formulario, dar su Visto Bueno.

Tabla 4.1.4 Evaluación de los resultados de la contratación

4.2 INDUCCIÓN DE PERSONAL

El tiempo invertido en la inducción y orientación de un nuevo colaborador es una pieza fundamental de la relación futura entre la institución en este caso El Gobierno Provincial del Azuay y él mismo, por lo que no es un tema de menor importancia y debe fijarse como una política.

Es un proceso formal que lleva como objetivo principal, el de familiarizar a los nuevos empleados con la organización, su trabajo y su unidad de trabajo.

Es esencial que exista una cuidadosa planificación, haciendo énfasis en los objetivos del programa, los temas a tratar y los métodos para organizarlos y presentarlos. Haciendo hincapié en la necesidad que tiene la persona de información, comprensión y sentimiento de pertenencia.

En este proceso se encuentran involucrados: Todo ingresante en la organización con carácter de nuevo colaborador; el jefe directo, encargado de la inducción operativa; la gerencia de recursos humanos; el personal de línea (Coordinadores Generales, Directores y Coordinadores de Área) idóneo para los temas contemplados en la inducción institucional. La metodología a seguir puede ser a través de una carpeta, un curso, un vídeo o un CD.

4.2.1 CONCEPTO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL

Tiene por objeto desarrollar una serie de unidades temáticas básicas, referentes al negocio, la cultura y el desarrollo que todo nuevo colaborador debe recibir, todos estos temas se entregan en una carpeta y se puede agregar:

Información sobre la empresa, así como su visión y misión, los valores, el organigrama, la historia de la empresa, los objetivos, el mapa de las instalaciones, listado de términos exclusivos de la organización, políticas, normas internas, prestaciones y beneficios, copias de formularios de uso común, procedimientos de emergencia y prevención de accidentes, teléfonos internos, información vinculada al mercado, competencia, productos, etc.

4.2.2 TÉCNICAS DE INDUCCIÓN

De acuerdo a lo investigado, después de que el personal se selecciona y contrata, se le envía normalmente al área de trabajo sin ninguna capacitación previa. Ni siquiera se le da algún documento donde se señalen sus derechos y obligaciones; esta actividad se le deja al resto de sus compañeros; quienes le enseñan no solamente sus funciones sino además los vicios de la Institución. En raras ocasiones, la institución cuenta con manual de políticas y procedimientos donde se establecen los objetivos y la forma de llevar a cabo las tareas del departamento de acuerdo a lo que idealmente desea la Institución. Así el Gobierno Provincial del Azuay falla en integrar a sus nuevos elementos en forma debida, perdiendo el potencial creativo de su mejor capital que es el elemento humano.

El objetivo de las técnicas de inducción es desarrollar una serie de conocimientos sobre las funciones y actividades relacionadas con el puesto, que el nuevo colaborador deberá saber y profundizar. Explicarle que se espera de él resultados y conductas, clarificar

expectativas de la organización y del responsable a su cargo, como se lleva a cabo la gestión en su grupo de trabajo.

Este tipo de inducción es responsabilidad del jefe de cada departamento, y los puntos a considerar son: Recepción formal, incluyendo la presentación ante los compañeros de trabajo; explicación de los procedimientos, deberes y responsabilidades del puesto; capacitación que recibirá; expectativas del supervisor y de la organización, en lo que se refiere a asistencia, conducta y presencia; cadena de mando a quien reportar y criterios de evaluación de desempeño.

4.2.2.1 Folleto de Bienvenida

Tomando en cuenta las necesidades institucionales, se podrá realizar para la implementación de un Folleto de bienvenida se propone un resumen del contenido del mismo.

Temas de la organización global

- Principios
- Visión
- Misión
- Estructura del Gobierno Provincial del Azuay
- Nombres y funciones de los Coordinadores Generales, Directores y Coordinadores de Área.
- Políticas y normas



AZUAY
P R E F E C T U R A



INFORMACIÓN GENERAL

PRINCIPIOS

De acuerdo al plan Quinquenal 2009-2014 que es un modelo que amplíe la democracia, mejore la calidad de vida de la gente, propicie la construcción de regiones autónomas según mandato constitucional, fortalezca las organizaciones y movimientos sociales, en un marco de solidaridad donde se combata las inequidades territoriales y sociales y se construya un futuro para las próximas generaciones. Con una visión del territorio donde cobre plena vigencia la democracia, entendida como el derecho a la opinión, la capacidad de decidir y la incidencia en la gestión del gobierno del territorio (Voz, Voto y Gobierno), la equidad y el buen vivir.

Ampliación de la Democracia



Impulsar mecanismos que garanticen la representación y la toma de decisiones de todos los sectores sociales en la gestión del gobierno y fortalecer la organización social.

Autonomía Solidaria



Impulsar procesos de descentralización integral del Estado y de integración territorial sustentados en la actuación autónoma y solidaria de las instituciones.

Economía Social y Solidaria



Mejorar la calidad de vida de la población sobre la base del acceso pleno al empleo, la seguridad alimentaria y la implementación de un modelo de desarrollo equitativo.

Sustentabilidad Ambiental



Instaurar el sistema de gestión ambiental y de recursos naturales como mecanismo de articulación interinstitucional, garantía de mitigación de impactos ambientales y actuación responsable y solidaria.

Gestión vial solidaria



Administración pública descentralizada de la gestión vial, sustentable financieramente, eficiente técnicamente, dirigida a las zonas de mayor capacidad productiva y solidaria con las necesidades de los sectores sociales.

VISIÓN

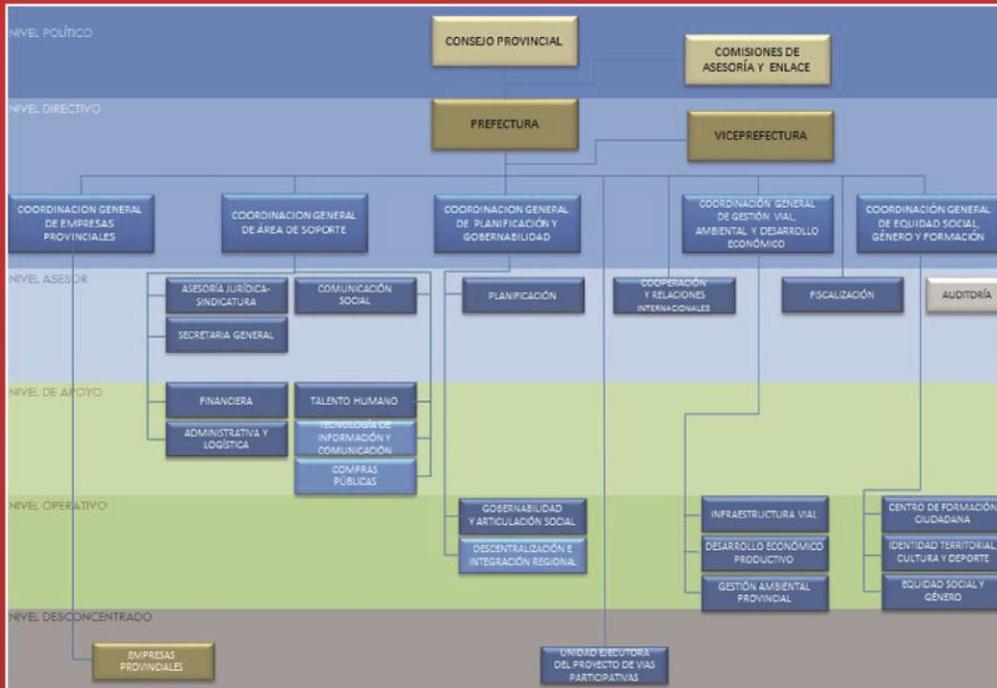
Institución que ejerce el gobierno autónomo descentralizado y lidera el proceso de planificación y desarrollo provincial, promueve la participación ciudadana, con el aporte responsable y comprometido de sus colaboradores, satisfaciendo las necesidades de la sociedad con eficiencia, eficacia y transparencia.

MISIÓN

Impulsar el progreso de la Provincia para mejorar el bienestar de la sociedad, mediante la dotación de servicios e infraestructura de calidad en el marco de sus competencias, con el aporte de sus colaboradores y la comunidad.



ESTRUCTURA DEL GOBIERNO PROVINCIAL DEL AZUAY



NOMBRES Y FUNCIONES DE COORDINADORES GENERALES, DIRECTORES Y COORDINADORES DE ÁREA.

FUNCIONARIO	CARGO
AGUIRRE MERCHAN HERNAN EDUARDO	COORDINADOR FINANCIERO
ARANEDA DELGADO RONNIE ALEJANDRO	COORDINADOR DE GESTION DE SOPORTE
ARCE AVILA JORGE VINICIO	RESPONSABLE DE PRESUPUESTO Y CONTROL
BENITEZ ARIAS RUBEN DARIO	COORDINADOR GENERAL DE AREA DE SOPORTE
BERMEO PAGUAY EDGAR VINICIO	PROCURADOR SINDICO PROVINCIAL
BRAVO BRAVO PABLO VINICIO	RESPONSABLE DE BODEGAS Y RECURSOS MATERIALES
BUSTAMANTE DE LA TORRE WILSON FERNANDO	COORDINADOR DE GESTION DE RIEGO (E)
CHERRÉS BOHORQUEZ MARCO ANTONIO	DIRECTOR TECNICO DEL AREA DE PLANIFICACIÓN
DELGADO ARCHAVALA GALO GIL	DIRECTOR TECNICO DE AREA DE FISCALIZACIÓN
DELGADO SUAREZ JAVIER JOSE	COORD. GESTION VIAL, AMBIENTAL Y DESARROLLO ECONOMICO
FLORES MONTALVAN FRANCISCO GONZALO	RESPONSABLE DE ARTICULACIÓN SOCIAL RURAL
IDROVO MURILLO JOSE EDUARDO	DIRECTOR TECNICO DE GESTIÓN AMBIENTAL
INGA SOLIS GERARDO RENE	COORD. EQUIDAD SOCIAL ,GENERO Y FORMACION
LITUMA LITUMA CARLOS ENRIQUE	COORDINADOR DE INFRAESTRUCTURA VIAL
MACANCELA VANEGAS JUAN CARLOS	COORDINADOR DE PLANIFICACION TERRITORIAL
MARQUEZ CAMPOVERDE CRISTIAN FERNANDO	RESPONSABLE DE COMUNIC. MARKET. Y PUBLIC.
MONTESINOS REINOSO TEODORO WASHINGTON	COORD. GENERAL DE PLANIFICACION,GOBERNABILIDAD Y PA
MORALES ULLOA NORMA FRANCISCA	RESPONSABLE DE ARCHIVO GENERAL
ORDÓÑEZ VALENCIA HUGO JAVIER	DIRECTOR TECNICO DE AREA ADMINISTRATIVA
ORELLANA AUQUILLA RUBEN DARIO	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION
PEÑAFIEL LAZO CARLOS EDUARDO	RESPONSABLE DE BODEGAS GENERAL
PEREZ QUEZADA CESAR ENRIQUE	RESPONSABLE DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO
PIEDRA ZEA PABLO FERNANDO	ANALISTA DE BODEGAS
QUINTUNA ALVAREZ CECILIA BEATRIZ	TRABAJADORA SOCIAL
RENDON MAXI KLEBER EFRAIN	RESPONSABLE DE NOMINA Y BENEFICIOS
RODRIGUEZ MOSQUERA MARIA FERNANDA	CONTADOR GENERAL
RODRIGUEZ SANCHEZ YADIRA VANESSA	RESPONSABLE DE SERVICIOS GENERALES (E)
SARMIENTO DAVILA SANDRA PRISCILA	RESPONSABLE DE GESTION EXTERNA PREFECTURA
SEGARRA CRIOLLO HERMELA LUZMILA	RESPONSABLE DE ADQUISICIONES
SIAYICHAY MARTINEZ WELINGTON BOLIVAR	COORDINADOR DE DESCENTRALIZACION E INTEGRACION REGIONAL
TELLO CRESPO DIANA PATRICIA	COORDINADORA DE CONTRATACION PUBLICA
TORRES REYES MEDARDO AGUSTIN	RESPONSABLE DE SEGURIDAD INDUSTRIAL
TRELLES VICUÑA DIEGO FERNANDO	SECRETARIO GENERAL
VALENCIA VINTIMILLA HUGO FERNANDO	DIRECTOR TECNICO DE AREA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
VANEGAS VALDIVIESO ESTEBAN EFRAIN	TESORERO (E)
VASQUEZ ARMIJÓZ MARIA AUGUSTA	RESPONSABLE DE GESTION INTERNA PREFECTURA
VASQUEZ ROJAS MARIA CECILIA	DIRECTOR TECNICO DE AREA DE TALENTO HUMANO
VINTIMILLA GOMEZ EDGAR MAURICIO	COORDINADOR DE TALLERES
VINTIMILLA NEIRA CRISTOBAL ESTEBAN	DIRECTOR TECNICO DE AREA FINANCIERA
VINTIMILLA VALDIVIESO ALVARO FRANCISCO	DIRECTOR DE INFRAESTRUCTURA VIAL



En la intranet webgpa/intranet podrá usted encontrar los siguientes enlaces:

- 1) Instructivo del equipo de protección
- 2) Reglamento interno de seguridad y salud ocupacional
- 3) Plan Quinquenal
- 4) Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización
- 5) Constitución de la República del Ecuador



PREFECTURA DEL AZUAY

Bolívar 4-30 y Vargas Machuca

(07) 2842 588

www.azuay.gob.ec

4.2.3 PROCESO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL

El esfuerzo inicial de un departamento de Talento Humano que está diseñado para los empleados, se relaciona con la inducción, que es el proceso de integrar al personal de nuevo ingreso a la Institución, en este caso el Gobierno Provincial del Azuay..

La inducción es frecuentemente responsabilidad conjunta del personal de Talento Humano y el Director del área requirente. La persona recién contratada está preocupada básicamente por el puesto y su jefe inmediato.

Los programas exitosos de inducción también suelen tener un alto grado de participación de la alta dirección en el caso del Gobierno Provincial del Azuay los Coordinadores Generales, tanto en el desarrollo del programa como en su implementación. En realidad, para que pueda tener éxito cualquier tipo de programa, es esencial el apoyo de la alta gerencia.

Uno de los aspectos más delicados del proceso de inducción tiene lugar el primer día de labores, donde se debe de considerar que cuando se inician por primera vez actividades en la Institución, los individuos tienen necesidades de apoyo, seguridad y aceptación; por lo tanto, las actividades que se realicen deben tener una actitud cordial.

La mayoría de los planes de inducción contienen información sobre la organización, políticas del personal, condiciones de contratación, plan de beneficios para el empleado, entre otros, que se encuentran contenidos en el llamado manual de bienvenida, el cual debe ser entregado a cada nuevo trabajador.

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

4.2.4 EVALUACIÓN DE RESULTADOS DE LA INDUCCIÓN DE PERSONAL.

La etapa final del proceso de inducción es la evaluación de los resultados obtenidos. Uno de los problemas relacionados con cualquier programa de inducción se refiere a la evaluación de su eficiencia, esta evaluación debe considerar dos aspectos principales:

- a. Determinar hasta qué punto la inducción produjo en realidad las adaptaciones deseadas en el desempeño de los empleados.
- b. Demostrar si los resultados de la inducción presentan relación con la consecución de las metas de la Institución.

La inducción constituye una de las mejores inversiones que realiza el departamento de Talento Humano, y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la Institución. El beneficio de la inducción no es sólo para el trabajador, sino también para el Gobierno Provincial del Azuay; ya que para ambos constituye la mejor inversión para enfrentar los retos del futuro.

Beneficio para la organización

- a. Conduce a actitudes más positivas.
- b. Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- c. Crea mejor imagen.
- d. Mejora la relación jefes-subordinados.
- e. Se promueve la comunicación a toda la Institución.
- f. Reduce la tensión.

Beneficio para el personal

- a. Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.

- b. Contribuye positivamente en el manejo del nuevo puesto de trabajo.
- c. Mejora las aptitudes comunicativas.
- d. Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- e. Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- f. Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas

- a. Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- b. Ayuda en la orientación de los nuevos empleados.
- c. Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
- d. Hace viables las políticas de la organización.
- e. Alienta la cohesión de grupos.
- f. Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- g. Convierte a la Institución en un entorno de mejor calidad para trabajar

5 CAPITULO 5: PROPUESTA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS

5.1 ANÁLISIS DEL ACTUAL FUNCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

El Gobierno Provincial del Azuay cuenta en la actualidad con ciento ochenta y cinco empleados, entre personal operativo y administrativo y con cuatrocientos cuarenta y ocho obreros entre personal contratado y a plazo fijo.

La estructura organizacional de la Institución está formada por tres niveles, el primer nivel constituido por la Prefectura, el segundo lo forman las distintas Coordinaciones (cinco en total), y con las Direcciones (veinte en total) cada uno de estos departamentos lleva a cabo tareas distintas y específicas, por lo que es necesario evaluar el estado operativo general actual de la institución, estableciendo con ello un plan de mejoras necesarias, con el fin de desarrollar de una manera eficiente y efectiva el proceso administrativo de la organización, haciendo énfasis en el desempeño del departamento de Talento Humano.

Para llevar a cabo la evaluación del estado operativo de la institución, se analizará tanto la estructura organizacional actual, como el desempeño de cada uno de las direcciones. Esta información la tiene la Dirección de Talento Humano.

Actualmente, dentro de la Institución, la Prefectura lleva a cabo con un estilo participativo, en el cual se comparten las responsabilidades y beneficios entre todos y cada uno de las direcciones de la institución, además el estilo de liderazgo ejercido por el Señor Prefecto dentro de la Institución es de tipo participativo orientado a personas, la comunicación formal se realiza de forma descendente y las líneas de mando son verticales.

Dentro de cada uno de las direcciones se pueden observar distintos tipos de liderazgo, tal como es el caso de las Direcciones de Talento Humano y Administrativo y Logística, los cuales aplican un liderazgo participativo orientado a personas, siendo sus tramos de control moderadamente pequeños y el canal de comunicación formal utilizado es descendente.

Sin embargo en la dirección de Planificación el liderazgo que se presenta orientado a las tareas, esto les permite a los subordinados tener un mejor control situacional, con índices altos de exigencia en calidad, ya que se admiten pocos o ningún error en el desempeño de las tareas. Entre los aspectos negativos de éste tipo de liderazgo se puede observar la dependencia de los subordinados hacia sus superiores.

Dentro de las funciones desempeñadas por el departamento de Talento Humano, se encuentra; la solución de problemas internos relacionados con el personal, donde el departamento de Talento Humano no debe actuar como un solucionador de problemas en todas las situaciones, sino, debe actuar como un asesor y mediador entre las partes en conflicto, basándose en las políticas de la Institución y leyes laborales.

Actualmente este departamento no realiza una planeación de puestos, lo cual le impide dar una respuesta inmediata en el abastecimiento de personal, tampoco dispone de un programa de inducción que ayude a los nuevos colaboradores a integrarse de forma adecuada a la organización así como al puesto que desempeñarán.

El departamento de Talento Humano es el encargado de llevar a cabo el proceso de dotación de personal, el cual realiza, como se describe a continuación:

- a) El Director de cada departamento, que requiere un nuevo colaborador, realiza una solicitud por escrito, dirigida al departamento de Talento Humano, dentro de la

solicitud se especifican los términos de referencia que debe llenar el nuevo empleado.

- b) El departamento de Talento Humano, con base en la solicitud antes mencionada, realiza el proceso de reclutamiento, recurriendo a un canal externo, o bien el reclutamiento interno, por medio de una cartelera informativa.
- c) Recepción de documentación y papelería, donde de inmediato se proporciona al candidato la hoja de solicitud.
- d) El departamento de Talento Humano procede a seleccionar las solicitudes que a su criterio se ajustan más al perfil descrito.
- e) A todos los candidatos elegidos se les llama, para concertar una entrevista, donde a criterio del evaluador se elige al mejor candidato, procediendo a su contratación.

5.1.1 ROTACIÓN DEL PERSONAL

Uno de los aspectos más importantes de la dinámica organizacional es la rotación de recursos humanos.

El término de rotación de recursos humanos es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente es decir el intercambio de personas entre la organización y el ambiente es definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización. Generalmente la rotación de personal se expresa a través de una relación 25 porcentual, en el transcurso de cierto periodo de tiempo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales para permitir comparaciones, desarrollar diagnósticos o promover acciones.

La organización como un sistema abierto, se caracteriza por el incesante flujo de recursos humanos que necesita para poder desarrollar sus operaciones y generar resultados.

Las desvinculaciones de personal tienen que ser compensadas a través de nuevas admisiones para que se mantenga el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para la operación del sistema.

Actualmente, el departamento de Talento Humano presenta un desempeño poco satisfactorio, debido a diversas causas, entre ellas, el incremento en el índice de rotación de personal, el tiempo efectivo que le toma al departamento abastecer de personal a la organización, llevar el control, además del largo y tedioso proceso que le lleva a un trabajador, la adquisición de un certificado de trabajo, estos y otros aspectos hacen que las funciones de este departamento presenten ineficiencias.

Por otro lado para el departamento de Talento Humano del Gobierno Provincial del Azuay, la rotación de puestos contribuye a la capacidad de adaptación de la organización y de los trabajadores, gracias a la movilidad funcional y al incremento de conocimientos que ello puede suponer.

Aunque la rotación de puestos no conlleva necesariamente una mejora cualitativa del trabajo para las personas implicadas, puede ser de interés por lo que supone de variedad y cambio, en cuanto a las habilidades y conocimientos que se requieren para el desempeño de los diferentes puestos, y puede ser una forma de descansar de una tarea.

La justificación y la opción de rotar de puesto de trabajo son muy variadas, la seguridad de equipos y personas; la imposibilidad momentánea de suprimir o modificar cierta tarea, repartir la fatiga que puede producir el desempeño de las tareas de determinado puesto; una mayor motivación del personal, entre otros.

Dentro de los fenómenos externos podemos citar la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la coyuntura económica, las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etc.

De acuerdo a lo que se coordinó con la Directora de Talento Humano, dentro de los fenómenos internos que ocurren en la organización podemos citar:

- La política salarial de la organización;
- La política de beneficios de la organización;
- Las oportunidades de crecimiento profesional localizadas dentro de la organización;
- El tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la organización;
- La cultura organizacional desarrollada dentro de la organización;
- La política de reclutamiento y selección de recursos humanos;
- Los criterios y programas de entrenamiento a los recursos humanos;

5.1.2 NIVELES DE AUSENTISMO

El ausentismo o absentismo es la ausencia del trabajador a la empresa no ocasionada por enfermedad, o licencia legal. En síntesis, se dice que ausentismo es la suma de los periodos en que los empleados de una organización que no estén en el trabajo

El ausentismo se refiere a ausencia en momentos en que los empleados deberían estar trabajando normalmente y no incluye las vacaciones regulares, ausencias debidas a accidentes en el trabajo y otros motivos que dependen de la propia organización. Otro aspecto que es muy importante y que se debe considerar es que no siempre las causas de ausentismo están en el propio empleado, sino en la organización, en el empobrecimiento de las tareas, en la falta de motivación y estímulo, en las condiciones desagradables de trabajo

Entre las principales causas de ausentismo están:

- Enfermedades efectivamente comprobadas;

- Enfermedad no comprobada;
- Razones diversas de carácter familiar;
- Retrasos involuntarios; y
- Faltas voluntarias por diversos motivos.

Otras causas que también pueden citarse:

- Fallecimiento del empleado;
- Jubilación;
- Desvinculación de la Institución;
- Licencias por diversos motivos;
- Abandono voluntario del empleo;
- Maternidad.

Estos conceptos y clasificación, los conoce la Dirección de Talento Humano.

5.1.3 SINIESTRALIDAD

Algunos especialistas incluyen el accidente de trabajo entre las causas de ausentismo, lo cual puede crear confusión cuando se pretenda comparar los índices de ausentismo de diversas organizaciones.

En la actualidad el Gobierno Provincial del Azuay cuenta con una unidad denominada Seguridad Industrial que es la base fundamental para la adopción de las medidas necesarias para su reducción. Todos los sujetos que conforman el proceso laboral están obligados a participar en la búsqueda activa y puesta en marcha de los medios para eliminar el importante problema que suponen los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales. Un buen estudio de las situaciones habidas en la institución (en nuestro caso el Gobierno Provincial del Azuay) nos acerca a la fase de la adopción

de las medidas de prevención que reduzcan la problemática, y a la prevención de riesgos laborales. Estos estudios se los lleva a cabo mediante la conformación del Comité de Seguridad Institucional, conformada por dos representantes de la máxima autoridad, dos representantes del Sindicato único de Obreros del Gobierno Provincial del Azuay, dos representantes de la Asociación de Empleados del Gobierno Provincial del Azuay y los miembros de la unidad antes mencionada.

5.1.4 PRIMERA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE UN INGRESANTE

En la implementación del programa de inducción e inserción de nuevos empleados para el fortalecimiento de la dotación de personal, en el Gobierno Provincial del Azuay se debe dar seguimiento a la implementación del programa, para tal efecto se debe evaluar los resultados, analizando las tareas efectuadas, buscando una mejora continua.

La evaluación de resultados permitirá, la elaboración de propuestas de adecuación que posibiliten realizar correctivos y solución de los problemas que se van encontrando en el desarrollo, la contrastación de los efectos (deseados o no deseados), a partir del análisis con los beneficiarios y de los resultados esperados. En el seguimiento es posible determinar el impacto o contribución a estos propósitos.

Con relación a los criterios de resultados, se piensa en términos de la utilidad, que es un procedimiento para evaluar las prácticas y los servicios de la propia organización, comparándolos con los de los líderes reconocidos, a fin de identificar las áreas que requieren mejoras. Dicho proceso se propone a los Directores:

- i. Planear
- ii. Hacer
- iii. Comprobar

iv. Actuar.

Para dar seguimiento se debe revisar y evaluar si los métodos, sistemas y procedimientos que se siguen en todas las fases del proceso administrativo aseguran el cumplimiento con políticas, planes, programas, leyes y reglamentaciones que puedan tener un impacto significativo en operación de los reportes y asegurar que la Institución los esté cumpliendo y respetando.

Corresponde la Dirección de Talento Humano desarrollar el proceso de evaluación y control, utilizando diferentes herramientas y técnicas, dependiendo del nivel jerárquico. Este proceso valora el rendimiento laboral, retroalimentación al trabajador sobre la manera en que cumple sus tareas y su comportamiento.

Con la evaluación y el control se persiguen los objetivos fundamentales siguientes, los cuales son conocidos por la Dirección de Talento Humano.

- a. Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la organización.
- b. Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado "negativo".
- c. Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan.
- d. Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.
- e. Incorporar el tratamiento de Talento Humano como una parte básica de la Institución y cuyas actividades puede desarrollarse y mejorarse continuamente.
- f. Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.

5.1.4.1 Medición de rendimiento

Para la medición del rendimiento, inicialmente es disponer de información cuantitativa, medible, que pueda indicar cuáles son los resultados tangibles que se está obteniendo, para que con esta información pueda compararse objetivamente.

El Gobierno Provincial del Azuay depende de su habilidad para obtener el mejor rendimiento de su accionar. Alcanzar los estándares no es suficiente, se debe sobresalir en las áreas correctas. Esto es, enfocar la atención y energía en los asuntos que hagan la diferencia.

Para la medición del rendimiento se debe apoyar en las siguientes herramientas:

- a. Diagramas de flujo del proceso: estos representan el trabajo realizado y la secuencia como se ejecuta, ayuda a detectar actividades innecesarias.
- b. Hojas de seguimiento: se emplean para registrar la ocurrencia del problema específico y las circunstancias que los rodean. Descubren problemas y su frecuencia.
- c. Diagrama de causa y efecto: este diagrama identifica las causas que contribuyen a los problemas, ayudan a organizar ideas, reducir costos y acortar la programación.
- d. Análisis de Pareto: Ilustra la frecuencia de ocurrencia o el costo de un conjunto de artículos. Ayudan a encontrar donde están concentrados los esfuerzos, también nos ayuda a mejorar el servicio al cliente.

La medición del rendimiento debe estar dirigida a generar valor para que llegue a ser una herramienta eficaz. Se inicia con un análisis de las prácticas y actividades existentes dentro de la Institución, con el objetivo de entender los procesos o actividades, para

después identificar un punto de referencia o estándar externo, con el cual dicha actividad pueda ser medida o comparada.

5.1.5 CANTIDAD DE PERSONAS ENTREVISTADAS POR BÚSQUEDA

La entrevista es uno de los más valiosos elementos de los cuales dispone el administrador. Esta consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto al que aspire el solicitante.

El entrevistador debe fijar como objetivo responder a dos preguntas generales; ¿Puede el candidato desempeñar el puesto?, ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

Las entrevistas de selección constituyen la técnica más ampliamente utilizada, debido a su flexibilidad, ya que se pueden adaptar a la selección de empleados no calificados, así como a la de empleados calificados, profesionales y directivos. Permiten también la comunicación en dos sentidos, ya que los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y el solicitante obtiene información de la organización.

Por lo común, las entrevistas se llevan a cabo entre un solo representante de la institución, al cual se le llama entrevistador y un solo solicitante. Es posible, sin embargo, emplear estructuras diferentes (entrevista individual o entrevista de grupo).

Una forma de entrevista de un grupo consiste en reunir al solicitante con dos o más entrevistadores. Esto permite que todos los entrevistadores, evalúen a la persona basándose en las mismas preguntas y respuestas. Otra variante consiste en reunir dos o más solicitantes con un solo entrevistador. Esta técnica permite ahorrar tiempo y así compara inmediatamente las respuestas de los diferentes solicitantes.

Tanto si se opta por una entrevista individual como si se opta por una de grupo, existen diferentes estructuras para la conducción de la entrevista.

Las preguntas que formule el entrevistador pueden ser, estructuradas, no estructuradas o inestructuradas, mixtas, de solución de problemas o situacional y las denominadas entrevistas de tensión. En la práctica la estructura mixta es la más empleada.

5.1.5.1 Entrevista estructurada

Las entrevistas estructuradas se basan en un marco de preguntas determinadas. Las preguntas se establecen antes de que se inicie la entrevista y todo solicitante debe responderlas. En la entrevista estructurada el entrevistador prueba ciertos aspectos seleccionados de los antecedentes del solicitante y sigue una lista de puntos detallada y específica. Este enfoque mejora la confiabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes. Por esto la impresión de entrevistado y entrevistador es la de estar sometidos a un proceso puramente mecánico. Es posible incluso que muchos solicitantes se sientan desalentados por tener que participar en este tipo de proceso.

5.1.5.2 Entrevista no estructurada

Este tipo de entrevista no estructurada permite que el entrevistador formule preguntas no provistas durante la conversación. El entrevistador inquiere sobre diferentes temas a medida que se presentan, en forma que asemeja una plática común.

Desafortunadamente, este método carece de la confiabilidad de una entrevista estructurada debido a que cada solicitante debe responder a diferentes preguntas. Lo que es aún más grave es que en este enfoque pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante, este tipo de entrevistas se basa esencialmente en permitir que la entrevista refleje los sentimientos que exprese el solicitante.

5.1.5.3 Entrevista mixta

En la práctica los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y con preguntas no estructuradas. La parte estructurada proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permiten un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

5.1.5.4 Entrevista de solución de problemas

Las entrevistas de solución de problemas se centran en un asunto o en una serie de ellos que se espera que resuelva el solicitante. Con frecuencia se trata de soluciones interpersonales hipotéticas que se presentan al candidato o candidatos para que expliquen como las enfrentarían. Se evalúa tanto la respuesta como el enfoque que adopte el solicitante o solicitantes. Esta técnica de entrevista se centra en un campo de interés muy limitado. Revela en primer lugar la habilidad del solicitante y el grado de

validez sube si las situaciones hipotéticas son similares a las que incluye el puesto, la suposición que apoya a tal técnica es que la conducta que se manifiesta en la solución del problema se relaciona con el éxito potencial en el puesto.

5.1.5.5 Entrevista de provocación de tensión

Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran presión se puede desear saber cómo reacciona el solicitante a ese elemento. Estas entrevistas son intentos deliberados de crear presión para ver que tan bien se desempeña un candidato bajo presión. La entrevista consta de una serie de preguntas tajantes hechas en rápida sucesión y de manera poco amistosa.

5.1.6 DÍAS PROMEDIO POR BÚSQUEDA

Para obtener información acerca del solicitante en cuanto a su calidad como persona, su grado de confiabilidad, su desempeño, etc. los especialistas en personal recurren a la verificación de los datos y las referencias. A menudo las referencias personales resultan ser consideradas, por los reclutadores, como poco objetivas, debido al hecho de que tales referencias son proporcionadas casi siempre por familiares y amigos.

Sin embargo, las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo, además, son uno de los medios más fáciles y más efectivos para comprobar la idoneidad, laboriosidad y capacidades del trabajador, ya que si las posee debe haberlas revelado en trabajos anteriores. Conviene vigilar aquellos períodos en los que un trabajador anota haberse ocupado de asuntos personales, entre otros dos trabajos, ya que muchas veces se puede ocultar un trabajo del que fue despedido por faltas graves.

Investigar los antecedentes penales, cartas de recomendación y el domicilio y familia del solicitante son también de mucha importancia, ya que pueden ser indicadores de inconvenientes para ocupar al solicitante.

5.2 PLANIFICACIÓN DE LA PROPUESTA DEL PROCESO DE: RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL.

El sistema para el manejo de recursos humanos que se utiliza actualmente en la institución, no es funcional, debido a que presenta áreas de mejora.

En el presente capítulo se explica detalladamente el diseño del sistema de reclutamiento y selección propuesto, indicando las ventajas que dicho sistema presenta, respecto a los métodos actualmente utilizados por la institución en estudio, también se listan y explican los requerimientos presentados en la reestructura del proceso de dotación de personal, establecimiento de nuevos estándares, condiciones de trabajo, etc.

5.2.1 ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

El establecimiento de estándares de desempeño dentro de la empresa, ayudará a determinar qué se espera de los colaboradores en un período de tiempo determinado.

Determinando los estándares de desempeño de cada puesto dentro de la organización, se podrá llevar a cabo una adecuada y objetiva evaluación del desempeño, detectando áreas de capacitación para los colaboradores.

En la siguiente figura se presentan los estándares de desempeño, propuestos para la Institución en estudio, establecidos para un año.

5.3 PROPUESTA DEL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

A continuación se describe el proceso de dotación de personal propuesto para la empresa en estudio. Dicho proceso está integrado por los siguientes pasos:

- a) Planeación
- b) Reclutamiento
- c) Selección
- d) Contratación
- e) Inducción y orientación
- f) Evaluación del desempeño

Flujograma general, del proceso de dotación de personal.



Figura 5.3.1 Flujograma general de proceso de dotación de personal

5.3.1 PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Es identificar los pasos, precisar tiempos aproximados y estudiar costos. Es la definición del perfil, la identificación de los distintos caminos o canales de búsqueda, planificar las entrevistas y evaluaciones (cuántas y de qué tipo), como se hará la presentación de los finalistas o candidatos elegidos, etc.

Para la Institución en estudio, la planeación de recursos humanos estará a cargo del departamento de Talento Humano, quien será el responsable de suministrar colaboradores calificados, según sea el perfil del puesto a ocupar.

La planeación del recurso humano para el Gobierno Provincial del Azuay se desarrollará a través de un proceso de búsqueda que dependerá del puesto a ocupar, y no todas las planificaciones tendrán el mismo grado de dificultad y cada una requerirá una estrategia diferente; pero, sin embargo, todas serán reguladas en el desarrollo de cada uno de los pasos del proceso de colocación de personal para un puesto dado.

A continuación se presentan los pasos para la planificación de un proceso de búsqueda:

Pasos para la planificación de un proceso de búsqueda:



Figura 5.3.2 Proceso de búsqueda

5.3.1.1 Perfiles de puestos propuestos

El perfil es la base de todo proceso de selección, consta de dos partes: El perfil en sí mismo y el de la Institución, de la unión de ambos surge el verdadero perfil requerido para el puesto a ocupar. El Gobierno Provincial del Azuay dispone de los perfiles levantados de todos los puestos de trabajo de la institución.

Los aspectos mínimos para definir un perfil para un puesto determinado en la Institución en estudio, son los siguientes: Descripción del puesto, nombre, dependencia, puestos a igual nivel, sector o personas a su cargo, funciones, plan de carrera, educación formal, edad, sexo, experiencia, conocimientos especiales, idiomas y personalidad.

5.3.1.2 Proceso de reclutamiento

En la tabla que se presenta a continuación se describe con detalle el procedimiento de reclutamiento propuesto por esta investigación, para la Institución en estudio:

#	RESPONSABLE	ACCIÓN
1	Director/a o Encargado de área donde se encuentra la vacante	Solicita por escrito al Director/a de Recursos Humanos iniciar el proceso de reclutamiento para la plaza vacante, según los requerimientos del puesto, los cuales se deben de indicar por medio del perfil del puesto.
2	Director/a de Talento Humano	Girar instrucciones al asistente del Departamento de Talento Humano para que circule el formulario de aviso de promoción interna a todas las áreas de la Institución
3	Encargado de selección y contratación de Talento Humano	El asistente de Talento Humano, circula el formulario correspondiente y espera los formularios de solicitud de promoción interna para un período de cinco días hábiles.
4	Encargado de selección y contratación de Talento Humano	Trasladar todos los formularios de solicitud de promoción interna al Director/a de Talento Humano para que los estudie sobre la base del perfil del puesto requerido
5	Director/a de Talento Humano	Validar todas estas solicitudes conjuntamente con el jefe o encargado del área donde se encuentra la plaza vacante, para estudiar a los posibles aspirantes
6	Director/a de Talento Humano	Solicitar al asistente de Talento Humano que redacte un anuncio de prensa y que sea publicado en el periódico de mayor circulación no sin antes ser previamente autorizado por el Coordinador General del Área Requirente y por el Director/a de Comunicación, en caso de que la plaza no haya sido cubierta internamente.
7	Encargado de selección y contratación de Talento Humano	Redactar el anuncio de prensa y luego de ser autorizado por el Coordinador General del Área Requirente y por el Director/a de Comunicación, enviarlo al departamento de Comunicación para su publicación.
8	Encargado de selección y contratación de Talento Humano	Recolectar todos los Currículum que se reciban para su respectiva revisión y verificación de datos y trasladarlos al Director/a o encargado del departamento solicitante para su estudio.

Tabla 5.3.1 Pasos reclutamiento de personal

5.4 PROPUESTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL

5.4.1 PROCESO DE SELECCIÓN:

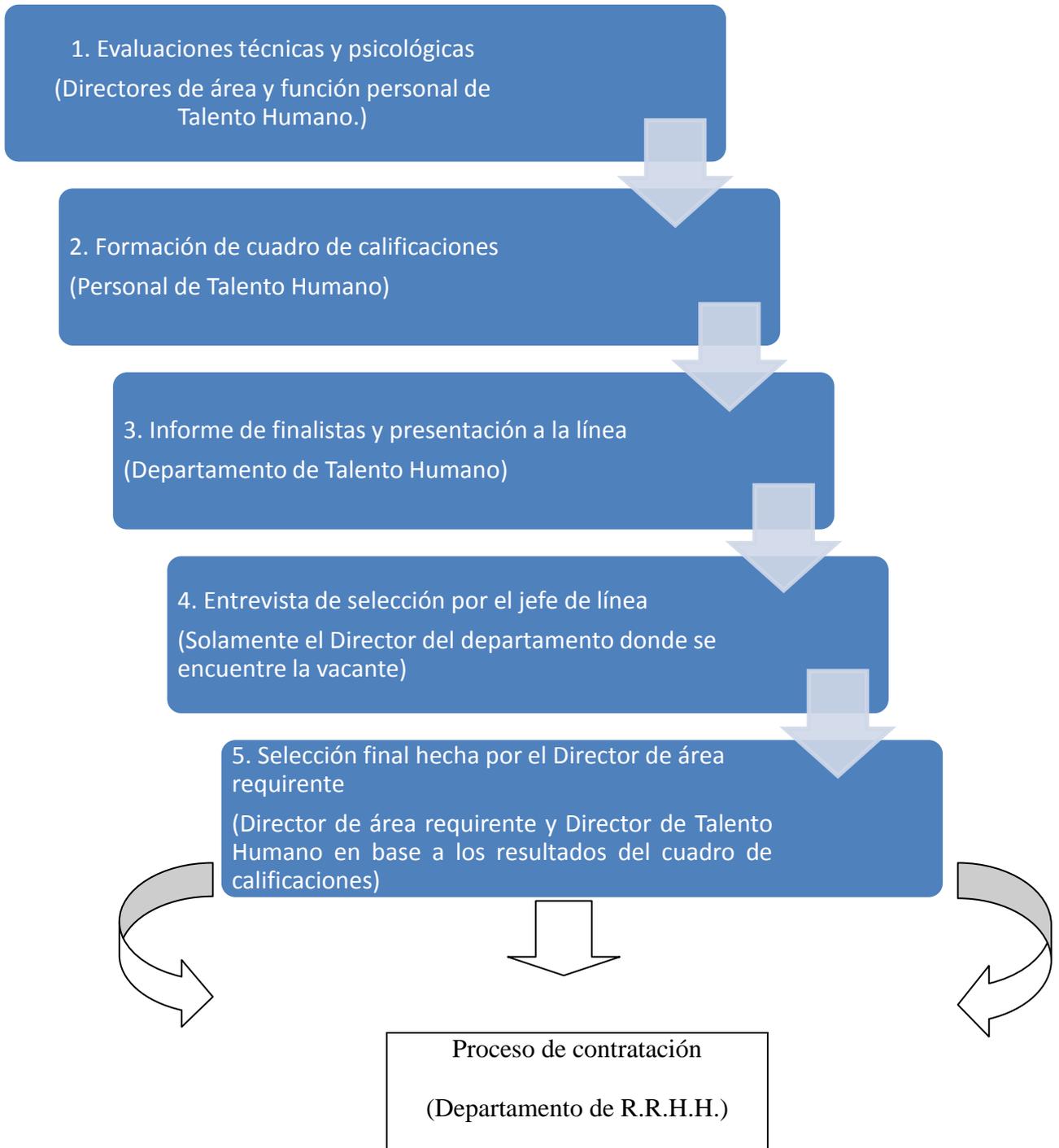


Figura 5.4.1 Flujograma Proceso de selección

5.4.2 PROCESO DE SELECCIÓN DE EMPLEADOS

A continuación se presenta el procedimiento detallado para la selección de empleados propuesto para la empresa en estudio:

SELECCIÓN INTERNA		
N°	Responsable	Acción
1	Director/a de Talento Humano	Entrevistar a todos los posibles aspirantes y hacer una preselección (Utilizar formulario de Evaluación de entrevista, ver figura 1)
2	Director/a o encargado de área donde se encuentra la vacante	Entrevistar a los candidatos que quedaron de la preselección hecha por el Director/a de Talento Humano y tomar la decisión.
3	Director/a o encargado de área donde se encuentra la vacante	Notificar su decisión al Director/a de Talento Humano de la persona favorecida y agradecer a los otros aspirantes.
4	Director/a de Talento Humano	Notificar la selección de personal al Sr. Prefecto para su aprobación.
5	Encargado de selección y contratación de Talento Humano	Proporcionar la inducción adecuada, conjuntamente con la persona que deja el puesto. Así mismo debe notificar al encargado de roles de pago y a la Dirección Financiera el nombre y datos relevantes de la persona que ocupa la vacante y su nuevo sueldo con la copia de acción de personal, contrato, etc.

Tabla 5.4.1 Proceso de selección de empleados interna

SELECCIÓN EXTERNA		
N°	Responsable	Acción
1	Director/a de Talento Humano	Estudiar todo el currículum conjuntamente con el Director/a o encargado del Área donde se encuentre la plaza vacante y hacer una preselección para iniciar las entrevistas (cuando la selección sea externa)
2	Encargado de selección y contratación de Talento Humano	Contactar a todos los posibles candidatos para que se presenten a una entrevista con el Director de Talento Humano.
3	Director/a de Talento Humano	Entrevista a todos los posibles candidatos y hacer una preselección de acuerdo a los resultados de la entrevista y notificar al Director/a del Área donde se encuentra la vacante para la segunda ronda de entrevistas y también notificar al encargado de selección para que realice los contactos.
4	Director/a o encargado de área donde se encuentra la vacante	Entrevistar a la segunda ronda de candidatos y hacer otra preselección para que esta otra ronda se entrevista con el Coordinador General de Área y dependiendo de los resultados de esta entrevista tomar la decisión final.
5	Director/a de Talento Humano	Notificar la selección de personal al Sr. Prefecto para su aprobación.
6	Prefecto Provincial	Entrevistar al candidato para que dependiendo de los resultados se toma la decisión Final.

Tabla 5.4.2 Proceso de selección de empleados externa



FORMULARIO PARA SELECCIÓN DE PERSONAL

Fecha de aplicación (aaaa/mm/dd): ____/____/____

Datos Personales

Nombres: _____ Apellidos: _____
 Nacionalidad: _____ Cédula: _____ Sexo: M F
 Lugar y Fecha de Nacimiento (aaaa/mm/dd): _____ ; ____/____/____ Edad: _____
 Estado Civil: Soltero(a) Casado(a) Divorciado (a) Unión Libre
 Dirección: _____ Teléfono Domicilio: _____
 Celular: _____ Tel.f Adicional: _____ Tipo de Sangre: _____
 Correo electrónico: _____

Vive con

Sus padres Su familia Parientes Solo

Personas que dependen de usted.

Hijos Cónyuge Padres Otros Especifique: _____

Estado de salud

¿Cómo considera su estado de salud? Bueno Regular Malo
 ¿Padece alguna enfermedad crónica? Sí No
 Describa _____
 ¿Practica algún deporte? Sí No Especifique: _____
 ¿Cuál es su objetivo en la vida? _____
 ¿Cuál es su pasatiempo favorito? _____

Datos Familiares

	NOMBRES	OCLPACIÓN	TELÉFONO	FECHA DE NACIMIENTO
Madre				
Padre				
Cónyuge				
Hijos				

Educación

	CENTRO DE ESTUDIOS	N° AÑOS	ESPECIALIDAD	TÍTULO RECIBIDO
Primaria				
Secundaria				
Profesional				
Maestría/Posgrado/ Doctorado				

Idiomas

IDIOMA	% HABLADO	% ESCRITO

Cursos realizados

CENTRO DE ESTUDIOS	NOMBRE DEL TALLER	N° HORAS

Experiencia laboral (Últimos 3 trabajos desde el más reciente al más antiguo)

Empresa: _____ Cargo: _____

Funciones principales: _____

Fecha Ingreso (aaaa/mm/dd): ____/____/____ Fecha Salida (aaaa/mm/dd): ____/____/____

Referencia: _____ Teléfono Empresa: _____

Empresa: _____ Cargo: _____

Funciones principales: _____

Fecha Ingreso (aaaa/mm/dd): ____/____/____ Fecha Salida (aaaa/mm/dd): ____/____/____

Referencia: _____ Teléfono Empresa: _____

Empresa: _____ Cargo: _____

Funciones principales: _____

Fecha Ingreso (aaaa/mm/dd): ____/____/____ Fecha Salida (aaaa/mm/dd): ____/____/____

Referencia: _____ Teléfono Empresa: _____

Referencias personales (Mínimo dos referencias)

NOMBRE	LUGAR DE TRABAJO	TELF. CONV.	TELF. MOVIL

Información adicional

¿Tiene facilidad para viajar? Sí No

Disponibilidad de incorporación a la Institución: _____

Señale cuál es el nivel de conocimiento con el que maneja las siguientes herramientas

PROGRAMA	BAJO	MEDIO	ALTO
Word			
Excel			
Power Point			

¿Qué software adicional maneja? _____

¿A qué cargo aplica? _____

Respecto al cargo que aplica defina cual es su especialidad _____

¿Posee alguna discapacidad? Sí No

Describe _____

La información dispuesta en este formulario servirá para contar con una base de datos, y será considerada para futuras convocatorias de acuerdo a los requerimientos de la Institución. No garantiza la contratación del solicitante.

El aplicante autoriza la verificación total o parcial de la información entregada en este formulario.

FIRMA DEL APLICANTE

5.4.3 FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCIÓN



Figura 5.4.2 Flujograma procedimiento para selección

Figura 1 Formulario de evaluación de entrevista

<u>Evaluación del aspirante</u>	
Aspirante:	Fecha: ____/____/____
Puesto:	Departamento:
Experiencia	
Educación / Realizaciones académicas:	
Relación entre los requisitos del cargo y cualidades del aspirantes	
Requisitos del Cargo:	Cualidades del Aspirante:
.....
.....
Factores adicionales:	
Habilidades de Oficina:	
Habilidades de comunicación verbal:	
Habilidades técnicas:	
Habilidades numéricas:	
Habilidades lingüísticas:	
Otra información relacionada con el cargo:	
Evaluación global:	
Satisface los requisitos:	SI () NO ()
Comentarios adicionales:	
Entrevistador:	
Elaborado por:	Wellington B. Siavichay Martínez

5.5 PROPUESTA DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL

A continuación se presenta el procedimiento que el Gobierno Provincial del Azuay realiza para el proceso de contratación, propuesto para la Institución en estudio:

Pasos	Responsable	Actividades
1	Encargado de selección y contratación	Notificar a la persona favorecida e indicarle la fecha y hora en que debe presentarse.
2	Encargado de selección y contratación	Preparar la inducción a la Institución, así como el puesto para el nuevo empleado. También debe notificar al departamento de Contabilidad, TICs y Administrativo del ingreso del nuevo empleado.
3	Encargado de selección y contratación	Redactar los términos de referencia para la realización del contrato correspondiente y de ser enviado al Ministerio de Trabajo, después de cumplidos los tres meses de prueba.

Tabla 5.5.1 Propuesta de Contratación

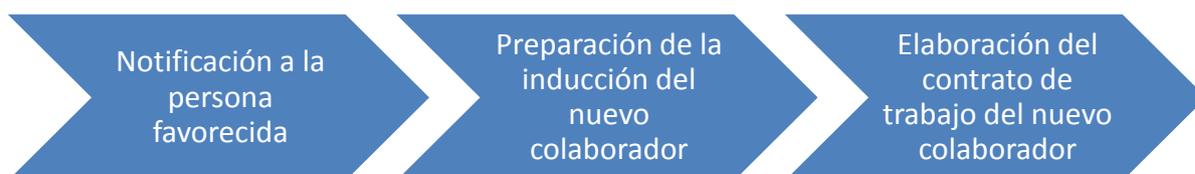


Figura 5.5.1 Diagrama Propuesta de contratación

5.6 PROPUESTA DE INDUCCIÓN DE PERSONAL.

Las relaciones con los empleados son muy importantes, ya que la manera de interactuar con ellos fijará la armonía, se debe mantener todo muy profesional pero con un

ambiente ameno, por lo general se tienen empleados que están encantados de integrar la organización y hacer un buen trabajo.

Programa de inducción

El contenido del programa de inducción e inserción de nuevos empleados, para el fortalecimiento de la dotación de personal, en el Gobierno Provincial del Azuay, consta de lo siguiente:

- a. Bienvenida: De parte del jefe superior
- b. Gobierno Provincial del Azuay: Contenidos de la Institución que se debe contemplar
 - i. Reseña del Gobierno Provincial del Azuay.
 - ii. Filosofía y objetivos
 - iii. Misión y visión
 - iv. Valores
 - v. Organigrama
 - vi. Políticas generales de la Institución
 - vii. Principales autoridades de la cámara provincial.
- c. Servicios de la institución
- d. Proceso
 - i. Proceso general
 - ii. Políticas de Calidad (Norma ISO 9001:2008)
 - iii. Sistemas de trabajo
- e. Relaciones de trabajo
 - i. Clases de relaciones de trabajo
 - ii. Calidad e intensidad de trabajo

- iii. Jornadas de trabajo
 - iv. Salarios incentivos
 - v. Días de descanso y vacaciones
 - vi. Capacitación
 - vii. Ascensos y vacantes
 - viii. Permisos y faltas
 - ix. Seguridad social y servicios médicos
 - x. Sanciones
 - xi. Prestaciones
 - xii. Contrato colectivo de trabajo
- f. Seguridad e higiene
 - g. Rutina diario del empleado
 - h. Recorrido de las instalaciones
 - i. Presentación ante el supervisor
 - j. Descripción del trabajo.

Para la implementación de un programa de inducción se propone un resumen del contenido del mismo.

Temas de la Institución global

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Reseña del Gobierno Provincial del Azuay- Estructura de la Institución.- Principales autoridades de la Cámara Provincial.- Estructura de edificios e instalaciones.- Período de prueba | <ul style="list-style-type: none">- Normas de seguridad- Línea de servicios.- Descripción de procesos administrativos.- Políticas y normas. |
|--|--|

Presentaciones y servicios al personal.

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Política salarial y de compensación.- Vacaciones y días feriados.- Capacitación y desarrollo.- Asesoría profesional. | <ul style="list-style-type: none">- Seguros individuales y de grupo.- Servicios médicos especiales. |
|---|--|

Presentación.

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Al superior.- A los compañeros de trabajo. | <ul style="list-style-type: none">- A los subordinados.- Al personal auxiliar de servicios. |
|---|--|

Funciones y deberes específicos.

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Ubicación del puesto de trabajo.- Labores a cargo del empleado.- Normas específicas de seguridad. | <ul style="list-style-type: none">- Descripción del puesto.- Objetivos del puesto.- Relación con otros puesto. |
|---|--|

(Brunet 1987)

5.6.1 BIENVENIDA

La bienvenida al nuevo empleado lo debe realizar el Director de la unidad donde se encuentra la vacante, en donde se le informa sobre los diferentes tópicos en forma general, es importante la presencia de la alta regencia pues la imagen corporativa es transmitida en ese momento.

5.6.2 INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN.

El proceso de inducción conlleva varios pasos, uno de ellos es que el nuevo empleado esté informado de la Institución, por tal motivo se propone a la Institución en estudio que dicha información debe llevar lo siguiente:

- a. Número de personas que en ella laboran.
- b. Reseña sobre el Gobierno Provincial del Azuay.
- c. Misión.
- d. Visión.
- e. Objetivos.

- f. Servicios que ofrece.
- g. Normas.
- h. Políticas de Calidad (Norma ISO 9001:2008)
- i. Procedimientos de trabajo.

De la Institución depende el grado de aprendizaje del nuevo empleado sobre la cultura organizacional y sus funciones. Pero el proceso de inducción no sólo se hace para los nuevos empleados, este proceso es enfocado hacia la reafirmación de su cultura a través de canales de comunicación existentes y de instrucciones directas dadas a los supervisores e instructores.

5.6.3 Las instalaciones.

Las instalaciones de la organización de servicio educativa tecnológica, son aspectos importantes para que el empleado de nuevo ingreso conozca las instalaciones físicas, para tal efecto se propone que se debe orientar y hacer un recorrido de las instalaciones de la empresa y sus departamentos, ya que estos se consideran necesarios para el desempeño de sus funciones.

Asimismo se debe presentar ante todo el personal de la organización con el cual va a interactuar para el desempeño de sus funciones. En el programa de inducción está contenida la orientación física la cual está relacionada con el recorrido a las instalaciones de lo general a lo específico:

- a. Parte general
- b. Los departamentos
- c. El ambiente de su puesto de trabajo
- d. Mobiliario y equipo

e. Otros

6 CAPITULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

1. Anteriormente, el Gobierno Provincial del Azuay no disponía de un proceso definido de dotación de personal, lo que provocaba que las contrataciones se llevaran a cabo de forma empírica y el personal era abastecido conforme se presentaba la necesidad, careciendo de un proceso de inducción y orientación, lo que origino un aumento en la rotación de personal, teniendo una fuerza laboral inestable.
2. El diseño propuesto para el Gobierno Provincial del Azuay, está basado en los siguientes pasos fundamentales que rigen el desarrollo del proceso de dotación de personal, estos son: planeación de recursos humanos, autorización para colocación, creación de fuentes de solicitantes, reclutamiento, evaluación de los solicitantes, selección, contratación, inducción y orientación.
3. Al definir un plan de recursos humanos y un análisis de puestos, los reclutadores establecieron procedimientos claros y específicos, referentes a las necesidades de reclutamiento, de personal idóneo para el puesto vacante, con dichos procedimientos, se obtuvo un ahorro significativo en el tiempo de búsqueda de candidatos y se logro obtener una selección más eficiente y acertada de los optantes.
4. Al aplicar el diseño de reclutamiento y selección de personal, se utilizó como primera opción el reclutamiento a nivel interno debido a que este, pretende llenar las vacantes existentes, con personal que labora en la institución, proporcionando así un plan de carrera atractivo, a la vez que se tiene la ventaja de contar con aspirantes que ya se identifican con la organización. De no abastecer la plaza vacante, el diseño propone llevar a cabo un reclutamiento a

nivel externo que el Gobierno Provincial del Azuay lo tenía sin embargo no estaba estructurado específicamente.

6.2 RECOMENDACIONES

1. La Dirección de Talento Humanos, debe velar por la adecuada aplicación del sistema de dotación de personal propuesto.
2. La Dirección de Talento Humanos, debe ser el encargado de desarrollar un proceso adecuado de inducción y orientación, acorde a los objetivos organizacionales.
3. La Dirección de Talento Humanos, deberá realizar un análisis al sistema, cada seis meses, evaluando y realizando los cambios que se ajusten a las necesidades reales de cada departamento.
4. El Director/a de Talento Humanos es el responsable de actualizar los perfiles y descripciones de puestos.
5. La Dirección de Talento Humanos es la encargada de realizar todas las acciones necesarias para la implementación del sistema y debe mantener informado a todos los colaboradores de la organización.
6. Todo Director/a de departamento debe comunicar constantemente a los colaboradores, sin importar el nivel organizacional que ocupen, sobre los derechos y obligaciones que estos adquieren al aceptar un vínculo con la institución.

7 Bibliografía

- (CINTERFOR)., Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional. *Las 40 preguntas sobre competencia laboral*. 2005. <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/i.htm> (último acceso: 22 de julio de 2011).
- Alles, Martha Alicia. *Gestión por competencias El Diccionario*. Argentina: Ediciones Granica, 2005.
- Azuay, Gobierno Provincial del. *GOBIERNO PROVINCIAL DEL AZUAY*. <http://www.azuay.gov.ec/> (último acceso: 19 de julio de 2011).
- AZUAY, GOBIERNO PROVINCIAL DEL. «Revista Consejo Provincial del Azuay.» 4 (1996): 28.
- Brunet, L. *El Clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas, 1987.
- Carrasco Carpio, Paúl Ernesto. *Plan Quinquenal 2010-2014*. Cuenca: Editores del Austro, 2010.
- Castillo, José Ramón Castellanos. <http://www.secretosenred.com/articles/3344/1/Las-competencias-laborales-y-la-gestion-del-desempeno-Analisis-y-procesos/Paacuteginal.html>. 2008. <http://www.secretosenred.com> (último acceso: 22 de julio de 2011).
- Gary, Dessler. *Administración de Personal*. Mexico: Pearson Educación, 2001.
- Lacalle, Guillermo. *Operaciones Administrativas de Recursos Humanos*. Madrid: Editex, 2011.
- M., Domingo J. Delgado. <http://www.gestiondelconocimiento.com/pdf-art-gc/00240dode1.pdf>. 2005. <http://www.gestiondelconocimiento.com> (último acceso: 21 de 07 de 2011).
- MARISTANY, JAIME. *Administración de Recursos Humanos*. 2006. <http://www.jaimemaristany.com> (último acceso: 07 de 09 de 2011).
- PEREDA MARÍN, SANTIAGO, y Francisca Berrocal Berrocal . *Gestión de recursos humanos por* . Centro de Estudios Ramón Areces, 2001.
- Salazar, Tania Stegmann. <http://www.educarchile.cl/Userfiles/P0001%5CFile%5CGESTI%C3%93N%20POR%20COMPETENCIAS%20Tstegman.pdf>. 2005. <http://www.educarchile.cl> (último acceso: 21 de 07 de 2011).
- Territorial, Código Orgánico de Organización. *Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización*. Quito, 2010.

Zaragoza, Nancy Cecilia. *gestiopolis*. 0 de 06 de 2006.

<http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/rrhh/el-proceso-de-contratacion-de-personal.htm> (último acceso: 22 de 09 de 2011).