



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TÍTULO**

“MODELO DE GESTIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA DIRECCIÓN DISTRITAL 13 D O 2, JARAMIJÓ, MANTA MONTECRISTI SALUD”

**AUTORES:**

DOLORES CONSUELO MENDOZA CEDEÑO

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO COMERCIAL**

**TUTOR:**

Econ. LUCIA MAGDALENA PICO VERSOZA Mba

GUAYAQUIL, ECUADOR

**2016**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Sra. Dolores Consuelo Mendoza Cedeño como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingeniera Comercial.

Las conjeturas y conceptos vertidos en esta Tesis son el resultado del compromiso, firmeza y originalidad de su autora, los mismos que son de su exclusiva responsabilidad.

**TUTOR (A)**

---

Econ. LUCIA MAGDALENA PICO VERSOZA, Mba.

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

---

Ing. GEORGINA BALLADARES CALDERÓN, Mgs.

Guayaquil, Febrero del 2016



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, Dolores Consuelo Mendoza Cedeño

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación Modelo de Gestión del proceso de selección de la Unidad de Administración del talento Humano de la Dirección Distrital 13 D 02, Jaramijó, Manta Montecristi salud previa a la obtención del Título de Ingeniera Comercial, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría. En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, Febrero del 2016

**AUTORA:**

---

Dolores Consuelo Mendoza Cedeño



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, Dolores Consuelo Mendoza Cedeño

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: Modelo de Gestión del proceso de selección de la Unidad de Administración del talento Humano de la Dirección Distrital 13 d o 2, Jaramijó, Manta Montecristi salud cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, Febrero 2016

**AUTORA:**

---

**Dolores Consuelo Mendoza Cedeño**

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar quiero agradecer a Dios por haber guiado mis pasos y haberme dado fortaleza en todos los momentos difíciles de mi vida, ayudándome a sobreponerme y mirar siempre hacia el futuro, hoy cuando veo realizada una de mis metas más anheladas

A mis amados padres (+) por su amor, sus consejos, por formarme como una persona inmersa en valores que han hecho de mi lo que hoy soy, a mi esposo y a mis hijos pilar fundamental de mi vida

A mis hermanos por su apoyo moral e intelectual.

A mi Tutor y Guía Economista Lucia Pico Versoza, porque gracias a sus amplios conocimientos, resolvió mis inquietudes brindándome el direccionamiento necesario, para terminar con éxito el presente trabajo de titulación.

Y a todos y cada uno de las personas que de una u otra manera aportaron para la realización de este éxito.

Dolores Consuelo Mendoza Cedeño

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo investigativo está dedicado a cada una de las personas que han sido pilar fundamental en el proceso de mi formación personal y profesional.

De manera especial a mis padres (+), a mi esposo y mis hijos, por su incondicional apoyo y comprensión, a mis hermanos, y a todos mis familiares que hicieron posible este logro.

Infinitas gracias.

Dolores Consuelo Mendoza Cedeño



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CALIFICACIÓN**

---

Econ. LUCIA MAGDALENA PICO VERSOZA, Mba.

**TUTORA**

# ÍNDICE DE GENERAL

Resumen Ejecutivo	
Índice General	
Introducción	1
Capitulo I	3
1. Antecedentes	3
1.1. Objetivo General	4
1.2. Objetivos Específicos	4
1.3. Planteamiento del Problema de Investigación	4
1.4. Preguntas de Investigación	5
1.5. Justificación	5
Capitulo II	7
Marco Referencial	7
2.1 Marco Teórico.	7
2.1.1 Conceptos generales de modelo de gestión.	7
2.1.2 Los Modelos de Gestión más utilizados	8
2.1.3 Modelo de Gestión Empleado por las Organizaciones Públicas	15
2.1.4 Proceso de Selección	17
2.1.5 Ley Orgánica del Servicio Público	18
2.1.6 Servidor Público	20
2.1.7 Unidad Administrativa	21
2.1.8 Talento Humano	22
2.1.9 Selección del Talento Humano	23
2.2.1 Administración del Talento Humano en Entidades Públicas	24
2.2.2. Conceptualización de la Administración de Talento Humano	25
2.2.3 Administración de Talento Humano	26
2.2.4 Organización	30
2.3. Misión de la Dirección Distrital 13 D O 2, Jaramijo, Manta	32
Montecristi Salud	
2.3.1 Visión de la Dirección Distrital 13 D O 2, Jaramijo, Manta	33
Montecristi Salud	
2.3.2. Marco Conceptual	33



2.3.3 Aptitud	33
2.3.4 Autoimagen	33
2.3.5. Habilidad	33
2.3.6 Competente.	34
2.3.7 Comportamiento	34
2.3.8 Conocimiento.	34
2.3.9 Modelo de Gestión	34
2.3.10 Proceso de Selección	35
2.3.11. Servidores Servidoras y Públicos	35
2.4 Marco Legal	35
2.5. Acuerdo Ministerial No. Mrl -2014 -	40
2.5.1 Del Objeto, Ámbito y Definiciones	41
2.5.2 De los responsables del Concurso de Méritos y Oposición	44
2.5.3 Del Concurso de Méritos y Oposición	47
2.5.4 Sección 2da.	51
2.5.5 Sección 3ra.	53
2.5.6 Sección 4ta.	55
2.5.7 Ley Orgánica del Servicio Público	60
Capitulo III	66
3. Diagnóstico de la Situación Administrativa de la Unidad de Administración del Talento Humano de la Dirección Distrital 13 D O 2, Jaramijo, Manta Montecristi Salud.	66
3.1 Descripción Y Datos Del Sitio.	66
3.1.1 Generalidades	66
3.1.2. Ubicación de la Dirección Distrital 13 D O 2, Jaramijó, Manta Montecristi Salud	67
3.1.3 Actividad Económica Predominante	67
3.1.4 Actividad de Talento Humano	67
3.1.5 Personal Administrativo en la Unidad de Administración del Talento Humano de la Dirección Distrital 13 D O 2, Jaramijó, Manta Montecristi Salud.	68
3.1.6 Descripción y Perfil Del Puesto responsable de talento humano	68

3.1.7 La Dirección Distrital 13 D O 2, Jaramijó, Manta Montecristi Salud Esta Conformada por	72
3.1.8 Principios Generales	72
3.1.9 Productos y Servicios	74
3.2.1 Proceso de Selección del Talento Humano.	75
3.2.2 Estudio de Mercado	76
3.2.3 Planteamiento Inicial	76
3.2.4 Planificación de la investigación	77
3.2.5 Recolección de datos	78
3.2.6 Elaboración del informe	78
3.2.7 Muestra/selección de empleados	79
3.2.8 Preguntas de la encuesta	80
3.2.9 Presentación de los resultados de encuestas.	82
3.2.8 Conclusión de la encuesta	91
Capitulo IV	92
4. Modelo de gestión para el proceso de selección	92
4.1. Introducción	92
4.1.2. Modelo de gestión para el proceso de selección de la unidad de administración del talento humano de la Dirección Distrital 13 D O 2, Jaramijó, Manta Montecristi Salud	94
4.1.3 Admisión de Personas	94
4.1.4 Aplicación de Personas	99
4.1.5 Compensación de Personas	103
4.1.6 Desarrollo de Persona.	105
4.1.7 Mantenimiento de Personas	106
4.1.8 Monitoreo de Personas	106
5 Capitulo V	115
5.1 Análisis Financiero	115
6. Capitulo VI	118
Conclusiones y Recomendaciones	118
Bibliografía	120

## **IMÁGENES**

IMAGEN: N° 1	9
MODELO DE HARPER Y LYNCH	
IMAGEN: 2	10
MODELO DE WERTHER Y DAVIS	
IMAGEN: 3	11
MODELO DE IDALBERTO CHIAVENATO	
IMAGEN: 4	12
MODELO DE ZAYAS	
IMAGEN: 5	13
MODELO DE BEER Y COLABORADORES. BEER	
IMAGEN: 6	14
MODELO DE GRH DE DIAGNÓSTICO, PROYECCIÓN Y CONTROL (DPC)	
IMAGEN: 7	92
LOS SEIS PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	
IMAGEN: 8	93
MODELO DE IDALBERTO CHIAVENATO	
IMAGEN: 9	96
LA ENTREVISTA	
IMAGEN: 10	98
PRUEBAS PSICOMÉTRICAS	
IMAGEN: 11	98
TÉCNICAS DE PREGUNTAS CONDUCTUALES “STAR”	
IMAGEN: 12	101
MANUAL DEL SERVIDOR DE TALENTO HUMANO	
IMAGEN: 13	103
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
IMAGEN 14:	107
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PROCESOS A TENER EN CUENTA	

IMAGEN: 15	108
LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA	
IMAGEN: 16	111
FODA	
IMAGEN: 17	114
CONTROL DE GESTIÓN	

## **CUADROS Y GRÁFICOS**

CUADRO 1	57
CUADRO 2	115
ANÁLISIS FINANCIERO	
PREGUNTA No. 1	83
¿Cuál de los siguientes factores considera usted es el más importante para que la organización obtenga mejores resultados?	
Pregunta N. 2	84
¿Qué factores considera Usted más influyentes para desarrollar un excelente clima laboral?	
Pregunta N. 3	85
¿Cuál de las siguientes formas considera usted mejor reconocimiento cuando se logra los objetivos?	
Pregunta N. 4	86
¿Considera Usted. Que el proceso de selección en la unidad de administración del talento humano mejoraría el servicio de la Institución?	
Pregunta N. 5	87
¿Le parece necesaria la creación de un modelo de gestión para los procesos de selección en la unidad de administración de Talento Humano?	
Pregunta N. 6	88
¿Considera Ud. Que los servidores de la unidad administrativa de Talento Humano debería ser evaluado trimestralmente?	
Pregunta N: 7	89
¿Qué condiciones considera usted que serían las más importantes	

para desarrollar el modelo de gestión de talento humano?

Pregunta N: 8

90

¿Cuál de las siguientes formas considera usted más importante como una excelente selección del personal?

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo diseñar un modelo de gestión para el proceso de selección de la Unidad de Administración del Talento Humano de la Dirección Distrital de Salud Jaramijó, Manta Montecristi, el cual permitirá fortalecer institucionalmente a la entidad, tema de significativa importancia por la enorme responsabilidad de sus administradores. En tal virtud se desarrolló una metodología bibliográfica de campo, analítica, descriptiva y propositiva; además de las técnicas de estudio, encuestas dirigida a los 8 servidores de la unidad de administración del talento humano, con lo que se permitió diseñar una **PROPUESTA** ante la necesidad de contar con un nuevo Modelo de Gestión para el proceso de selección que determine las actividades a desarrollarse en la Unidad Administrativa de Talento Humano, enfocadas al cumplimiento de los objetivos. Luego de ese proceso se presentaron los distintos modelos de gestión para el proceso de selección del talento humano por seis autores, se analizó cada uno de ellos a través de un estudio de mercado. Con esto se llegó a la conclusión de que la aplicación de los 6 procesos de gestión de Idalberto Chiavenato: la admisión de personas, aplicación de personas, compensación de personas, desarrollo de personas, mantenimiento de personas y monitoreo de personas, es el procedimiento más idóneo.

**Palabras Claves:** (Modelo, Gestión, Talento, Humano, Procesos, Selección)

## SUMMARY

This research aims to design a management model for the selection process Unit Human Resource Management of the District Health Management Jaramijó, Manta Montecristi, which allow institutional strengthening of the state, issue of significant importance for the enormous responsibility of its management. As such a bibliographic field methodology, analytical, descriptive and purposeful it developed; as well as technical studies, surveys directed at 8 servers management unit of human resources, which were allowed to design a proposal to the need for a new management model for the selection process to determine the activities to develop in the Human Resource Management Unit, focused on meeting the goals. After this process the different management models for the selection of human resources were presented by six authors, each of them was analyzed by a market study. With this it was concluded that the implementation of the 6 management processes Idalberto Chiavenato: the admission of persons, application of persons, compensation of people, developing people, maintenance people and monitoring of people, is the procedure most suitable.

Keywords: (Model Management, Talent, Human, Processes, Selection)

# INTRODUCCIÓN

La administración del talento humano en la actualidad ha cobrado singular importancia, pues estos se destacan nítidamente en relación a los demás elementos que intervienen en el proceso productivo.

Es fácil deducir que si una organización cuenta con personal idóneo y motivado al que se le ofrece oportunidades de desarrollo, tanto en el plan individual, familiar y profesional, el éxito de la organización no se hará esperar, pues el resto de elementos giran alrededor de la competencia o interés que tengan los trabajadores, entonces el trabajo de supervisores, técnicos, obreros ejecutivos permiten la supervivencia y progreso de una organización.

La dirección de las instituciones de salud se realiza con estricto criterio gerencial y parámetros de calidad, por lo tanto estas instituciones requieren hoy en día de estrategia profesionales, conocimientos teóricos y prácticos en el campo de la administración.

Partiendo de esta primicia nace la idea de realizar esta investigación, orientada primera mente a cumplir con un reto que es la de la obtención del título de Ingeniera Comercial.

El trabajo se encuentra organizado en varios capítulos, comenzando por la descripción del problema donde se refleja la necesidad de escoger el personal idóneo para cada una de las actividades correspondiente en la unidad de administración del Talento Humano; así mismo se encuentra la justificación del trabajo y sus beneficios para la Institución, luego se procedió al planteamiento de los objetivos y la elaboración del marco referencial con la descripción del marco legal y teórico, posteriormente se planteó el diagnóstico de la situación administrativa de la unidad de administración del talento humano, actividad económica predominante: estudio de mercado recolección de datos entre otras.



Para el desarrollo del trabajo se aplicó un instrumento de recolección de información que permitió identificar cual es el modelo de gestión para el proceso de selección más idóneo para la Institución. Por último es importante mencionar que el modelo a futuro puede implementarse para el área administrativa y operativa de la Institución y para otras organizaciones que lo encuentren pertinente y adecuado.

# CAPITULO I

## 1. ANTECEDENTES

El Distrito de Salud N. 2 Manta, antes denominado Área de Salud N. 2, comenzó a funcionar como tal en 1964 formando parte de la estructura del Ministerio de Bienestar Social, pues para entonces no existía el Ministerio de Salud Pública. Debido a los problemas de salud prevalente, la maternidad del grupo materno infantil era muy elevado por causas como: enfermedades diarreicas, infecciones respiratorias agudas, tétano neonatal, enfermedades infecto contagiosas, enfermedades inmunoprevenibles, etc.

El Distrito de Salud 13D02 la conforman 3 cantones: Jaramijó, Manta y Montecristi, cuya dirección se encuentra en el cantón Manta, cuenta con 32 Centros de Salud, con un horario de 8:H00 diarias de los cuales el Centros de Salud Manta atiende emergencia las 24 horas y el C.S. Cuba Libre atención de partos y emergencia las 24 Horas, brindando atención primaria en salud y se lo considera como puerta de entrada al Sistema Nacional de Salud, desde el año 2008 viene ajustándose a los cambios de debido a las reformas que ha experimentado el Ministerio de Salud, en donde el Primer Nivel de atención se relaciona con los objetivos estratégicos del Gobierno en materia de cobertura del aseguramiento, equidad en el acceso a la salud, mejoramiento de la calidad de los servicios, que plantean enormes desafíos en la formación, distribución y gestión de los recursos del sistema de salud.

La nueva estructura del Distrito de Salud se orienta a un incremento del Talento Humano que en los últimos años creció en un porcentaje muy bajo para responder a la demanda en salud, de allí que la oferta resulta muy pequeña para satisfacer las necesidades de salud de la población.

## **TEMA.**

MODELO DE GESTIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA DIRECCIÓN DISTRITAL DE SALUD 13 D O 2, JARAMIJÓ, MANTA MONTECRISTI SALUD.

### **1.1. OBJETIVOS GENERAL.**

Diseñar un Modelo de Gestión para el proceso de selección de la Unidad de Administración del Talento Humano de la Dirección Distrital Jaramijó, Manta Montecristi Salud, el cual permitirá fortalecer institucionalmente a la entidad.

### **1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

Realizar un diagnóstico en base a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la Unidad Administrativa del Talento Humano de la Dirección Distrital Jaramijó, Manta Montecristi Salud.

Seleccionar el modelo de gestión acorde para el proceso de selección de la unidad de Administración del Talento Humano de la Institución.

Formular políticas de comunicación para el desarrollo de la Unidad de Administración del Talento Humano.

Formular la Evaluación de desempeño por competencias basado en los perfiles deseados.

Proponer planes de capacitación pertinentes para potenciar las competencias del personal de la Institución.

### **1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.**

Ante la necesidad de escoger el personal idóneo para cada una de las actividades correspondiente en la unidad de administración del Talento Humano, se realiza el proceso de selección de dicha unidad.

La gestión del Talento Humano se ha convertido en pilar estratégico de la institución. Los nuevos desafíos de la gestión del talento humano constituyen una ventaja competitiva para la organización, debido a que todo proceso se realiza con una participación activa de quienes la conforman. En este contexto las organizaciones operan a través de las personas que forman parte de ellas, quienes deciden y actúan en su nombre. Por tal motivo es de gran importancia realizar una selección del personal de esta unidad.

#### **1.4. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

¿De qué forma el proceso de selección en la unidad de administración del Talento Humano mejoraría el servicio de la institución hacia la comunidad?

¿Qué beneficios proporciona a la institución el proceso de selección en la unidad de administración del Talento Humano?

#### **1.5 JUSTIFICACIÓN.**

Ante la constante globalización y cambios en el entorno las organizaciones buscan mantener y mejorar su competitividad y eficiencia mediante un desempeño superior de sus colaboradores, la forma de lograr este cometido es a través de la gestión del Talento humano por competencias que les permita el mejor aprovechamiento del recurso humano que poseen ya que es considerado como un activo esencial para la organización.

Es de gran importancia la ejecución de este trabajo ya que a través del mismo se podrá obtener la información necesaria que permitirá administrar al recurso humano de manera que se aprovechen de forma estratégica sus conocimientos, habilidades y actitudes para potenciar y desarrollar otras competencias que permitan generar valor agregado a la institución.

El éxito de las organizaciones depende en gran medida del equipo humano que la integra, así como la predisposición que tengan las personas para realizar su trabajo, por lo que es indispensable que proceso de selección, capacitación y evaluación se lo realice en base a las competencias necesarias para el desarrollo de las actividades de cada puesto.

Por otra parte el establecimiento de indicadores para la evaluación de desempeño permite que las personas orienten su esfuerzo hacia el logro de estos; a la vez que se incita a las personas a la mejora continua.

Un modelo de gestión de talento humano permite que se desarrollen de manera integral los procesos que posteriormente generan el valor agregado y con ello un desempeño mayor en cada una de las etapas, al generar una mejor comunicación entre las partes se puede identificar los puntos que requieren intervención para mejorar el desempeño laboral.

En la actualidad, las instituciones que brindan servicios de salud deben aplicar modelos de gestión para el proceso de selección en la unidad de administración para incrementar su competitividad, puesto que es necesario seleccionar el personal mejorando así su desempeño laboral para lograr mejores resultados en las actividades que se llevan a cabo.

## **CAPITULO II**

### **MARCO REFERENCIAL.**

#### **2.1 MARCO TEÓRICO.**

En el futuro las organizaciones tendrán la necesidad de enfrentar nuevos retos y nuevos competidores; es por ello que si quieren sobrevivir y ser competitivos deberán aprender a administrar sus recursos. El principal de ello, el Talento Humano tendrá mucha importancia por medio de una excelente selección de compensar y mantener a las personas indicadas para los puestos claves y necesidades de la organización.

##### **2.1.1 CONCEPTOS GENERALES DE MODELO DE GESTIÓN.**

Modelo de gestión es la forma como se organizan y combinan los recursos con el propósito de cumplir las políticas, objetivos y regulaciones. Un modelo de gestión depende de la definición que se dé a las prioridades del sistema.

En el análisis de los sistemas de salud se pueden distinguir dos aspectos centrales respecto del modelo de gestión: los valores que guían al sistema ¿universalidad de la cobertura o efectividad de las acciones? (impacto sobre la calidad de vida de los ciudadanos); y las funciones del Estado en Salud -informar a la población, proveer directamente servicios, financiar servicios y regular el mercado.

Entonces, para el modelo de gestión del sistema, es importante detectar en cada país cuáles son los principios y valores que guían el sistema, cuáles son las principales decisiones relacionadas con la conducción del sistema, quién las toma y cómo se toman. (Juan Carlos Rodríguez Serrano. Abril 2004 Barcelona).

## **2.1.2 LOS MODELOS DE GESTIÓN MÁS UTILIZADOS**

La actividad productiva que desarrolla una organización debe de estar organizada de manera que logre los objetivos propuestos optimizándolos en lo posible técnica y económicamente con el empleo de los sistemas de gestión más utilizados y avanzados.

La función del personal ha dejado de ser una función de organización, control y planificación para convertirse en una función de medición, integración y coordinación entre los diferentes niveles organizacionales, así como escucha y atención de las expectativas necesidades y sentimientos de los trabajadores.

El trabajador ha dejado de ser como un mero coste para convertirse en un recurso para la empresa, por lo tanto la Dirección de Talento Humano debe de descubrir y optimizar el conocimiento y habilidades que poseen las personas dentro de la organización, por lo tanto se ha avanzado desde la mera administración hacia la gestión y el desarrollo estratégico del Talento Humano.

En las últimas décadas han sugerido diferentes modelos en lo que respecta a la gestión de entre ellos destacamos. (Cuatrecasas, 2012).

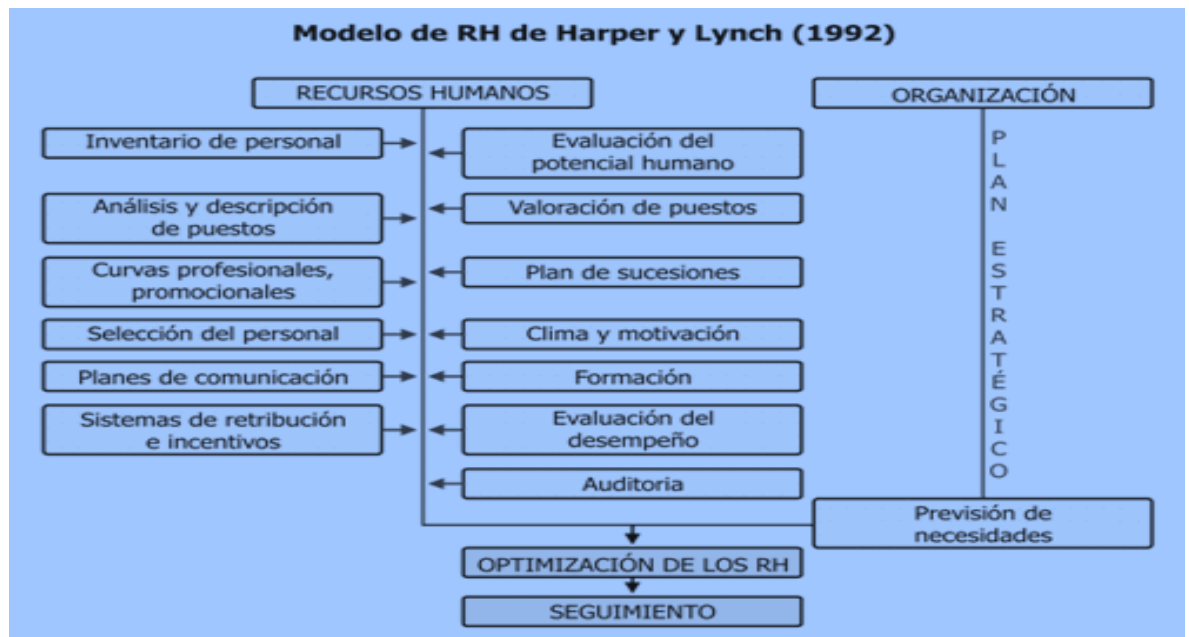
### **MODELO HARPER LYNCH**

La Dirección de Talento Humano se lleva a cabo a partir de un plan estratégico que realiza la prevención de todas las necesidades de la empresa. Se realiza en primer lugar un inventario de personal y la evaluación del potencial Humano, a partir de ahí se efectúa el resto de actividades: Análisis y descripción del puesto de trabajo, Curvas Profesionales, Promoción, Planes de Sucesión, Formación, Motivación, Selección del Personal y Headhunting, Planes de comunicación, Evaluación del desempeño, Retribución e Incentivos. Todo ello con un seguimiento

constante, para verificar los resultados con las exigencias de la empresa. (Ventura, 2012).

## IMAGEN: N° 1

### MODELO DE HARPER Y LYNCH



Fuente: (Santos.A.c 2005)  
Elaborado: Dolores Mendoza C

### MODELO DE WERTHER Y DAVIS

La administración de personal es un sistema de muchas actividades interdependientes. Estas son:

**Planificación:** Se debe prever las necesidades futuras de la empresa.

**Desarrollo:** Mediante el desarrollo de los empleados pueden satisfacer las necesidades de la empresa.

**Evaluación:** Es totalmente necesaria, para controlar el desempeño de los trabajadores, y los posibles modificaciones que deben realizarse

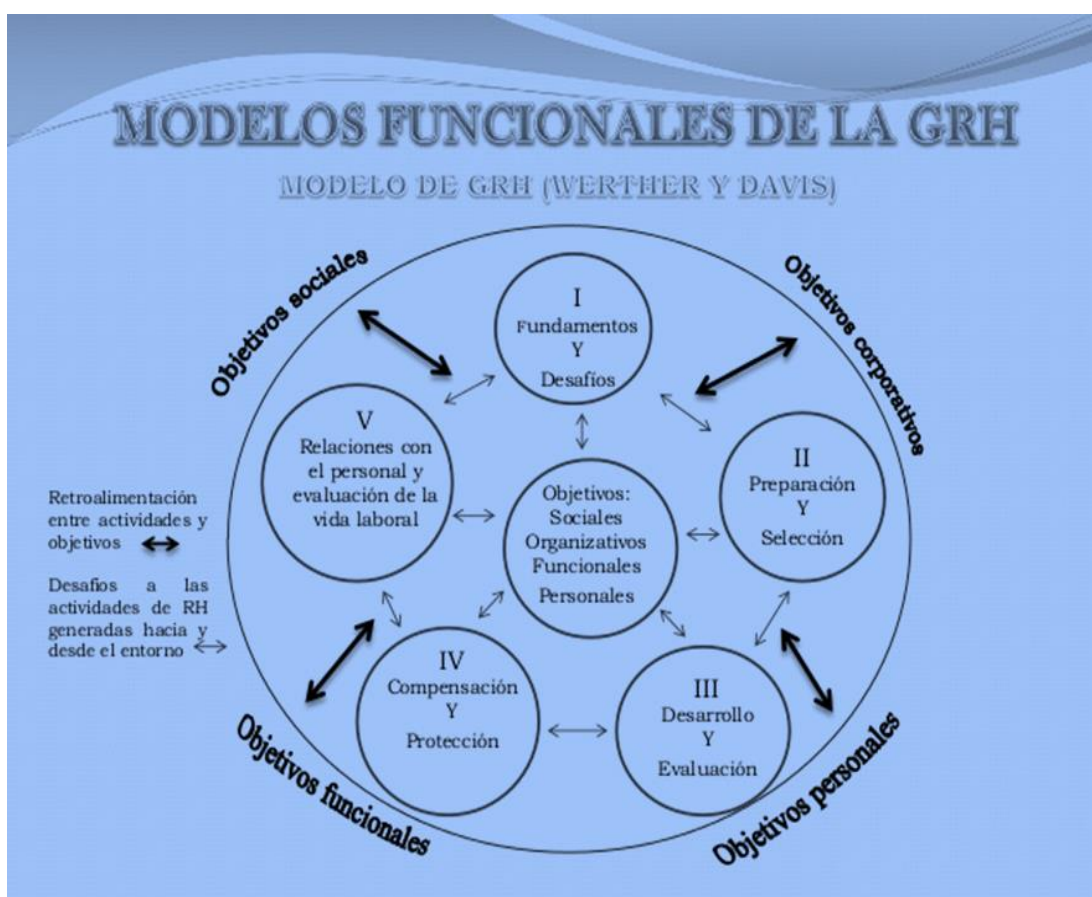


Compensación: A los trabajadores por su aportación a la empresa.

Control: Deben aplicarse controles para evaluar la efectividad y garantizar el éxito de la empresa.

A su vez los objetivos de la administración de los Recursos Humanos pueden agruparse en cuatro categorías: Objetivos Sociales, Objetivos Organizacionales, Objetivos Funcionales, Objetivos Personales. (Ventura, 2012).

## IMAGEN: 2 MODELO DE WERTHER Y DAVIS



Fuente: (Santos. a.c 2005)

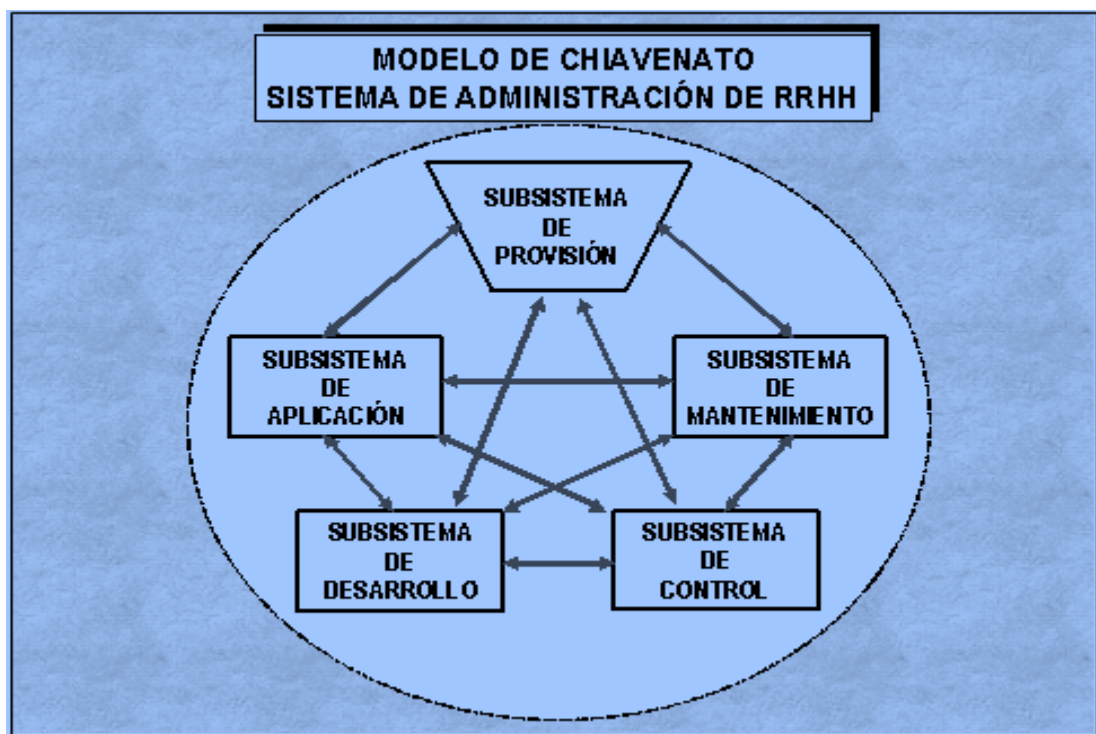
Elaborado: Dolores Mendoza C

## MODELO DE IDALBERTO CHIAVENATO

La gestión de la empresa se focaliza en 6 vertientes: Admisión de personas que se encuentran relacionadas con la selección y posterior

contratación de personas, la aplicación de dichas personas para que puedan ayudar en la compensación laboral mediante la evaluación y análisis del desempeño; el desarrollo de las actividades que se llevan a cabo incluyendo también el de las personas en sus áreas laborales; la retención del personal utilizado en este. (Capacitación, etc.) y en el monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial y bases de datos. Estos procesos están influenciados por las condiciones externas e internas de la organización. (Ventura, 2012).

**IMAGEN: 3**  
**MODELO DE IDALBERTO CHIAVENATO**



Fuente: (Santos.A.c 2005)  
Elaborado: Dolores Mendoza Cedeño

### **MODELO DE ZAYAS (1996)**

En éste se destaca el carácter sistémico de la GRH, planteando una interdependencia entre los tres subsistemas: el subsistema de organización; el de selección y desarrollo de personal; y el formado por el hombre y las distintas interacciones que el mismo establece. A partir de la determinación de la misión, se definen los objetivos y la estructura organizativa y de

dirección, lo que lleva implícito el diseño de cargos mediante la realización del análisis y descripción de los cargos y ocupaciones, determinando así las exigencias y requerimientos de los mismos y las características que deben poseer los trabajadores. (Ventura, 2012).

**IMAGEN: 4**  
**MODELO DE ZAYAS**

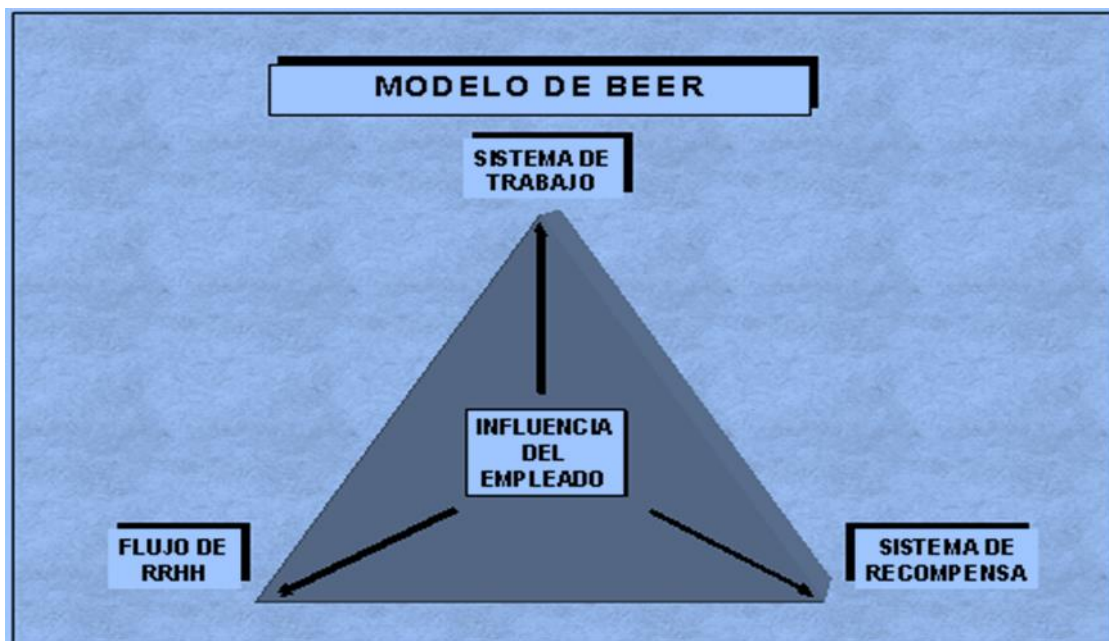


Fuente: (Santos. A.C 2005)  
Elaborado: Dolores Mendoza Cedeño

**MODELO DE BEER Y COLABORADORES. BEER, ET. AL., DE LA HARVARD BUSSINES SCHOOL (1989)**

Plantea un modelo en el que se puede apreciar que los factores de situación son la base y determinan la superestructura; estos factores y los grupos de interés definen las políticas de RH, midiéndose sus resultados mediante las cuatro "c" (compromiso, competencia, congruencia y costos eficaces). Todo lo anterior tiene consecuencias a largo plazo, como son: Bienestar Social e Individual y Eficiencia Empresarial, retroalimentándose el sistema, a partir de auditorías de RH. (Ventura, 2012).

**IMAGEN: 5**  
**MODELO DE BEER Y COLABORADORES. BEER**



Fuente: (Santos.A.C 2005)

Elaborado: Dolores Mendoza Cedeño

**MODELO DE GRH DE DIAGNÓSTICO, PROYECCIÓN Y CONTROL (DPC).**

A partir del modelo de BEER modificado por Cuesta (1999) y de otros elementos, surge este modelo de GRH funcional, que también es concebido por Cuesta (2005) e implica una tecnología para llevarlo a la práctica organizacional.

En dicho modelo quedan concentradas todas las actividades clave de GRH en los cuatro subsistemas de GRH:

Flujo de recursos humanos: inventario de personal, selección de personal, colocación, evaluación del desempeño, evaluación del potencial humano, promoción, democión, recolocación.

Educación y desarrollo: formación, planes de carrera, planes de comunicación, organización que aprende, participación, promoción, desempeño de cargos y tareas.

Sistemas de trabajo: organización del trabajo, seguridad e higiene ocupacional, exigencias ergonómicas, optimización de plantillas, perfiles de cargo.

Compensación laboral: sistemas de pago, sistemas de reconocimiento social, sistemas de motivación, etc. (Ventura, 2012).

**IMAGEN: 6**  
**MODELO DE GRH de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC)**



Fuente: (Santos.A.C 2005)  
Elaborado: Dolores Mendoza Cedeño

Según la teoría de Idalberto Chiavenato podemos decir que la gestión del talento humano es un área muy sensible en las organizaciones, pues depende de la cultura y estructura organizacional adoptada, la tecnología empleada, los procesos internos, etc., en la actualidad las organizaciones buscan la participación constante del cliente interno, es por este motivo que la gestión del talento humano es considerada como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas del talento humano, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño. (Chiavenato, 2001).

Chiavenato también nos indica que la evaluación del desempeño es una herramienta que nos permite saber el grado de cumplimiento de todas y cada una de las actividades encomendadas a los diferentes empleados y trabajadores. Con la información obtenida de esta herramienta, los altos mandos podrán tomar acciones correctivas en caso de ser necesario o impulsar un mejor desarrollo de las actividades que se estén cumpliendo a cabalidad; para fomentar resultados más beneficiosos para la organización y todos sus elementos. (Chiavenato, 2001).

En el ámbito de las instituciones públicas del Ecuador se puede decir que la regulación de la evaluación del desempeño se basa en normas de objetividad, tomando en cuenta los aspectos más importantes de cada uno de los puestos a ser evaluados en un marco de transparencia y responsabilidad.

### **2.1.3 MODELO DE GESTIÓN EMPLEADO POR LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS**

Las organizaciones públicas se han de transformar en organizaciones “aprendientes” es decir en organizaciones que enriquecen continuamente su conocimiento a través de sus empleados y mediante el análisis del contorno externo.

Todo sistema de función pública necesita articular un instrumental de planificación, mediante el cual la organización realiza el estudio de sus necesidades cuantitativas y cualitativas de Talento Humano a corto mediano y largo plazo contrasta las necesidades de la organización.

El modelo de gestión empleado por las organizaciones públicas es diferente al modelo de gestión del sector privado. Mientras el último se esfuerza en la obtención de ganancias económicas, el primero dirige sus políticas y acciones en relación al bienestar social de la población. (Villoría, 1996)

**Modelo de gestión.-** Este proceso es de alta importancia en el marco de un sistema de gestión, por cuanto en el talento humano donde descansa buena parte del éxito o el fracaso de una entidad. No en vano se ubica el desarrollo del Talento Humano como un elemento específico de la gestión humana: la protección de la salud y la seguridad de los trabajadores.

El modelo de gestión del talento humano está sólidamente asentado sobre los pilares de la moderna gestión del talento humano. Sobre ellos se ha designado una serie de herramientas, fáciles de utilizar destinadas a poner al alcance de mayor número posibles de empresas y directivos, la capacidad para gestionar adecuadamente lo que ya se considera universalmente como activo más valioso de las organizaciones: las personas.

El Modelo de Gestión del Talento Humano no solamente toma como referencia una extensa experiencia vivida en la Gestión de Talento Humano y un amplio conocimiento de la moderna práctica de la gestión de personas, sino se inspira en una visión de lo que es las organizaciones del futuro y de la relación de estas organizaciones con el entorno que lo rodea.

El Modelo de Gestión pretende ser un modelo relacional y universal de gestión de personas que pueda ser utilizado eficazmente por la nueva especie de organización, que sin duda habitará nuestro mundo empresarial en el próximo futuro. (Atehortúa, 2008).

Idalberto Chiavenato nos dice que el modelo de gestión de las organizaciones se centra en 6 vertientes en la admisión de personas relacionado directamente con el reclutamiento y selección siendo las personas el principal activo de las organizaciones por encima de los activos materiales y financieros con los que cuentan, por lo que todo el proceso productivo o de servicio depende de ellos; ¿Quién diseña y planifica los productos, quién gestiona el proceso, quién es el responsable directo de la comercialización de un producto o servicio?.

El Talento Humano establece los objetivos y estrategias empresariales y las personas se constituyen en la clave para que las empresas sujetas al cambio continuo que puedan lograr esos objetivos en el mercado competitivo actual.

Al tratar de definir al ser humano dentro del ámbito laboral y cómo éste ha llegado a ser considerado el factor estratégico para el desarrollado, nos permitirá entender su verdadero rol dentro de las empresas.

El modelo de gestión de Werther y Davis es un modelo de gestión muy funcional pues muestra la relación que existe entre todos los elementos del sistema de RH, vinculados con los objetivos que se puede lograr, recalcando que la consecución de objetivos solo se puede lograr aplicando un correcto modelo de Gestión de Talento Humano. (Werther 2003).

#### **2.1.4 PROCESO DE SELECCIÓN**

El proceso de selección es aquel que realiza una entidad y que consiste en realizar pruebas y entrevista de selección, pruebas de idoneidad existentes (pruebas profesionales, psicotécnicas y grupales) para posteriormente estudiar los objetivos, las características, las fases y los tipos de entrevistas. Comprende una serie de pasos específicos, cuyo objetivo final es decidir qué candidato/a será contratado/a.

**Proceso de selección.** Proceso de selección para el ingreso al sector público se lo realiza mediante concurso de mérito y por contrato de servicios ocasional (Montes, 2010).

**Servicio público.** El servicio público es una actividad de prestación de titularidad estatal reconocida por la ley y que comporta potencialmente un derecho incluyente a su prestación. Sin embargo en el ámbito local existe una noción de servicio público vinculada a la competencia.



El servicio público es la actividad desarrollada por una institución pública o privada con el fin de satisfacer una necesidad social determinada. Los servicios públicos son el conjunto de actividades y prestaciones permitidas, reservadas o exigidas a las administraciones públicas por la legislación en cada Estado, y que tienen como finalidad responder a diferentes imperativos del funcionamiento social, y, en última instancia, favorecer la realización efectiva de la igualdad y del bienestar social. Suelen tener un carácter gratuito, ya que los costes corren a cargo del Estado. (Ballesteros, 2006).

**2.1.5 LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO.-** Ley que regula el servicio público, a fin de contar con normas que respondan a las necesidades del recurso humano que labora en las instituciones y organismos del sector público.

Las disposiciones de la presente ley son de aplicación obligatoria, en materia de recursos humanos y remuneraciones, en toda la administración pública.

La presente Ley se sustenta en los principios de: calidad, calidez, competitividad, continuidad, descentralización, desconcentración, eficacia, eficiencia, equidad, igualdad, jerarquía, lealtad, oportunidad, participación, racionalidad, responsabilidad, solidaridad, transparencia, unicidad y universalidad que promuevan la interculturalidad, igualdad y la no discriminación.

El servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación.

Las disposiciones de la presente ley son de aplicación obligatoria, en materia de recursos humanos y remuneraciones, en toda la administración pública, que comprende:

Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial y Justicia Indígena, Electoral, Transparencia y Control Social, Procuraduría General del Estado y la Corte Constitucional;

Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado; y,

Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados y regímenes especiales para la prestación de servicios públicos.

## **OBJETIVO DE LA LEY ORGÁNICA**

Determinar los procedimientos para la constitución de empresas públicas que deban gestionar los sectores estratégicos con alcance nacional e internacional;

Establecer los medios para garantizar el cumplimiento a través de las empresas públicas, de las metas fijadas en las políticas del Estado ecuatoriano, de conformidad con los lineamientos del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa;

Regular la autonomía económica, financiera, administrativa y de gestión de las empresas públicas, con sujeción a los principios y normativa previstos en la Constitución de la República, en ésta y en las demás leyes, en lo que fueren aplicables;

Fomentar el desarrollo integral, sustentable, descentralizado y desconcentrado del Estado, contribuyendo a la satisfacción de las necesidades básicas de sus habitantes, a la utilización racional de los recursos naturales, a la reactivación y desarrollo del aparato.

Precautelar que los costos socio ambientales se integren a los costos de producción; y

Preservar y controlar la propiedad estatal y la actividad empresarial pública.

### **2.1.6 SERVIDOR PÚBLICO.**

Servidor público comprende a todos los trabajadores que laboran para el Estado. Así pues, los empleados públicos y los trabajadores oficiales son servidores.

Un servidor público, es una persona que brinda un servicio de utilidad social. Esto quiere decir que aquello que realiza beneficencia a otras personas y no genera ganancias privadas (más allá del salario que pueda percibir el sujeto por este trabajo).

Los servidores públicos, por lo general, prestan servicios al Estado. Las instituciones estatales (como hospitales, escuelas o fuerza de seguridad) son las encargadas de hacer llegar el servicio público a toda la comunidad.

El servidor público suele administrar recursos que son estatales y, por lo tanto, pertenecen a la sociedad. Cuando una persona con un puesto de esta naturaleza comete delitos tales como la malversación de fondos o incurre en la corrupción de alguna forma, atenta contra la riqueza de la comunidad.

El hecho de manejar recursos públicos confiere una responsabilidad particular a la labor de los servidores públicos. Su comportamiento debería ser intachable, ya que la sociedad confía en su honestidad, lealtad y transparencia.

La actuación de un servidor público está sujeta a diversos reglamentos y normativas. Cabe mencionar que en la constitución nacional se detallan sus obligaciones.

En cuanto al régimen laboral de los servidores públicos, estos trabajadores suelen contar con mejores condiciones que los empleados privados, para brindarles independencia frente a las autoridades de turno (se impide que las nuevas autoridades despidan a los empleados públicos y contraten a gente de su entorno) y evitar que los más valiosos se vayan al sector privado. Es importante señalar que los servidores públicos tienen la posibilidad de desarrollarse a nivel profesional de un modo que no conseguirían en la mayoría de las empresas privadas. (Chuck 2002, pags. 291-8).

### **2.1.7 UNIDAD ADMINISTRATIVA**

Una de las finalidades primordiales del estado es la satisfacción de las necesidades colectivas, ya que mediante ellas propende el bienestar general, estas necesidades públicas las satisface por medio de los servicios públicos.

Pues bien, la unidad administrativa persigue que la órbita de acción de los servicios públicos se precise de manera que se eviten las interferencias de unos con respecto a otros, planteándose contiendas de competencia o de jurisdicción que, además de esterilizar la acción del Estado, perjudican los intereses de la colectividad.

Las unidades administrativas son las diferentes áreas en las que se divide el Ayuntamiento (Alcaldía, Urbanismo, Atención al ciudadano, Bienestar Social, Cultura, Policía Municipal, etc.).

Es una dirección general o equivalente a la que se le confieren atribuciones específicas en el reglamento interno. Puede ser también un órgano que tiene funciones propias que lo distinguen de los demás en la institución. Elemento de la clave que identifica y clasifica el gasto público por entidades, según la organización interna de cada institución.

Planificar, coordinar, ejecutar y supervisar los procesos de gestión del talento humano para lograr el mejoramiento, desarrollo y bienestar de los mismos. (Editorial jurídica de Chile)

### **2.1.8 TALENTO HUMANO**

En el Talento Humano se incluye todo el esfuerzo humano desplegado dentro del entorno organizacional y las potencialidades, así como todos los factores que cualifiquen este esfuerzo y potencialidades, como son los conocimientos técnicos y profesionales, las experiencias, las habilidades, la motivación, los intereses vocacionales, la salud, las actitudes, las actitudes, la creatividad y la cultura en general.

Es una afirmación ya reconocida en el ámbito de los negocios y las organizaciones, que el talento humano es fundamental en el desarrollo de una empresa. Y es que hoy, cuando se habla de la gestión del conocimiento, se reconoce que éste no es una implantación, no es una orden, no es una norma, es una construcción que se gesta en el trabajo grupal a partir de los aprendizajes, conocimientos, experiencias, habilidades y actitudes propias de cada individuo, de su socialización, adaptación a las necesidades y entorno propios de cada empresa y al talento o aptitud con que cada individuo sepa desarrollar dicha construcción en pro de la organización.

El conocimiento se construye y se gestiona a partir de individuos talentosos, con aptitudes que les permitan adaptarse al medio, ajustarlo, evolucionar; se requiere, pues, de seres talentosos dentro de las organizaciones del siglo XXI. Así, el talento es un elemento diferenciador, un valor agregado a la hora de proyectar y concretar planes de acción en busca del éxito organizacional.

El área de Talento Humano se ha centrado en identificar, captar, capacitar e impulsar el talento humano de las organizaciones. Vale la pena hacer un alto en el camino y preguntarnos qué se entiende por talento humano, cómo se viene gestionando y cómo debería gestionarse. Al

respecto, y como primera medida, es necesario aclarar que en muchas empresas se tiende a limitar el talento humano al potencial intelectual que posee el individuo sobre un área de conocimiento específica y su habilidad para aplicar ese conocimiento en tareas puntuales, es decir, se limita el talento humano al saber y al saber hacer.

Esto significa que se desintegra el conocimiento del individuo de su propio ser. Esa perspectiva es peligrosa, pues el ser humano no es sólo saber y hacer, es ante todo ser. ¿Dónde queda esta dimensión? No reconocer al ser íntegro y limitarlo a su saber y su hacer es el primer error de la gestión de talento.

El talento humano no se basa tan sólo en la cantidad de conocimientos que se tengan sobre un campo del saber determinado (o sobre muchos campos) y su aplicación práctica; el talento humano también se basa en otras competencias que incluyen otras perspectivas del ser, como sus gustos, intereses y proyecciones que pueden ajustarse o no a la propia organización.

De esta forma, la gestión de talentos debe centrarse en tres puntos claves: 1) identificar las pasiones, intereses, gustos y proyecciones del individuo, 2) darle espacio al individuo dentro de la organización para que desarrolle su potencial, brindándole las herramientas y capacitación necesarias y 3) darle el merecido reconocimiento (refuerzo positivo) y avance personal en la organización. Sólo de esta forma será posible retener el talento humano y dar continuidad a los procesos que promueven el desarrollo de la organización. (León, 2006).

### **2.1.9 SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Dotar de personal a la Institución es una de las funciones más importantes del Departamento. Para ello resulta necesario realizar una correcta evaluación y planificación del personal que debe contar con capacitación, cantidad y calidad a efectos de su misión específica. Por ello

resulta fundamental que dicha unidad administrativa, cuente con la estructura y el recurso humano debidamente capacitado para llevar a cabo esta función. En la selección del personal los requisitos de admisión no garantizan por sí solos la capacidad de los candidatos. Es por ello que existen métodos para efectuar dicha selección. (Atehortua, 2008)

### **2.2.1 ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN ENTIDADES PÚBLICAS**

La administración del talento Humano incluye acciones relativas a la vinculación contractual del personal, el ingreso o seguridad social (salud, riesgo y pensiones), pago de nómina en la ejecución de estas acciones. La entidad debe cumplir estrictamente con la normativa legal que aplique como una evidencia de su responsabilidad social. La administración del personal puede entenderse como una acción transversal en el proceso de gestión del Talento Humano.

La administración del Talento Humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también como control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.

La administración del talento humano en la actualidad ha cobrado singular importancia, pues estos se destacan nítidamente en relación a los demás elementos que intervienen en el proceso productivo.

Es fácil deducir que si una organización cuenta con personal idóneo y motivado al que se le ofrece oportunidades de desarrollo, tanto en el plan individual, familiar y profesional, el éxito de la organización no se hará esperar, pues el resto de elementos giran alrededor de la competencia o interés que tengan los trabajadores, entonces el trabajo de supervisores,

técnicos, obreros ejecutivos permiten la supervivencia y progreso de una organización.

La dirección de las instituciones de salud se realiza con estricto criterio gerencial y parámetros de calidad, por lo tanto estas instituciones requieren hoy en día de estrategia profesionales, conocimientos teóricos y prácticos en el campo de la administración.

Partiendo de esta primicia nace la idea de realizar esta investigación, orientada primeramente a cumplir con un reto que es la de la obtención del título de Ingeniera Comercial. (Atehortua, 2008).

## **2.2.2 CONCEPTUALIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO.**

Son aquellas personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea. El Talento Humano está distribuido en el nivel institucional de la organización (dirección), en el intermedio (gerencia y asesoría) y en el operacional (técnicos, auxiliares y operarios, además de los supervisores de primera línea). (Bonatti, 2005).

El recurso humano es el único elemento vivo y dinámico de la organización y decide el manejo de los demás, que son físicos o materiales. Además constituyen un tipo de recurso que posee una vocación encaminada hacia el crecimiento y desarrollo personal.

Las personas aportan a la organización sus habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, percepciones, etc. Sin importar el cargo que ocupen, director, gerente, supervisor, operativo o técnico, las personas cumplen diversos roles, dentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad existente en la organización. Además las personas difieren entre sí y constituyen un recurso muy diversificado, en virtud de las diferencias individuales de personalidad, experiencia, y motivación. (Atehortua, 2008).



### **2.2.3 ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO**

La administración constituye el modo de lograr que las cosas se hagan de la mejor manera posible a través de los recursos disponibles, con el fin de lograr los objetivos. (Ayala, 2004).

La administración comprende la coordinación de recursos humanos y materiales para conseguir estos objetivos.

La tarea de la administración consiste básicamente en integrar y coordinar los recursos organizacionales, unas veces cooperativos, otras veces conflictivos, tales como personas, materiales, dinero, tiempo, espacio, etc., para alcanzar de la manera más eficaz y eficiente posible, los objetivos determinados. (Alhama, 2005).

La administración de Talento Humano es un área de estudio relativamente nueva. El profesional de Recursos Humanos se encuentra en las grandes y medianas organizaciones. La administración de Recursos Humanos se aplica a organizaciones de cualquier clase y tamaño.

La Administración de Talento Humano es un área bastante sensible en la mentalidad que predomina en las organizaciones. Por eso es contingencia y situacional. Depende de la cultura existente en cada organización, así como de la estructura organizacional adoptada. Más aún, depende también de las características del contexto ambiental, del negocio de la organización, de las características internas, de sus funciones y procesos y de un sinnúmero de variables importantes. (Muncaste, 2003).

No obstante, la administración de Talento humano experimenta grandes cambios e innovaciones, sobre todo ahora que llegamos a las puertas del tercer milenio, con la creciente globalización de los negocios y la exposición gradual a la fuerte competencia mundial, y cuando las palabras de moda son productividad, calidad y competitividad. En este nuevo contexto, las personas ya no son el problema.

De las organizaciones, sino la solución de sus problemas. Las personas dejan de ser el desafío para convertirse en la ventaja competitiva de las organizaciones que saben cómo tratarlas; las personas dejan de ser el recurso organizacional más importante para transformarse en el socio principal del negocio.

Cuando se habla de administración de Talento humano se toma como referencia la administración de las personas que participan en las organizaciones, en las cuales desempeñan determinados roles. Las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajado en organizaciones. La producción de bienes y servicios no pueden llevarla a cabo personas que trabajen aisladas. Cuanto más industrializada sea la sociedad, más numerosas y complejas se vuelven las organizaciones, que crean su impacto fuerte y duradero en las vidas y calidad de vida de los individuos. (Chiavenato, 2002).

Las personas nacen, crecen, se educan, trabajan y se divierten dentro de las organizaciones. Cualesquiera que sean sus objetivos (lucrativos, educacionales, religiosos, políticos, sociales, filantrópicos, económicos, etc.), las organizaciones influyen en las personas, que se vuelven cada vez más dependientes de la actividad organizacional. A medida que las organizaciones crecen y se multiplican, son más complejos los recursos necesarios para que sobrevivan y crezcan. (Robbins, 2004)

El contexto en el que se aplica la Administración de Talento Humano está representado por las organizaciones y las personas que participan en aquéllas. Las organizaciones están conformadas por personas de las cuales dependen para conseguir sus objetivos y cumplir sus misiones. A su vez, las organizaciones son un medio para que las personas alcancen sus objetivos individuales en el menor tiempo posible, con el menor esfuerzo y mínimo conflicto, mucho de los cuales jamás serían logrados con el esfuerzo personal aislado. Las organizaciones surgen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varios individuos que trabajan en conjunto. (Reeve, 2003).

Los orígenes de la Administración de Talento Humano, especializada surgida del crecimiento y la complejidad de las tareas organizacionales, se remontan a los inicios del siglo XX bajo la denominación de Relaciones Industriales, después del gran impacto de la Revolución Industrial.

La Administración de Talento Humanos nace como una actividad mediadora entre personas y organizaciones para moderar o disminuir el conflicto empresarial entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, considerados hasta entonces incompatibles y totalmente irreconciliables. Era como si las personas y las organizaciones, estuvieran estrechamente interrelacionados, vivieran en compartimientos rígidamente separados, con fronteras cerradas y trincheras abiertas, requiriendo un interlocutor extraño a ambas partes para poder entenderse o, por lo menos, reducir sus enormes diferencias. (Chiavenato, 2002).

Este interlocutor era un órgano denominado Relaciones Industriales, que intentaba conciliar Capital y trabajo, ambos interdependientes aunque en conflicto permanente. Con el transcurso del tiempo el concepto de Relaciones Industriales cambió de manera radical y sufrió una gran ampliación pasando, alrededor de los años de 1950, a ser denominado Administración de Personal.

Ahora no sólo debía mediar para reducir los conflictos, sino administrar las personas de acuerdo con la legislación laboral vigente y solucionar los conflictos que se presentaran de modo espontáneo. Poco después, alrededor de la década de 1960, el concepto volvió a ampliarse. La legislación laboral permaneció inalterada y se tornó gradualmente desproporcionado. Las personas pasaron a ser consideradas recursos indispensables para el éxito organizacional y eran los únicos recursos vivos e inteligentes con que contaban las organizaciones para enfrentar los desafíos que se presentaran.

Así, surgió el concepto Administración de Talento Humano, que aún sufría el vicio de ver a las personas como recursos productivos o meros

agentes pasivos, cuyas actividades debían planearse y controlarse de acuerdo con las necesidades de la organización. Aunque la Administración de los Recursos Humanos abarca todos los procesos de gestión de personas que hoy conocemos, parte del principio de que las personas deben ser planeadas y administradas en la organización por un órgano central de Administración de Recursos Humanos.

En la actualidad con la llegada del tercer milenio, la globalización de la economía y la fuerte competencia mundial, se nota cierta tendencia en las organizaciones exitosas a no administrar personas ni recursos humanos, sino a administrar con las personas, a quienes se les ve como agentes activos y pro activos dotados no sólo de habilidades manuales, físicas o artesanales, sino también de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales. (Chiavenato, 2003).

Las personas no son recursos que la organización consume y utiliza y que producen costos; por el contrario, las personas constituyen un factor de competitividad, de la misma forma que el mercado y la tecnología. En consecuencia, es mejor hablar de Administración de Personal para resaltar la Administración con las personas – como socios – y no sobre las personas, como meros recursos. En este nuevo concepto se destacan tres aspectos fundamentales:

Las personas como seres humanos profundamente diferentes entre sí, dotados de personalidad propia, con una historia particular y diferenciada, poseedores de habilidad y conocimiento, destrezas y capacidades indispensables para administrar de manera adecuada los recursos organizacionales. Es decir, las personas como personas, y no como meros recursos de la organización.

Las personas no como meros recursos (humanos) organizacionales, sino como elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de la inteligencia, el talento y el aprendizaje indispensables para estimular la renovación competitiva constantes en un mundo lleno de cambios y

desafíos. Las personas poseen un increíble don de crecimiento y desarrollo personal, es decir, son fuentes de impulso propio, y no agentes inertes o estáticos.

Las personas como socios de la organización, capaces de llevarla a la excelencia y al éxito. En calidad de socios de la organización, las personas invierten esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, etc., para obtener ciertas ganancias, ya sean salarios, incentivos, crecimiento profesional, carrera, etc. Cualquier inversión sólo se justifica cuando trae algún retorno significativo.

Si el retorno es bueno y sostenible, se tenderá a aumentar la inversión. De ahí la reciprocidad de la interacción entre personas y organizaciones, y la actividad y autonomía de las personas, que dejan de ser pasivas e inactivas. Es decir, las personas como socios de la organización y no sólo como meros sujetos pasivos que pertenecen a ella. (Aldana de la Vega. 2010).

#### **2.2.4. ORGANIZACIÓN**

Los progresos y las aportaciones de la Teoría de la Organización durante las dos últimas décadas permiten apreciar que las organizaciones son algo más que objetivos, estructuras, recursos humanos, son un conjunto de elementos que configuran una dimensión de carácter “socio técnico”.

Las organizaciones son también entidades sociales que tienen sus propias dinámicas políticas y que poseen sus propios mitos, valores e ideología, es decir, realidades que tienen sus propios parámetros culturales. Atendiendo a esta nueva dimensión, los análisis organizativos deben tener presente el ámbito “político-cultural” de las organizaciones públicas. (Sandoval, 2007).

Además, hay que añadir un elemento implícito en cualquier análisis organizativo: las estrategias de mejora de los elementos de las organizaciones y de su rendimiento. En efecto, el análisis organizativo tiene

como objetivo ayudarnos a comprender mejor las pautas de funcionamiento de las organizaciones, sus debilidades y sus fortalezas y las causas de las mismas.

Deseamos unos conceptos y unos instrumentos que nos ayuden a comprender y a detectar aciertos y desaciertos de las organizaciones pero éste no es el objetivo final o, al menos, no es el único objetivo. Deseamos identificar las fortalezas y las debilidades de las organizaciones con una intención final muy evidente: introducir dinámicas de cambio que permitan mejorar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones mediante calculadas estrategias que favorezcan superar los puntos débiles y maximizar los puntos fuertes. En definitiva, cualquier análisis organizativo comporta de forma implícita o explícita una dimensión o ámbito de “control, cambio y mejora de la organización”. (Sautu, 2009).

Los especialistas en desarrollo organizacional aceptan el criterio de organización pregonado por la teoría del comportamiento en la administración. Según Lawrence y Lorsch, “La organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales, con la finalidad de efectuar intercambios planeados por el ambiente”. (Paul Lawrence, Jay Lorsch, 1987).

Estos autores adoptan el concepto tradicional de división del trabajo al referirse a las diferentes actividades y a la coordinación existente en la organización cuando se refieren a que las personas contribuyen a las organizaciones, en vez de pertenecer totalmente a éstas.

Las contribuciones que cada participante pueda hacer en la empresa varían no sólo en función de las diferencias individuales, sino también del sistema de recompensas y contribuciones adoptado por la empresa. Este concepto tiene en cuenta el hecho de que toda empresa actúa en un medio ambiente determinado. Dado que su existencia y su supervivencia depende del modo como ella se relacione con ese medio, se deduce que debe

estructurarse y dinamizarse en función de las condiciones y circunstancias que caracterizan el medio en que ella opera.

Otros autores adoptan una posición un poco más antagónica con relación al concepto tradicional de organización. Bennis procura hacer énfasis en las diferencias fundamentales que existen entre los sistemas mecánicos (característicos del enfoque de desarrollo organizacional).

Según Bennis, los sistemas orgánicos permiten que los participantes tomen conciencia social, lo cual posibilita que las organizaciones sean conscientes colectivamente de sus destinos y de la orientación necesaria para dirigirlos mejor.

La única manera posible de cambiar la organización es transformar su "cultura", esto es, cambiar los sistemas dentro de los cuales trabajan y viven las personas. La cultura organizacional expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano que tiene características, cultura y sistema de valores propios. Todo este conjunto de variables debe observarse, analizarse e interpretarse continuamente. La cultura organizacional influye en el clima existente en la organización. (Val Pardo, 2000).

### **2.3 MISIÓN DE LA DIRECCIÓN DISTRITAL 13 D O 2, JARAMIJO, MANTA MONTECRISTI SALUD**

Desarrollar técnicas y gerencializar los servicios de salud de las zonas de Manta, Montecristi y JARAMIJÓ, para prever a través de las Unidades Operativas, atención de calidad, eficiencia y equidad, con calidez en el contexto de la modernización del Estado Ecuatoriano y la participación social.

### **2.3.1 VISIÓN DE LA DIRECCIÓN DISTRITAL 13 D O 2, JARAMIJÓ, MANTA MONTECRISTI SALUD**

Líder en la gestión técnico administrativa y el ejercicio rector del modelo de atención referencial del Ecuador y Latinoamérica que garantiza, la salud integral de la población y el acceso universal, en una red de servicios con la participación coordinada de organizaciones públicas, privadas y de la comunidad.

### **2.3.2 MARCO CONCEPTUAL.**

En el presente segmento se tratará de teorizar las nociones en relación al problema de la investigación. Razón por la cual, se proponen los conceptos claves que se utilizarán en la presente investigación:

### **2.3.3 APTITUD**

Rasgo general y propio de cada individuo que le facilita el aprendizaje de tareas específicas y le distingue de los demás.” (Riera, 2007)”

### **2.3.4 AUTOIMAGEN**

La autoimagen es la imagen o representación mental que se tiene de uno mismo, generalmente resistente al cambio, y que no representa solamente los detalles que pueden estar disponibles a la investigación u observación objetiva de otros, sino también los elementos propios que se ha aprendido (J. Maurus, 2011).

### **2.3.5 HABILIDAD**

Es la capacidad y destreza para realizar algo, que se obtiene en forma innata, o se adquiere o perfecciona, en virtud del aprendizaje y la práctica. Las habilidades o destrezas pueden darse en múltiples ámbitos de la vida, ya sea en el deporte, en las artes, en las ciencias, en las actividades manuales, etcétera. Todas las personas tienen una o más



habilidades y es muy poco probable que alguien posea grandes habilidades en todos los campos. (Joan Riera Riera).

### **2.3.6 COMPETENTE**

Significa pericia, aptitud para hacer algo o intervenir en un asunto determinado, una persona competente es aquella que posee un repertorio de habilidades, conocimientos, destrezas y valores. (Anahí Mastache).

### **2.3.7 COMPORTAMIENTO**

El comportamiento es la manera de comportarse (conducirse, portarse). Se trata de la forma de proceder de las personas u organismos frente a los estímulos y en relación con el entorno.

Es importante y fundamental establecer el que todo comportamiento está influenciado por una serie de elementos. En concreto, se estipula que aquel estará marcado tanto por la cultura que tenga la persona en cuestión como por las normas sociales existentes en su entorno o la actitud que presente en todo momento.

### **2.3.8 CONOCIMIENTO**

Se refiere a lo que una persona conoce de una área en particular o información que maneja sobre un área determinada "Alejandro Tomasini Bassols"

### **2.3.9 MODELO DE GESTIÓN**

Es la concepción básica que orienta la gestión empresarial, describe la filosofía, los valores, y propósitos de la organización y la forma de hacer el trabajo para mejorar la productividad.

El modelo de Gestión debe enfocarse en tres pilares, los procesos, las personas y la tecnología. (Rodríguez J., 2011).

### **2.3.10 PROCESO DE SELECCIÓN**

El proceso de selección es una secuencia de pasos a realizar, con la finalidad de obtener a la persona que reúna aquellos requisitos necesarios, para ocupar un determinado puesto. Dichos pasos deben llevarse al pie de la letra, con el fin de evitar errores (María Jesús Monte Alonso y Pablo Gonzales Rodríguez).

### **2.3.11 SERVIDORAS Y SERVIDORES PÚBLICOS.**

Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público. Las trabajadoras y trabajadores del sector público estarán sujetos al Código del Trabajo (Germán Puente González, 2009).

## **2.4 MARCO LEGAL**

La Constitución Política del Ecuador en su artículo 229 dispone que “Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público.”

Debido a la disposición constitucional, se creó la necesidad de regular legalmente lo atinente al servidor público, llevando a que la Asamblea Nacional el 11 de Agosto del dos mil diez expida la Ley Orgánica de Servicio Público derogando la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público e incorporando a todos los servidores del sector público para que se rijan a esta ley que en el artículo 3 de la LOSEP disponen: “Las disposiciones de la

presente ley son de aplicación obligatoria, en materia de recursos humanos y remuneraciones, en toda la administración pública, que comprende:

Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial y Justicia Indígena, Electoral, Transparencia y Control Social, Procuraduría General del Estado y la Corte Constitucional;

Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado y regímenes especiales;

Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado; y,

Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados y regímenes especiales para la prestación de servicios públicos”.

Sobre la situación del personal humano que se encuentra vinculado en entidades de derecho privado en las que hay mayoría de participación en recursos por parte del Estado la Constitución en el artículo 326 numeral 16 dispone: “En las Instituciones del Estado y en las entidades de derecho privado en las que hay participación mayoritaria de recursos públicos, quienes cumplan actividades de representación, directivas, administrativas o profesionales, se sujetarán a las leyes que regulan la administración pública. Aquellos que no se incluyen es esta categorización estarán amparados por el Código de Trabajo”.

Sobre la situación de los obreros es mi opinión que se incluyen también en el término servidor público ya que trabajan para el estado bajo cualquier forma, con una relación de dependencia, subordinación, un horario de trabajo, y como contrapartida obtienen una remuneración, prestan servicios públicos, y son también parte del personal humano que dispone la administración pública.

Sin embargo, aunque conceptualmente los trabajadores se encuentran abarcados en el concepto de servidores públicos, por la condición sui generis de las labores que cumple, se sujetan a régimen jurídico diverso, estando sujetos al Código de Trabajo, lo que no implica que pierdan la categoría de servidores públicos. (Ley Orgánica del Servicio Público publicado en el registro oficial N: 294 del 6 de Octubre del 2010).

## **DEBERES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS**

Son deberes de los servidores públicos:

Respetar cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República, Leyes reglamentos, y más disposiciones expedidas de acuerdo con la Ley.

Cumplir personalmente con las obligaciones de su puesto, con solicitud eficiencia, calidez, solidaridad, y en función del bien colectivo con la diligencia que emplean generalmente en la administración de sus propias actividades.

Cumplir de manera obligatoria con su jornada de trabajo legalmente establecida, de conformidad con las disposiciones de esta Ley.

Cumplir y respetar las órdenes legítimas de los superiores jerárquicos. El servidor público podrá negarse, por escrito a acatar las órdenes superiores que sean contrarias a la Constitución de la República y la Ley.

Velar por la economía y recursos del Estado y por la conservación de los documentos, útiles, equipos, muebles y bienes en general confiados a su guarda, administración o utilización de conformidad con la Ley y las normas secundarias.

Cumplir en forma permanente, en el ejercicio de sus funciones, con atención debida al público y asistirlo con la información oportuna y pertinente, garantizando el Derecho de la población a servicios públicos de óptima calidad.

Elevar a conocimiento de su inmediato superior los hechos que puedan causar daño a la administración.

Cumplir con los requerimientos en materia de desarrollo institucional, recursos humanos y remuneraciones implementados por el ordenamiento jurídico vigente.

Someterse a evaluaciones periódicas durante el ejercicio de sus funciones, y;

Custodiar y cuidar la documentación e información que, por razón de su empleo, cargo o comisión tenga bajo su responsabilidad e impedir o evitar su uso indebido, sustracción, ocultamiento o inutilización”

Todos los servidores públicos de cualquier institución o dependencia del Estado están obligados a cumplir con los deberes u obligaciones que establece la Constitución de la república y la Ley orgánica de servicio público ya que de no hacerlo existen sanciones previstas en los mismos cuerpos legales mencionados, sanciones que pueden ser de carácter administrativo en el caso de un llamado de atención por parte de la autoridad de la institución o un sumario administrativo. (Ley Orgánica del Servicio Público publicado en el registro oficial N: 294 del 6 de Octubre del 2010)

## **CLASIFICACIÓN DEL DERECHO ADMINISTRATIVO**

De acuerdo al Área de aplicación. Al derecho administrativo se lo clasifica en interno. Externo, general, especial y procesal. “Derecho Administrativo Interno.- Es una parte del derecho administrativo que regula la administración, funcionamiento y control de la administración interna.

**Derecho Administrativo Externo.-** Es una parcela del derecho administrativo que regula la organización, funcionamiento y control de los servicios públicos entre administradores y administrados.

**Derecho Administrativo General.-** Es un subsistema de normas, reglas y principios jurídicos aplicados a la universalidad de los órganos y servidores que prestan servicios a la administración en relación con las personas particulares.

**Derecho Administrativo Especial.-** Es el conjunto de normas, reglas y principios jurídicos aplicables limitadamente a ciertos órganos y funcionarios de la administración de acuerdo con funciones específicas de ciertos servicios.

**Derecho Administrativo Procesal.-** Es un conjunto de normas, reglas y principios jurídicos que regulan la forma de actuar la administración en la prestación de servicios. Al derecho administrativo procesal se lo conoce también con el nombre de "práctica administrativa". (Ley Orgánica del Servicio Público publicado en el registro oficial N: 294 del 6 de Octubre del 2010).

#### **MODALIDADES DE SERVICIOS PRESTADOS POR EL ESTADO.**

Los servicios prestados por el Estado pueden ejecutarse de acuerdo con las siguientes modalidades:

Servicios prestados directamente por la Administración pública;

Servicios prestados por instituciones;

Servicios prestados por empresas públicas;

Servicios prestados por administración delegada; y,

Servicios prestados mediante concesión.

Hoy en día el Estado para satisfacer necesidades generales no sólo se preocupa de los servicios básicos como agua potable, luz eléctrica, salubridad, educación, correos, obras públicas, sino también del control de

precios, de la distribución y la venta de artículos de consumo popular. El Estado por intermedio de la administración interviene para defender al consumidor del acaparamiento, del abuso de precios, de la especulación, dirigiendo el control como una característica republicana y democrática. El intervencionismo es producto de los reclamos y necesidades sociales de los pueblos. (Ley Orgánica del Servicio Público publicado en el registro oficial N: 294 del 6 de Octubre del 2010).

## **2.5. ACUERDO MINISTERIAL No. MRL -2014 - EL MINISTRO DE RELACIONES LABORALES.**

### **CONSIDERANDO:**

Que, el artículo 54 de la Ley Orgánica del Servicio Público-LOSEP establece que el sistema integrado de desarrollo del talento humano del servicio público estará conformado, entre otros, por el subsistema de selección de personal;

Que, el artículo 65 de la LOSEP establece que el ingreso a un puesto público será efectuado mediante concurso de merecimientos y oposición, que evalúe la idoneidad de los interesados y se garantice el libre acceso a los mismos;

Que, el artículo 68 de la LOSEP señala que los ascensos se realizarán mediante concurso de méritos y oposición, en el que se evaluará primordialmente la eficiencia de las y los servidores y, complementariamente, los años de servicio;

Que, el Reglamento General a la LOSEP, en los artículos 176 al 185, determina los lineamientos generales en los cuales se deberá desarrollar el subsistema de selección de personal;

Que, mediante los Decretos Ejecutivos No. 449 y 470 de 15 de septiembre y 20 de octubre de 2014, se incorporaron reformas al

Reglamento General a la LOSEP que se refieren al subsistema de selección de personal;

Que, mediante Acuerdo Ministerial No. MRL-2012-0000058, publicado en el Registro Oficial No. 702 de 14 de mayo de 2012, el Ministerio de Relaciones Laborales emitió la Norma Sustitutiva de la Norma de Reclutamiento y Selección de Personal;

Que, es necesario actualizar la normativa del subsistema de selección de personal a fin de dotar a las UATH institucionales del sector público metodologías, Procedimientos e instrumentos técnicos que permitan la ejecución de procesos selectivos de manera ágil, transparente, eficiente y eficaz; y, en ejercicio de las atribuciones que le confiere el literal a) del artículo 51 de la Ley Orgánica del Servicio Público y el artículo 178 de su Reglamento General. Acuerda: Expedir la Norma Técnica Del Subsistema De Selección De Personal. (Disponible en: [http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4\\_ecu\\_org10.pdf](http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_org10.pdf)).

### **2.5.1 DEL OBJETO, ÁMBITO Y DEFINICIONES**

Art. 1.- Art. 1.- Del Objeto.- Esta norma tiene por objeto establecer instrumentos de carácter técnico y operativo que permita. 'de administración del talento humano — UATH de las instituciones de Estado Sujetas: al ámbito de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP, escoger a la persona más idónea entre las y los postulantes para ocupar un puesto público, en función de la relación entre los requerimientos establecidos en la descripción y el perfil de los puestos institucionales y la instrucción formal, la experiencia y las competencias de las y los postulantes.

Art. 2.- Del ámbito de aplicación.- Las disposiciones de la presente norma son de aplicación obligatoria en todas las instituciones del Estado determinadas en el artículo 3 de la LOSEP.



Se excluye de la aplicación de la presente norma, al proceso de ingreso de los miembros activos de las Fuerzas Armadas, Policía Nacional, Cuerpos de Bomberos y Comisión de Tránsito del Ecuador, de las y los docentes amparados en la Ley Orgánica de Educación Superior o la Ley Orgánica de Educación Intercultural, del personal sujeto a la carrera de la Función Judicial y a la carrera diplomática del Servicio Exterior, que se regirán por sus respectivas leyes.

Art. 3.- De la selección de personal.-Todo proceso de selección de personal para puestos protegidos por la carrera del servicio público, deberá realizarse obligatoriamente a través de concursos de méritos y oposición, utilizando la plataforma tecnológica del Ministerio de Relaciones Laborales como único medio válido para la ejecución de este proceso.

Art. 4.- Del concurso.-Es el proceso por el cual se convoca a todas las personas mayores de dieciocho años, que se encuentren legalmente habilitadas para el ingreso y desempeño de un puesto en el servicio público y que reúnan los requisitos establecidos en la convocatoria relativos al perfil del puesto, para participar en el proceso de selección determinado en la presente norma. Todo concurso de méritos y oposición será abierto.

Art. 5.- De los componentes del concurso.- El concurso de méritos y oposición está conformado por:

- a) Convocatoria;
- b) Mérito;
- c) Oposición, que a su vez se compone de:
  - c.1) Pruebas de conocimientos técnicos;
  - c.2) Pruebas psicométricas; y,
  - c.3) Entrevista; y,
- d) Declaratoria de ganador del concurso.

Art. 6.- De los candidatos elegibles.- Para convocar a un concurso de méritos y oposición, es requisito previo que se agoten los postulantes en el

registro de candidatos elegibles de la institución que cumplan con el perfil del puesto, objeto del mismo.

Se denomina "candidato elegible" a la o al aspirante a ingresar a una institución de estado que ha participado en un concurso de méritos y oposición y que superó la etapa

Ministerio de Relaciones Laborales de méritos y las pruebas de conocimientos técnicos y psicométricas. La elegibilidad durará dos años, contados desde la declaratoria de ganador del concurso.

El Ministerio de Relaciones Laborales, a través de su plataforma tecnológica, administrará el registro de candidatos elegibles, el cual se integrará con las y los aspirantes que cumplan con los requisitos de elegibilidad.

El registro de candidatos elegibles se conforma de la siguiente manera:

a) Del banco de elegibles inmediatos.-Se conforma con las y los cinco (5) mejores postulantes que rindieron las pruebas técnicas y psicométricas y las entrevistas en un concurso de méritos y oposición, excluyendo a la o el ganador del mismo, siempre y cuando hubieren obtenido como mínimo setenta (70) puntos en el puntaje final. Los aspirantes de los bancos de elegibles inmediatos, conforme al orden de puntuación, serán declarados ganadores de un concurso, conforme lo dispuesto en la presente norma, cuando la o el servidor que originalmente ganó un concurso se desvincule por cualquier motivo de la institución dentro de sus dos (2) primeros años de servicio; y

b) Del banco de potenciales elegibles.-Se conforma con las y los postulantes que no llegaron a la etapa de entrevistas, y en las pruebas técnicas y psicométricas hubieren obtenido setenta (70) puntos o más. Estos postulantes, una vez que se agote el banco de elegibles inmediatos, serán llamados a las entrevistas en orden de puntuación y, una vez rendidas éstas, pasarán a formar parte del banco de elegibles inmediatos.

Los candidatos que formen parte del banco de potenciales elegibles de un puesto podrán ser llamados para llenar puestos similares dentro de la misma institución, cuando no existan o se hayan agotado los bancos de elegibles inmediatos y de potenciales elegibles propios del puesto similar; entendiendo por puestos similares, aquellos que compartan el mismo grupo ocupacional, el lugar de trabajo y el perfil en las áreas de instrucción formal y experiencia, determinadas en las bases del concurso. La similitud entre los puestos será determinada por informe técnico de la UATH institucional en base a lo establecida en la presente norma.

Sólo en caso de agotarse los bancos de elegibles inmediatos y de potenciales elegibles propios de un puesto y de puestos similares en la misma institución, las UATH institucionales podrán convocar a un nuevo concurso para esa partida.

Art. 7.- De la planificación de los concursos.-Los concursos:-méritos y oposición deben llevarse a cabo de acuerdo a la planificación las UATH institucionales, en función de las necesidades institucionales y la, capacidad operativa de las UATH. La planificación será registrada en la plataforma tecnológica del Ministerio de Relaciones Laborales. (Ley Orgánica del Servicio Público publicado en el registro oficial N: 294 del 6 de Octubre del 2010)

## **2.5.2 DE LOS RESPONSABLES DEL CONCURSO DE MÉRITOS Y OPOSICIÓN**

Art. 8.- De los órganos responsables.- Los órganos responsables del concurso de méritos y oposición son:

- a) Unidad de Administración del Talento Humano - UATH;
- b) Tribunal de Méritos y Oposición; y,
- c) Tribunal de Apelaciones.

Art. 9.- De la unidad administración del talento humano - UATH.-Es la responsable y encargada de administrar el concurso de méritos y oposición con sustento en la presente norma.

El responsable de la UATH institucional designará a una o un servidor de la unidad como administrador del concurso, que será el custodio de la clave de acceso a la plataforma tecnológica del Ministerio de Relaciones Laborales; legalizará con su firma y/o su clave, la información y documentación que se genere en el concurso, y será responsable de subirla a la plataforma tecnológica.

Art. 10.- Del Tribunal de Méritos y Oposición.-Es el órgano encargado, entre otras facultades previstas en la presente norma, de declarar a la o el ganador de un concurso de méritos y oposición o declarar desierto el mismo.

El Tribunal de Méritos y Oposición estará integrado por:

- a) La autoridad nominadora o su delegada o delegado, quien presidirá el Tribunal de Méritos y Oposición;
- b) El responsable de UATH institucional o su delegada o delegado; y,
- c) El responsable de la unidad administrativa a la que pertenece el puesto vacante, o su delegada o delegado.

Los miembros del Tribunal de Méritos y Oposición deben necesariamente ser parte de la institución. Solo en las instituciones adscritas que no cuenten con el suficiente personal podrá actuar como miembro del Tribunal cualquier servidor o servidora de la institución de la cual dependan. Este Tribunal se integrará, previa convocatoria del administrador del concurso, mediante la firma del acta correspondiente. Sus decisiones se tomarán por mayoría simple de sus miembros.

Art. 11.- Del Tribunal de Apelaciones.- Es el órgano y resolver las apelaciones que se presenten por parte de las y los de mérito y sobre los resultados de las pruebas de conocimientos técnicos. El Tribunal de Apelaciones estará integrado por:

- a) La autoridad nominadora o su delegada o delegado, quien presidirá el Tribunal de Apelaciones;
- b) El responsable de la UATH institucional o su delegada o delegado; y,
- c) El responsable de la unidad administrativa a la que pertenece el puesto vacante, o su delegada o delegado.

Los miembros del Tribunal de Apelaciones deben necesariamente ser parte de la institución. Solo en las instituciones adscritas que no cuenten con el suficiente personal podrá actuar como miembro del Tribunal cualquier servidor o servidora de la institución de la cual dependan. No podrán integrar este Tribunal las y los servidores que actúen en el Tribunal de Méritos y Oposición.

Este Tribunal se integrará previa convocatoria del administrador del concurso, mediante la firma del acta correspondiente. Sus decisiones se tomarán por mayoría simple de sus miembros.

Art. 12.- De la incompatibilidad.-Los miembros de los Tribunales de Méritos y Oposición y de Apelaciones que se encuentren en los casos de incompatibilidad previstos en el Reglamento General a la LOSEP deberán excusarse por escrito, al momento en que tengan conocimiento de este particular. Una vez que una o un integrante de estos Tribunales se excuse, el administrador del concurso procederá según lo determinan los artículos 10 u II de la presente norma.

Así mismo, en el caso de que la o el servidor participe en un concurso organizado por la institución a la cual pertenece y que sea parte de la IJATH institucional, deberá abstenerse de participar en la administración del concurso. Si una o un servidor es designado administrador de un concurso, y tiene vínculos de parentesco con una o un postulante hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, o sean cónyuges o convivientes en unión de hecho legalmente reconocida, deberá excusarse por escrito de administrarlo. (Ley Orgánica del Servicio Público publicado en el registro oficial N: 294 del 6 de Octubre del 2010).

## 2.5.3 DEL CONCURSO DE MÉRITOS Y OPOSICIÓN

Sección 1ra.

De los pasos previos del concurso

Art. 13.- De los pasos previos.-La UATH institucional, a través del administrador del concurso, será la encargada de la preparación del concurso de méritos y oposición, para lo cual deberá realizar los siguientes pasos previos:

1) Mantener actualizado el manual de puestos institucional como Instrumento indispensable para la elaboración de las bases del concurso.

2) Establecer el número de puestos que se sujetaran a concurso y verificar que estos puestos se encuentren: Debidamente financiados a través de la partida presupuestaria correspondiente;

3) Que no estén sujetos a litigio y se encuentren legalmente vacantes; y, Que se hayan agotado los bancos de elegibles inmediatos y de potenciales elegibles propios de los puestos y de puestos similares en la misma institución; de contar con los mismos.

4) Definir el lugar, infraestructura y logística para el normal desarrollo del concurso.

5) Preparar las pruebas de conocimientos técnicos. Para la elaboración del banco de preguntas para el puesto objeto del concurso, la UATH institucional, a través del administrador del concurso, solicitará a la o el responsable de la unidad administrativa a la que pertenece el puesto, que elabore y remita un banco de preguntas de conocimientos técnicos con sus respectivas respuestas, que deberá ser subido por la UATH institucional a la plataforma tecnológica del Ministerio de Relaciones Laborales junto con las bases del concurso.

6) Las preguntas deberán ser elaboradas sobre la base del rol, la misión y actividades establecidas en la descripción del puesto. No se podrán establecer preguntas fuera de los criterios referidos.

7) La UATH institucional podrá solicitar la preparación de las pruebas al Instituto Nacional de la Meritocracia o a cualquier otra institución del Estado especializada que ofrezca estos servicios en los conocimientos técnicos que requiere el puesto.

8) Preparar la batería de pruebas psicométricas;

9) Convocar e integrar a los Tribunales de Méritos y Oposición y de Apelaciones mediante la firma de las actas constitutivas correspondientes, las que deberán subirlas a la plataforma tecnológica en conjunto con las bases del concurso.

10) Definir el cronograma de actividades a ejecutarse dentro del desarrollo del concurso, de acuerdo a la necesidad institucional y capacidad operativa de la UATH.

Art. 14.- De las bases del concurso.-Una vez realizados los pasos previos, en base a la descripción del puesto constante en el manual de puestos institucional, la UATH institucional, a través del administrador del concurso, ingresará a la plataforma tecnológica del Ministerio de Relaciones Laborales las bases del concurso de méritos y oposición, con la siguiente información:

a)"Detalles generales del concurso": Descripción de los elementos informativos generales de la institución y del puesto materia del concurso.

- 1) Nombre de la institución;
- 2) Partida presupuestaria por cada puesto vacante;
- 3) Denominación institucional del puesto;
- 4) Grado y grupo ocupacional;

- 5) Remuneración mensual unificada (R.M.U.);
- 6) Unidad administrativa; y,
- 7) Lugar de trabajo.

b) "Desglose de parámetros": Identificación de instrucción formal, experiencia, competencias técnicas y competencias conductuales definidas en el perfil del puesto, según lo constante en el manual de puestos institucional:

b. 1) "Instrucción formal": Identificación del nivel de instrucción formal y área de conocimiento requerido para ocupar el puesto materia del concurso, de conformidad con la descripción y perfil establecido en el manual de puestos institucional;

b.2) "Experiencia": Identificación del tiempo y especificidad de la experiencia que requiere el puesto determinada en el manual de puestos institucional. Se podrán tomar en cuenta pasantías o prácticas pre profesionales. En ninguno caso se establecerá como requisito la experiencia específica en el sector público;

b.3) "Competencias técnicas del puesto": Descripción de las destrezas y habilidades técnicas requeridas para el puesto de conformidad al perfil del mismo. Podrán subirse hasta tres competencias técnicas, y que sean las más relevantes; y,

b.4) "Competencias conductuales del puesto": Descripción de las competencias conductuales requeridas para el puesto de conformidad al perfil del mismo. Podrán subirse hasta tres competencias conductuales, y que sean las más relevantes.

c) "Cronograma del concurso": Las fechas de cada etapa del concurso, de acuerdo con el cronograma de actividades previsto en el numeral 7 del artículo 13 de la presente norma, serán definidas por la IJATH institucional. El término mínimo para cumplir cada etapa del concurso será de un (1) día,



salvo que la UATH institucional establezca un período mayor. En todo caso, el proceso no podrá durar, desde la difusión de la convocatoria hasta la declaratoria de ganadora o ganador, más de treinta y ocho (38) días hábiles.

Estas fechas podrán modificarse a lo largo del proceso por necesidad institucional, siempre y cuando estos cambios sean aprobados por la o el responsable de la UATH institucional, cumplan con la normativa vigente y sean notificados electrónicamente a todas las y los postulantes con un plazo no menor de veinticuatro (24) horas de anticipación.

En caso de que, por cualquier motivo, la UATH i de superar el término máximo de treinta y ocho '(38 días hábiles por excepción podrá extender este período hasta por cinco días adicionales en una ocasión por puesto lanzado a concurso, previa autorización de la autoridad nominadora con sustento en un informe técnico: la UATH institucional. Esta información también deberá ser subida por la UATH institucional a la plataforma tecnológica.

Las bases del concurso, una vez subidas por la IJATH institucional a la plataforma tecnológica y difundida la convocatoria, no podrán ser modificadas.

En adición a las bases del concurso, la UATH institucional, a través del administrador del concurso, también debe subir a la plataforma tecnológica lo siguiente:

- 1) El banco de preguntas para las pruebas de conocimientos técnicos y su respectiva hoja de respuestas, por puesto objeto de concurso;
- 2) La batería de pruebas psicométricas;
- 3) Las actas de conformación de los Tribunales de Méritos y Oposición y de Apelaciones; y,
- 4) La designación del administrador del concurso. (Ley Orgánica del Servicio Público publicado en el registro oficial N: 294 del 6 de Octubre del 2010).

## **2.5.4 SECCIÓN 2DA.**

De la convocatoria

Art. 15.- De la convocatoria.-La convocatoria es la etapa en que la UATH institucional, a través del administrador del concurso, planifica y realiza la difusión plena del concurso de méritos y oposición por medio de la plataforma tecnológica del Ministerio de Relaciones Laborales, con el fin de reunir el mayor número de postulantes que cumplan con el perfil y los requisitos establecidos en las bases del concurso.

La convocatoria inicia con el registro de su planificación en la plataforma tecnológica; cumplido con lo cual, podrán otorgarse los nombramientos provisionales necesarios para cubrir los puestos que serán objeto de los concursos.

Se podrán planificar uno o varios concursos en base al informe técnico de la UATH institucional que justifique esta necesidad. Esta planificación estará vigente, desde la fecha en que se suban las bases del concurso hasta la fecha de inicio de la difusión de la convocatoria del último proceso selectivo programado, máximo un año calendario. Los puestos planificados que no sean objeto de la difusión de la convocatoria en las fechas registradas, perderán la vigencia de su convocatoria.

Esta planificación no podrá ser modificada, salvo cuando la responsabilidad por la imposibilidad de ejecutar la misma, no sea atribuible a la institución que lleva el concurso, y previa autorización de su máxima autoridad, por una sola vez por convocatoria.

Art. 16.- De la difusión de la convocatoria.- Luego de subida la convocatoria a la plataforma tecnológica, dentro de la planificación a que hace referencia al artículo precedente, la UATH institucional, a través del administrador del concurso procederá a su difusión en un plazo que tendrá una duración mínima de 4 días y en la que se determinará las fechas de

inicio y fin de la postulación. La difusión se realizará: de manera simultánea por los siguientes medios obligatorios:

a) Plataforma tecnológica del Ministerio de Relaciones Laborales :y b) Página web institucional.

La UATH institucional, además de los medios señalados, podrá opcionalmente utilizar otros medios, de conformidad con su disponibilidad presupuestaria.

La convocatoria deberá incluir una nota que indique que la postulación no tendrá costo alguno.

Desde el primer día de difusión de la convocatoria, la plataforma tecnológica notificará a los Consejos Nacionales para la igualdad y a las universidades y escuelas politécnicas que se encuentren inscritas en el Ministerio de Relaciones Laborales, para que promuevan la participación en los concursos de personas pertenecientes a grupos de atención prioritaria y a su comunidad estudiantil, respectivamente.

Art. 17.- De la postulación.- El plazo de la postulación es de mínimo cuatro (4) días y es simultáneo al de la difusión de la convocatoria previsto en el artículo precedente. La persona interesada en participar en el concurso de méritos y oposición, deberá aplicar a través de la plataforma tecnológica del Ministerio de Relaciones Laborales, ingresando la información requerida en el registro "Hoja de Vida", incluida la referente a las acciones afirmativas y/o por mérito adicional, de ser el caso, previstas en los artículos 32 y 33 de la presente norma.

La postulación seguirá las siguientes reglas:

a) La o el postulante podrá aplicar exclusivamente a un puesto por convocatoria.

b) Una vez que aplique a un puesto, la o el postulante no podrá modificar el registro "Hoja de Vida" para el puesto que ha postulado.

c) La o el postulante es el único responsable de la veracidad y exactitud de la información y de sus declaraciones incluidas en el registro "Hoja de Vida".

d) En esta etapa, no se requerirá subir a la plataforma tecnológica o presentar en físico la documentación que respalde dicha información.

e) Es responsabilidad de la o el postulante el monitorear su participación durante todo el concurso en la plataforma tecnológica. (Ley Orgánica del Servicio Público publicado en el registro oficial N: 294 del 6 de Octubre del 2010)

### **2.5.5 SECCIÓN 3RA.**

Del mérito

Art. 18.- Del mérito.-El mérito consiste en el análisis del perfil disponible de las y los postulantes con el perfil requerido en la convocatoria, méritos y Oposición.

Durante el período de postulación, la UATH institucional, a través del administrador del concurso, verificará el nivel de cumplimiento del y los postulantes con los requisitos establecidos en las base la plataforma tecnológica del Ministerio de Relaciones Laboral

El incumplimiento de los requisitos establecidos en las bases del concurso por parte de las y los postulantes determinará que los mismos no puedan acceder a la siguiente fase del proceso y quedarán descalificados del concurso. El administrador del concurso, sentará la razón respectiva. Esta información será publicada y notificada a la o el postulante a través de la plataforma tecnológica, en el reporte "Verificación del Mérito".

Art. 19.- De la apelación a la verificación del mérito.-Las y los postulantes que no superaron la etapa del mérito, podrán apelar exclusivamente de sus resultados a través de la plataforma tecnológica dentro del día hábil posterior a la notificación del reporte "Verificación del méritos La UATH institucional, a través del administrador del concurso, al

siguiente día hábil, entregará el "Reporte de apelaciones" al Tribunal de Apelaciones para su trámite respectivo.

Art. 20.- De la actuación del Tribunal de Apelaciones.-El Tribunal de Apelaciones conocerá y analizará las apelaciones presentadas en la plataforma tecnológica desde la recepción del "Reporte de apelaciones", y se pronunciará con la debida motivación dentro del período establecido en el "Cronograma del concurso" previsto en el literal c) del artículo 14 de la presente norma.

Una vez resueltas las apelaciones, el Tribunal de Apelaciones informará inmediatamente a la UATH institucional, a fin de que el administrador del concurso notifique a las y los postulantes apelantes, a través de la plataforma tecnológica, el reporte "Resultado de apelaciones a la verificación del mérito'

El reporte de postulantes que superen la fase del mérito deberá ser publicado en la plataforma tecnológica al siguiente día hábil de concluido el período para la resolución de las apelaciones.

El reporte "Resultado del procedimiento del mérito" contendrá:

- a) Listado definitivo de las y los postulantes que deberán presentarse a las pruebas de conocimientos técnicos y psicométricas;
- b) Fecha, hora y lugar en que se aplicarán las pruebas de conocimientos técnicos y psicométricas; y,
- c) El recordatorio de llevar consigo a la toma de las pruebas su documento original de identificación señalado en el artículo 25 de la presente norma.

Art. 21.- De los postulantes personas con discapacidad y/o migrantes o ex migrantes.-La UATH institucional, a través del administrador del concurso, antes de dar inicio a la fase de oposición, deberá verificar el listado codificado de las y los postulantes con discapacidad, y de las y los postulantes migrantes en el exterior o ex migrantes, que estará disponible en

la tecnológica del Ministerio de Relaciones Laborales. Con el referido listado, la IUATH deberá velar por el eficaz y efectivo cumplimiento de las prerrogativas que la Normativa vigente otorga a las y los postulantes que se encuentran considerados en los grupos de atención prioritaria. (Ley Orgánica del Servicio Público publicado en el registro oficial N: 294 del 6 de Octubre del 2010)

## **MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES**

El Ministerio de Relaciones Laborales otorgará acceso privilegiado al CONADIS a la plataforma tecnológica para que pueda verificar los resultados del proceso de concurso de méritos y oposición en todas sus fases, con el fin de precautelar los derechos de las personas con discapacidad.

### **2.5.6 Sección 4ta.**

De la oposición

Art. 22.- De la oposición.-La oposición es el proceso de medición objetiva de los niveles de competencias que ostentan las y los postulantes a través de pruebas psicométricas, de conocimientos técnicos y de las entrevistas. Las UATH institucionales podrán utilizar las herramientas que el Instituto Nacional de la Meritocracia o cualquier institución estatal desarrollen y ponga a su disponibilidad, con el fin de apoyar en la gestión de la evaluación de las y los postulantes en la fase de oposición.

Art. 23.- De las pruebas de conocimientos técnicos.-Estas pruebas evalúan el nivel de conocimientos técnicos inherentes al perfil de un puesto descrito en las bases del concurso. Incluirán aspectos de carácter práctico (destrezas) cuando el puesto vacante lo amerite, o podrán ser únicamente por escrito. Cuando sean por escrito, serán construidas con metodología de opción múltiple y de preguntas cerradas donde no podrá haber más de una respuesta correcta. En cualquier caso, su calificación será sobre cien puntos con dos decimales.

El contenido de las pruebas de conocimientos técnicos se mantendrá en estricta reserva hasta su aplicación, bajo la responsabilidad del administrador del concurso.

Art. 24.- De las pruebas psicométricas.-Estas pruebas evalúan los comportamientos conductuales que la o el postulante debe disponer para el ejercicio de un puesto, las mismas que serán medidas en función de las competencias descritas en las bases del concurso. Estas pruebas tendrán una valoración sobre cien puntos.

Para la aplicación de las pruebas psicométricas, la UATH institucional deberá proveerse de un conjunto de baterías que hayan sido diseñadas en base a baremos ecuatorianos o latinoamericanos.

Las instituciones que no dispongan del personal adecuado para la preparación de las baterías de las pruebas psicométricas podrán contratar estos servicios profesionales, siempre que no estén disponibles los servicios del Instituto Nacional de la Meritocracia o de una institución estatal que pueda ofrecer las baterías requeridas, y de conformidad con la disponibilidad presupuestaria de la institución.

El contenido de las pruebas psicométricas se mantendrá en, estricta reserva hasta su aplicación, bajo la responsabilidad del administrador del concurso.

Art. 25.- De la aplicación de las pruebas de conocimientos técnicos y las pruebas psicométricas.-Las pruebas de conocimientos técnicos y pruebas psicométricas serán aplicadas simultáneamente a lo largo de esta etapa de acuerdo a una planificación que incluya las y los postulantes que superaron la etapa del mérito, de acuerdo al "Cronograma del concurso" previsto en el literal c) del artículo 14 de la presente norma, definido por la UATH institucional, a través del administrador del concurso.

Si una o un postulante no se presenta a la prueba de conocimientos técnicos o a la prueba psicométrica, quedará descalificado del concurso. El administrador del concurso, sentará la razón respectiva.

La o el postulante, para rendir las pruebas de conocimientos técnicos y las pruebas psicométricas, deberá presentar su documento original de identificación, sea: cédula de ciudadanía, identidad, licencia de conducir con fotografía o pasaporte. En caso de no presentar uno de dichos documentos al momento de presentarse a la aplicación de las pruebas, no será admitido y quedará descalificado del concurso. El administrador del concurso, sentará la razón respectiva.

La UATH institucional, a través del administrador del concurso, al siguiente día hábil de aplicadas las pruebas, subirá y publicará en la plataforma tecnológica un listado de las y los postulantes con los puntajes alcanzados.

Para conformar el puntaje de las pruebas de conocimientos técnicos y psicométricas se considerarán los siguientes porcentajes:

**Cuadro N: 1**

	<b>PUNTAJE MÁXIMO</b>	<b>PUNTAJE EN LA CONFORMACIÓN</b>
PRUEBAS DE CONOCIMIENTOS TÉCNICO	100 PUNTOS	75%
PRUEBAS PSICOMÉTRICAS	100 PUNTOS	25%

**Elaborado:** Dolores Mendoza Cedeño

Las y los postulantes que en las pruebas de conocimientos técnicos y psicométricas obtengan una calificación igual o superior a setenta sobre cien



puntos (70/100) y se encuentren dentro de los cinco (5) mejores puntuados para cada puesto vacante, pasarán a la fase de entrevistas.

En caso de empate entre el puntaje de las y los postulantes de las pruebas de conocimientos técnicos y psicométricas, para definir quién pasará a la fase de entrevistas, el orden entre las y los postulantes empatados será definido de la siguiente manera:

a) Por la calificación que hubieren obtenido en las pruebas de conocimientos técnicos, en orden descendente;

b) Si no es suficiente la solución prevista en el literal precedente, por la calificación que hubieren obtenido en las pruebas psicométricas, en orden descendente; y,

c) En caso de persistir el empate, pasarán todos las y los postulantes empatados a la fase de entrevistas.

Art. 26.- De la apelación al puntaje de las pruebas de técnicas las y los postulantes que no estuvieran de acuerdo con su puntaje alcanzado las pruebas de conocimientos técnicos, podrán apelar exclusivamente a su calificación a través de la plataforma tecnológica, dentro del día hábil posterior a la publicación de las calificaciones. No se admitirán apelaciones relacionadas con los puntajes de otros participantes en el concurso.

La UATH institucional, a través del administrador del concurso, al siguiente día hábil entregará el "Reporte de apelaciones" al Tribunal de Apelaciones para su trámite respectivo.

Una vez resueltas las apelaciones, el Tribunal comunicará inmediatamente a la UATH institucional el acta con los resultados, a fin de que el administrador del concurso notifique a las y los postulantes apelantes, a través de la plataforma tecnológica del Ministerio de Relaciones Laborales, el reporte "Resultado de apelaciones a las calificaciones de pruebas de conocimientos técnicos. Este reporte contendrá:

a) Listado definitivo de los cinco (5) postulantes mejores puntuados, por cada puesto vacante, y que deberán presentarse a las entrevistas; y,

b) Fecha, hora y lugar en que se realizarán las entrevistas.

Art. 27.- De la entrevista.- Evalúa las competencias conductuales y las competencias técnicas descritas en las bases de concurso de manera oral de los cinco (5) postulantes mejor puntuados por cada vacante dentro de los puestos llamados a concurso.

La entrevista será desarrollada por dos técnicos entrevistadores: una o un delegado de la IJATH institucional, que evaluará las competencias conductuales, y una o un delegado del representante de la unidad administrativa a la que pertenece el puesto, que evaluará las competencias técnicas, mediante casos prácticos. Estos delegados deberán ser parte de la institución y no podrán estar participando como postulantes en el mismo concurso.

En los concursos donde las entrevistas resulten muy numerosas, podrá delegarse a varias parejas de técnicos entrevistadores.

Art. 28.- Calificación de la entrevista.- La entrevista será calificada sobre cien (100) puntos por cada técnico entrevistador y su resultado será el promedio de las dos calificaciones. Será necesario aplicar a todas las y los postulantes las mismas preguntas base, sin perjuicio de profundizar en los temas que le parezcan relevantes a los técnicos entrevistadores para cada caso particular.

La o el postulante, para rendir la entrevista, deberá presentar su documento original de identificación señalado en el artículo 25 de la presente norma. En Caso de no presentar dicho documento al momento de acudir a la entrevista: Será admitido' y quedará descalificado del concurso. El administrador del concursó sentara la razón respectiva.

Art. 29.- Del registro de la información recabada a través de la realización de la entrevista se utilizará medios de grabación de audio o video con audio como respaldo del desarrollo de la misma. Antes de iniciar con la entrevista, será necesario que se identifiquen quienes estén presentes.

Cada UATH institucional, sobre la base de las directrices emitidas en esta norma para la entrevista, elaborará los instrumentos requeridos para la misma y definirá la metodología a aplicarse en este caso, siempre que use el formato de acta de entrevista previsto en la plataforma tecnológica del Ministerio de Relaciones Laborales.

Art. 30.- Del "Puntaje tentativo final".-Con las calificaciones obtenidas en las pruebas de conocimientos técnicos y psicométricas y en las entrevistas, la plataforma tecnológica automáticamente calculará la nota del mérito y oposición de cada uno de los participantes sobre cien (100) puntos, calificación que se denominará "Puntaje tentativo final". Esta calificación, luego de haberse aplicado las acciones afirmativas y/o mérito adicional, formará parte del "Puntaje Final", que será notificado a los postulantes a través de la plataforma tecnológica, conforme el artículo 35 de la presente norma. (Ley Orgánica del Servicio Público publicado en el registro oficial N: 294 del 6 de Octubre del 2010).

### **2.5.7 LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO**

Ley Orgánica de Servicio Público.- De la Planificación Institucional del talento Humano.- señala que Las Unidades de Administración de Talento Humano, estructurarán, elaborarán y presentarán la Planificación del Talento Humano, en función de los planes, programas, proyectos y procesos a ser ejecutados, por lo que es de imprescindible necesidad contar con plantillas de personal cualitativas y cuantitativas, que coadyuven a conseguir las metas y objetivos institucionales.

Ley Orgánica de Servicio Público en concordancia con el Art. 151, 152 y 153 del Reglamento a la LOSEP, la autoridad nominadora, sobre la base

de las políticas, normas e instrumentos emitidos por el Ministerio de Relaciones Laborales en el área de su competencia; la planificación estratégica institucional; y el plan operativo anual de talento humano, por razones técnicas, funcionales, de fortalecimiento institucional o en función del análisis histórico del talento humano, podrá disponer, previo informe técnico favorable de las UATH y del Ministerio de Finanzas, de ser necesario, la creación de unidades, áreas y puestos que sean indispensables para la consecución de las metas y objetivos trazados, en la administración pública central e institucional.

## **Título I**

### **DEL SERVICIO PÚBLICO**

#### Capítulo Único

#### **PRINCIPIOS, ÁMBITO Y DISPOSICIONES FUNDAMENTALES**

Art. 1.- Principios.- La presente Ley se sustenta en los principios de: calidad, calidez, competitividad, continuidad, descentralización, desconcentración, eficacia, eficiencia, equidad, igualdad, jerarquía, lealtad, oportunidad, participación, racionalidad, responsabilidad, solidaridad, transparencia, unicidad y universalidad que promuevan la interculturalidad, igualdad y la no discriminación.

Art. 2.- Objetivo.- El servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación.

Art. 3.- Ámbito.- Las disposiciones de la presente ley son de aplicación obligatoria, en materia de recursos humanos y remuneraciones, en toda la administración pública, que comprende:

- Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial y Justicia Indígena, Electoral, Transparencia y Control Social, Procuraduría General del Estado y la Corte Constitucional;
- Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado y regímenes especiales;
- Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado;
- Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados y regímenes especiales para la prestación de servicios públicos.

Art. 4.- Servidoras y servidores públicos.- Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público. (Ley Orgánica del Servicio Público publicado en el registro oficial N: 294 del 6 de Octubre del 2010).

## Título II

### **DE LAS SERVIDORAS O SERVIDORES PÚBLICOS**

DEL INGRESO AL SERVICIO PÚBLICO Art. 5.- Requisitos para el ingreso.- Para ingresar al servicio público se requiere:

- a) Ser mayor de 18 años y estar en el pleno ejercicio de los derechos previstos por la Constitución de la República y la Ley para el desempeño de una función pública;

- b) No encontrarse en interdicción civil, no ser el deudor al que se siga proceso de concurso de acreedores y no hallarse en de estado insolvencia fraudulenta declarada judicialmente;
- c) No estar comprendido en alguna de las causales de prohibición para ejercer cargos públicos;
- d) Cumplir con los requerimientos de preparación académica y demás competencias exigibles previstas en esta Ley y su Reglamento;
- e) Haber sufragado, cuando se tiene obligación de hacerlo, salvo las causas de excusa previstas en la Ley;
- f) No encontrarse en mora del pago de créditos establecidos a favor de entidades u organismos del sector público, a excepción de lo establecido en el Artículo 9 de la presente Ley;
- g) Presentar la declaración patrimonial juramentada en la que se incluirá lo siguiente:
  - g.1.- Autorización para levantar el sigilo de sus cuentas bancarias;
  - g.2.- Declaración de no adeudar más de dos pensiones alimenticias; y,
  - g.3.- Declaración de no encontrarse incurso en nepotismo, inhabilidades o prohibiciones prevista en la Constitución de la República y el ordenamiento jurídico vigente.
- h) Haber sido declarado triunfador en el concurso de méritos y oposición, salvo en los casos de las servidoras y servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción; e,
- i) Los demás requisitos señalados en la Constitución de la República y la Ley. (Ley Orgánica del Servicio Público publicado en el registro oficial N: 294 del 6 de Octubre del 2010).

## **DEL NEPOTISMO, INHABILIDADES Y PROHIBICIONES**

Art. 6.- Del Nepotismo.- Se prohíbe a toda autoridad nominadora, designar, nombrar, posesionar y/o contratar en la misma entidad, institución, organismo o persona jurídica, de las señaladas en el artículo 3 de esta Ley, a sus parientes comprendidos hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, a su cónyuge o con quien mantenga unión de hecho.

Art. 7.- Responsabilidades y sanciones por Nepotismo.- Sin perjuicio de la responsabilidad administrativa, civil o penal a que hubiere lugar, carecerán de validez jurídica, no causarán egreso económico alguno y serán considerados nulos, los nombramientos o contratos incurridos en los casos señalados en el artículo 6 de esta Ley.

## **DEL EJERCICIO DE UN CARGO PÚBLICO**

Art. 15.- Del reingreso de la servidora o servidor público destituido.- La servidora o servidor público legalmente destituido no podrá reingresar al sector público en un período de dos años, contados desde la fecha de su destitución, pero su reingreso no podrá darse a la institución del Estado, de la que fue destituido.

### **Título III**

## **DEL RÉGIMEN INTERNO DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

### **DE LOS DEBERES, DERECHOS Y PROHIBICIONES**

Art. 22.- Deberes de las o los servidores públicos.- Son deberes de las y los servidores públicos:

- a) Respetar, cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República, leyes, reglamentos y más disposiciones expedidas de acuerdo con la Ley;

- b) Cumplir personalmente con las obligaciones de su puesto, con solicitud, eficiencia, calidez, solidaridad y en función del bien colectivo, con la diligencia que emplean generalmente en la administración de sus propias actividades;
- c) Cumplir de manera obligatoria con su jornada de trabajo legalmente establecida, de conformidad con las disposiciones de esta Ley. (Ley Orgánica del Servicio Público publicado en el registro oficial N: 294 del 6 de Octubre del 2010).



## **CAPITULO III**

### **DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA DIRECCIÓN DISTRITAL 13 D O 2, JARAMIJÓ, MANTA MONTECRISTI SALUD**

En este diagnóstico se procederá a analizar la situación administrativa de la unidad en el área del talento humano, se evaluará la necesidad de realizar un proceso de selección del personal ya que el objetivo es dar una breve mirada desde la psicología a este proceso, porque favorece el trabajo multidisciplinario que involucra conocer el quehacer de las demás disciplinas que intervienen en el proceso de selección.

#### **3.1. DESCRIPCIÓN Y DATOS DEL SITIO.**

##### **3.1.1 GENERALIDADES**

Manta limita, al norte, sur, al oeste con el océano pacífico, al sur con el Cantón Montecristi, y al este los Cantones Montecristi y Jaramijó, su ubicación es estratégica para el ingreso de todo tipo de embarcaciones, ya que se encuentra en el centro del litoral ecuatoriano.

##### **SUPERFICIE**

El cantón Manta posee 306 kilómetros cuadrados.

##### **POBLACIÓN**

Aproximadamente 250.000 habitantes y su crecimiento acelerado le han permitido convertirse en un polo de desarrollo, industrial, comercial, y especialmente turístico, siendo las industrias pesquera y turística las de mayor auge.

### **3.1.2 UBICACIÓN DE LA DIRECCIÓN DISTRITAL 13 D O 2, JARAMIJÓ, MANTA MONTECRISTI SALUD**

Está ubicada en Manta calle 16 y avenida 8 La Dirección Distrital de 13D02, tiene una población asignada de 289.292 habitantes según el INEC (Censo 2010), geográficamente está conformada por los cantones Manta, Montecristi y Jaramijó. La red de servicios oferta Atención Primaria en Salud en las 32 unidades operativas (20 Manta, 11 Montecristi y una en Jaramijó)

### **3.1.3 ACTIVIDAD ECONÓMICA PREDOMINANTE:**

La Dirección Distrital de Salud tiene competencia con las instituciones sin ánimo de lucro que presten servicios de salud, por lo que se deduce que las personerías jurídicas de instituciones sin ánimo de lucro, se regirán por lo establecido en el Decreto 2150 de 1995 artículo 40 y siguientes y demás normas concordantes y su inscripción se hace ante la Cámara de Comercio.

No es posible exigir a las instituciones sin ánimo de lucro del sector salud la no inclusión en sus estatutos de representante del ente territorial. Pero si estas instituciones sin ánimo de lucro no son prestadoras de servicios de salud, no es obligatoria la asignación de representantes por parte de la Secretaría Distrital de Salud ante las Juntas Directivas de las mismas, toda vez que, no prestan servicios de salud y esta entidad no tiene ninguna competencia sobre ellas.

### **3.1.4 ACTIVIDAD DE TALENTO HUMANO**

La Gestión de Talento Humano tiene como misión administrar, seleccionar y desarrollar el talento humano de la dirección distrital de salud Manta, garantizando su desarrollo constante mediante una verdadera capacitación, bienestar social y seguridad, con el fin de potencializar las habilidades y capacidades de su personal en cumplimiento a la ley, reglamentos, normas, políticas y otros documentos legales vigentes.

### **3.1.5. PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA DIRECCIÓN DISTRITAL 13 D O 2, JARAMIJÓ, MANTA MONTECRISTI SALUD**

La unidad de Administración del talento humano de esta Organización está conformada por 8 personas, con los siguientes cargos:

Responsable de Talento Humano

Analista distrital de Talento Humano (2)

Analista distrital de Formación Desarrollo y Capacitación

Asistente de Talento Humano

Trabajadora Social.

Trabajadora Social Distrital

Medico Ocupacional Distrital

### **3.1.6 DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO RESPONSABLE DE TALENTO HUMANO**

#### **MISIÓN**

Ejecutar labores de desarrollo de los subsistemas de talento humano, mediante la aplicación de leyes, normas, reglamentos y procedimientos autorizados que permitan mejorar la gestión organizacional mediante la profesionalización eficiente y eficaz del talento humano.

#### **ACTIVIDADES ESENCIALES**

Coordina la aplicación de políticas, lineamientos e instructivos técnicos para la aplicación de los concursos de mérito y oposición y proceso de selección y contratación de servicios ocasionales de acuerdo a la normativa vigente para el Ministerio de Salud Pública.

Coordina la elaboración de reformas de Reglamentos Internos de Reclutamiento y Selección.

Coordina la elaboración de certificación presupuestaria para el ingreso del nuevo personal.

Asesora al cliente interno y externo sobre la administración del Talento Humano en los subsistemas de Reclutamiento y Selección.

Coordina la aplicación de pruebas técnicas y psicotécnicas de acuerdo al perfil del servidor a seleccionarse o contratarse.

## **ANALISTA DE TALENTO HUMANO**

### **MISIÓN:**

Realizar actividades de los diferentes subsistemas de talento humano para garantizar el desarrollo constante del personal y profesionales de los servidores en concordancia con las políticas de gestión normativa vigente.

### **ACTIVIDADES ESENCIALES**

Ejecuta el plan de fortalecimiento institucional y mejoramiento continuo.

Realiza acciones de personal relacionadas con nombramientos, contratos, ascensos, traslados, remoción, vacaciones, permisos, y otros en que tenga que intervenir según normas y procedimientos vigentes.

Aplica evaluaciones de desempeño del personal del Hospital

Elabora y mantiene actualizado el Manual de Clasificación de Puestos.

Ejecuta la aplicación de la política y normativa legal vigente para el desarrollo integral del talento humano en el hospital.

Elabora el estudio e informe técnico de la creación, supresión de puestos y movimientos del personal.

Elabora la gestión del Subsistema de Reclutamiento, Selección y Contratación.

Ejecuta la medición de indicadores de Gestión de Talento Humano.

## **ASISTENTES DE TALENTO HUMANO**

### **MISIÓN**

Brindar apoyo técnico en la ejecución de actividades de los diferentes subsistemas de talento humano para garantizar el desarrollo constante del personal y profesionales de los servidores en concordancia con las políticas de gestión y normativa legal vigente.

### **ACTIVIDADES ESENCIALES**

Apoya en la ejecución del plan de fortalecimiento institucional y mejoramiento continuo.

Asiste en la realización de acciones de personal relacionadas con nombramientos, contratos, ascensos, traslados, remoción, vacaciones, permisos, y otros en que tenga que intervenir según normas y procedimientos vigentes.

Participa en la aplicación de evaluaciones de desempeño del personal del Hospital.

Participa en la implementación del Manual de Clasificación de Perfiles Profesionales

Asiste en la aplicación de la política y normativa legal vigente para el desarrollo integral del talento humano en el hospital.

Participa en la elaboración del estudio e informe técnico de la creación, supresión de puestos y movimientos del personal.

Asiste en la gestión del Subsistema de Reclutamiento, Selección y Contratación.

Apoya en la medición de indicadores de Gestión de Talento Humano.

## **Trabajadora Social**

### **MISIÓN**

Realizar actividades relacionada con el bienestar social de las/los servidores y las/los trabajadores del Ministerio de Salud Pública, aplicando la normativa

legal vigente con el fin de satisfacer las necesidades de los servidores Públicos.

### **ACTIVIDADES ESENCIALES**

Realiza estudios sobre casos sociales (cambios de lugar de trabajo, licencias, calamidades domésticas, entre otros) de los funcionarios del Ministerio de Salud Pública

Realiza el control a nivel nacional del cumplimiento del porcentaje de personal vinculado con capacidades especiales, genera propuestas y convenios para su vinculación laboral y realiza un seguimiento minucioso de la adaptación del personal.

Elabora informes técnicos de gestión de bienestar social

Elabora planes y programas de jubilación y pasantías en coordinación con el Ministerio de Relaciones Laborales

Participa en la elaboración del programa de Medicina Preventiva, visitas domiciliarias

Realiza el seguimiento del cumplimiento del beneficio de guardería de los servidores públicos del Ministerio de Salud Pública.

### **Trabajadora Social Distrital**

#### **MISIÓN**

Es responsable del área Social de la Dirección Distrital de Salud 13 D O 2, Jaramijó, Manta Montecristi.

### **ACTIVIDADES ESENCIALES**

Brindar de manera oportuna la atención social a los usuarios.

Elaborar el informe socio económico que permita determinar la gratuidad o la forma de pago.

Emitir informes sociales de nuestros servicios.

Contribuir al fortalecimiento de la buena imagen del servicio.

## **Medico Ocupacional Distrital**

### **MISIÓN**

Prestación de servicios de salud, tales como, asistencia sanitaria, salud preventiva, educación en salud, administración y apoyo en la prestación de los servicios de salud, atención pre hospitalaria, hospitalaria y extramural, conformado a su vez, por el personal profesional de la salud y otras disciplinas, con vinculación laboral o civil, que ejercen funciones sanitarias, en el marco de la misión humanitaria en situaciones o zonas de conflicto armado u otras situaciones de violencia que afecten la seguridad pública, desastres naturales y otras calamidades.

### **3.1.7 LA DIRECCIÓN DISTRITAL DE SALUD 13 D O 2, JARAMIJÓ, MANTA MONTECRISTI ESTA CONFORMADA POR:**

- 28 centros de salud
- 3 puestos de salud

La dirección de este distrito de salud se encuentra ubicada en el cantón Manta y es en este distrito donde se lleva todo lo referente a la administración de estos 28 centros de salud y 4 puestos de salud.

### **3.1.8 PRINCIPIOS GENERALES**

El Talento Humano del área de la Salud se regirá por los siguientes principios generales:

**Equidad:** La formación y el desempeño del Talento Humano en Salud deben estar orientados a proveer servicios de salud en cantidad, oportunidad y calidad igual para todos los habitantes de acuerdo con sus necesidades independiente de su capacidad de pago.

**Solidaridad:** La formación y el desempeño del Talento Humano en Salud deben estar fundamentados en una vocación deservicio que promueva la mutua ayuda entre las personas, las instituciones, los sectores

económicos, las regiones y las comunidades bajo el principio de que el más fuerte debe apoyar al más débil.

**Calidad:** La formación y el desempeño del Talento Humano en Salud, debe caracterizarse por el logro de los mayores beneficios posibles en la formación y la atención, dentro de la disponibilidad de recursos del sistema educativo y de servicios y con los menores riesgos para los usuarios de servicios de salud. Se reconocen en la calidad dos componentes interrelacionados: el ejercicio idóneo de competencias propias de cada profesión u ocupación en salud y la satisfacción y mejoramiento de la salud de los usuarios de los servicios.

**Ética:** La formación y el desempeño del Talento Humano en Salud, debe estar en marcado en el contexto cuidadoso de la vida y la dignidad del ser humano.

**Integralidad:** La formación y el desempeño del talento humano debe reconocer las intervenciones y actividades necesarias para promover, conservar y recuperar la salud, prevenir las enfermedades, realizar tratamientos y ejecutar acciones de rehabilitación, todos ellos en cantidad, calidad, oportunidad y eficiencia de la salud de los individuos y las colectividades.

**Concertación:** La formación y el desempeño del Talento Humano en Salud deben establecer espacios y mecanismos para propiciar acercamientos conceptuales y operativos que permitan definir líneas compartidas de acción, por parte de los diferentes actores que interviene en la prestación de los servicios de salud.

**Unidad:** Debe ser una característica del accionar de los diferentes actores institucionales que intervienen en la formación y el desempeño del Talento Humano en Salud, que garantiza la concreción de la articulación y la armonización de las políticas, estrategias, instrumentos legislativos, normas, procesos y procedimientos que rigen en sus respectivos campos de



actuación para lograr un desarrollo equilibrado y acorde con las necesidades del país.

Efectividad: La formación y el desempeño del personal de salud, deben garantizar en sus acciones el logro de resultados eficaces en la atención de salud individual y colectiva, mediante la utilización eficiente de los recursos disponibles y la selección del mejor curso de acción alternativa en términos de costos.

### **3.1.9 PRODUCTOS Y SERVICIOS**

- a) Plan de fortalecimiento institucional y mejoramiento continuo;
- b) Distributivo de funciones y actividades del talento humano de acuerdo a las necesidades de la institución;
- c) Expedientes y registros del personal de la dirección distrital de salud;
- d) Sistema de control de asistencia y permanencia del personal en sus puestos de trabajo;
- e) Distributivo de sueldos y salarios del personal;
- f) Roles de pago mensual;
- g) Calendario anual de vacaciones del personal en coordinación con los líderes de las unidades y supeditado a la actividad asistencial, aprobación de la Gerencia.
- h) Acciones de personal relacionadas con nombramientos, contratos, ascensos, traslados, remoción, vacaciones, permisos, y otros en que tenga que intervenir según normas y procedimientos vigentes;
- i) Informes de creación de partidas y Supresión de puestos de recursos humanos;
- j) Informes de contratos de servicios ocasionales y profesionales;
- k) Informes de optimización de recursos humanos;
- l) Informes sobre los sumarios administrativos y vistos buenos del personal;
- m) Informes sobre los aspectos disciplinarios del personal a la Gerencia, para la aplicación de sanción correspondiente;
- n) Informes de evaluación de desempeño del personal de la dirección distrital de salud

- o) Plan para salida y jubilación de servidores;
- p) Informes de clasificación de puestos, reclutamiento, selección y contrataciones;
- q) Informes de aplicación del reglamento para concursos de merecimientos y oposición;
- r) Plan de capacitación y formación de recursos humanos e informe de ejecución;
- s) Plan de prevención de riesgos y seguridad laboral;
- t) Capacitaciones, especializaciones y pasantías de los profesionales de la dirección distrital de salud
- u) Planes y programas de capacitación de desarrollo personal, bienestar laboral y seguridad ocupacional;
- v) Plan de evaluación del desempeño e informe de ejecución;
- w) Plan de medición del clima laboral y cultura organizacional del nivel nacional;
- x) Informes de movimientos de personal para el Ministerio de Relaciones Laborales;
- y) Informes de Pasantías, becas en el país y en el exterior de los funcionarios.

## **MODELO DE GESTIÓN**

### **3.2.1 PROCESO DE SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO.**

La selección del personal dentro de la organización debe estar inserta dentro de su planificación estratégica ya que en ella:

Se trasladan los objetivos estratégicos y objetivos tácticos.

Se realiza una autoevaluación del entorno externo de la organización.

Se determina el tipo y cantidad de capital intelectual necesario en función de los objetivos empresariales previstos.

Esta selección no está dirigida a la obtención del “mejor” candidato entendiendo por este el más dotado en términos generales, sino a la búsqueda del aspirante cuyas características se adecuen más al perfil, no

solo debe ceñirse a las capacidades, conocimientos o aptitudes requeridas, sino también a su posible integración en un concreto ambiente laboral, que englobara en su entorno los aspectos físicos y sociales.

### **3.2.2 ESTUDIO DE MERCADO**

Metodología de la investigación. Para poder realizar un correcto estudio de mercado, fue necesario determinar un proceso correcto y direccionado al tema que se determinó por etapas, en las cuales se pudo observar la aceptación del modelo de Gestión para el proceso de selección de la Unidad Administrativa del Talento Humano de la Dirección Distrital de Salud 13 D 0 2 Jaramijó, Manta, Montecristi.

### **3.2.3 PLANTEAMIENTO INICIAL.**

En esta etapa se determinó cómo se encuentra el mercado donde fue aplicado este trabajo, por ende se procedió a identificar el motivo por el cual se realizó el planteamiento del tema estableciendo objetivos que permitieron desarrollarlo de una manera adecuada.

Fue indispensable tener el concepto claro de la situación actual de la Gestión de Talento Humano, como se maneja este tema en las organizaciones, si hay la atención adecuada a las condiciones de trabajo de cada uno de sus miembros y si las actividades realizadas contribuyen a mejorar el ambiente laboral e involucrar más a los empleados a la consecución de objetivos.

### **3.2.4 PLANIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Este paso permitió determinar los métodos más adecuados de recolección de datos para este estudio, en el cual se utilizaron ciertas herramientas específicas para poder recolectar lo necesario y de esta manera la investigación tenga éxito.

Para poder llevar a cabo la investigación se establecieron las fuentes donde se obtuvo la información, para poder clasificar la información se citaron los tipos de fuentes y un breve concepto.

### **Fuentes Primarias**

Se considera como la materia prima que se tiene para llevar a cabo una investigación. Pueden ser considerados fuentes primarias documentos originales, trabajos creativos, diarios, etc., para lo cual se obtuvieron los datos directamente de los servidores de la unidad de administración de talento humano para determinar cuáles son las dudas, necesidades y expectativas que tienen hacia la entidad.

Es importante determinar las técnicas aplicadas dentro de las fuentes primarias para poder aplicar el modelo adecuado.

### **Fuentes Secundarias**

Son textos basados en hechos reales. Una fuente secundaria contrasta con una primaria, que es una forma de información que puede ser considerada, como un vestigio de su tiempo. Una fuente secundaria es normalmente un comentario o análisis de una fuente primaria.

Al determinar el perfil de esta organización se pudo observar que lo más idóneo es utilizar las fuentes primarias a su vez realizar encuestas para conocer a fondo la situación actual y la opinión de cada colaborador para de esta manera elaborar el Modelo de Gestión para el proceso de selección de Talento Humano que se ajuste a las necesidades tanto de la empresa en general como de cada uno de sus colaboradores.

### 3.2.5 RECOLECCIÓN DE DATOS.

Para realizar de una manera correcta la encuesta fue de vital importancia determinar cuál fue la proporción de empleados que se encuestaron y que permitió llevar a cabo correctamente la investigación, para ello se utilizó la fórmula:

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

Dónde: n= es el tamaño de la muestra, es decir parte de la población que fue investigada a través de encuestas.

z= es el nivel de confianza. Para este caso se utilizó un 95%, dado que se realizó una investigación que permitió determinar bajo niveles de error.

p= es la variabilidad positiva, aquella proporción esperada.

q= es la variabilidad negativa. Dado a que no existe un estudio previo. Tanto para "p" como "q" se asume un valor de 0,5 que es el que normalmente se toma para obtener una muestra representativa. 99 N= es el tamaño de la población.

e= es el margen de error, de acuerdo al nivel de confianza

### 3.2.6 ELABORACIÓN DEL INFORME.

Es donde se presentó la información de una manera resumida, donde se pudo visualizar de una manera objetiva los resultados de la investigación.

## OBJETIVOS

- Determinar la percepción que tienen los servidores hacia la elaboración del Modelo de Gestión para el proceso de selección de Talento Humano de la Dirección Distrital de Salud Jaramijó, Manta, Montecristi.

- Conocer cuáles son las expectativas que tienen los servidores sobre el Modelo de Gestión para el proceso de selección de Talento Humano.
- Determinar los beneficios en el clima laboral al momento de plantear el modelo de gestión para el proceso de selección.

## DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.2.7. MUESTRA/SELECCIÓN DE EMPLEADOS

Fue necesario para determinar la muestra conocer la cantidad de empleados que laboran en la unidad administrativa del talento humano de dicha organización, para enfocar correctamente el estudio y determinar las mejores estrategias al momento de implementar el Modelo de Gestión para el proceso de selección. Esta investigación fue dirigida a los 8 servidores de la unidad de administración del talento humano, enfocada directamente en sus necesidades y como se siente al interior de la misma, para de esta manera conocer de qué forma se manejó el tema al interior. Para esto, se estableció una cantidad representativa que permitió establecer la viabilidad del trabajo determinando un tamaño de muestra a través de la siguiente fórmula:

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

N	?
Z	1,96(95)%
P	0,5
Q	0,5
N	8 servidores
E	5 %

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

$$N = \frac{8 * 0,5 * 0,5 * (1,96)^2}{(8 - 1) * (0,05)^2 + ((1,96)^2 * 0,5 * 0,5)}$$

$$N = \frac{7,6832}{(1,00415)}$$

N= 7 números de muestras

Por medio de la fórmula se determinó que el tamaño de la muestra a considerar dio como resultado 7 servidores de la organización, teniendo un margen de error de 5%.

### **3.2.8 PREGUNTAS DE LA ENCUESTA**

#### **Pregunta N: 1**

**¿Cuál de los siguientes factores considera usted es el más importante para que la organización obtenga mejores resultados?**

- a) Mejor clima laboral
- b) Mejor sueldo y salarios
- c) Capacitación a los empleados

#### **Pregunta N:2**

**¿Qué factores considera usted más influyentes para desarrollar un excelente clima laboral?**

- a) Buenas relaciones dentro de la empresa
- b) Remuneración acorde al desempeño.
- c) Apertura al diálogo por parte de las jefaturas
- d) Actividades de integración.

#### **Pregunta N:3**

**¿Cuál de las siguientes formas considera usted mejor reconocimiento cuando se logra los objetivos?**

- a) Ascenso en base al desempeño
- b) Publicación de resultados
- c) Reconocimientos económicos

**Pregunta N: 4**

**¿Considera usted que el proceso de selección en la unidad de administración del talento humano mejoraría el servicio de la institución?**

- a) Si
- b) No

**Pregunta N: 5**

**¿Le parece necesaria la creación de un modelo de gestión para los procesos de selección en la unidad de administración de Talento Humano?**

- a) Si
- b) No

**Pregunta N:6**

**¿Considera Ud. Que los servidores de la unidad administrativa de Talento Humano deberían ser evaluado trimestralmente?**

- a) Si
- b) No

**Pregunta N:7**

**¿Qué condiciones considera usted que serían las más importantes para desarrollar el modelo de gestión de talento humano?**

- a) Gestión para la motivación
- b) Aprendizaje organizacional y personal
- c) Excelentes condiciones laborales
- d) Cooperación por parte de todas las áreas

**Pregunta N:8**

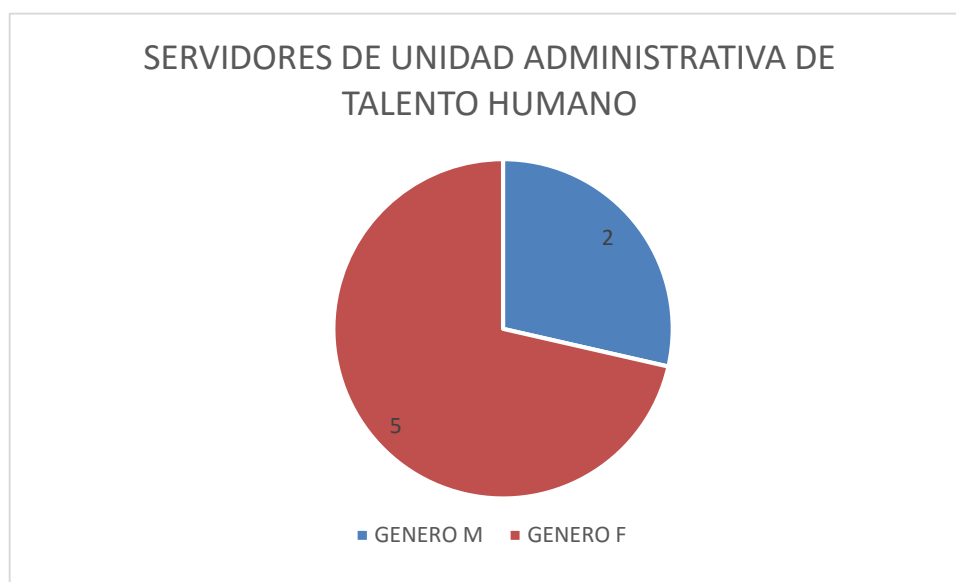
**¿Cuál de las siguientes formas considera usted más importante como una excelente selección del personal?**

- a) Mejor atención al usuario
- b) Armonía en el clima laboral
- c) Ninguno



### 3.2.9 ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

Las encuestas fueron realizadas a los servidores de la unidad administrativa de talento humano de dicho distrito, obteniendo la información necesaria y determinar resultados. La recolección de la información fue personal, con el objetivo de obtener información y a su vez analizar los datos necesarios para posteriormente establecer conclusiones. Una vez finalizadas las encuestas en el sector establecido, se tabuló la información obtenida de las 7 encuestas de la siguiente forma:

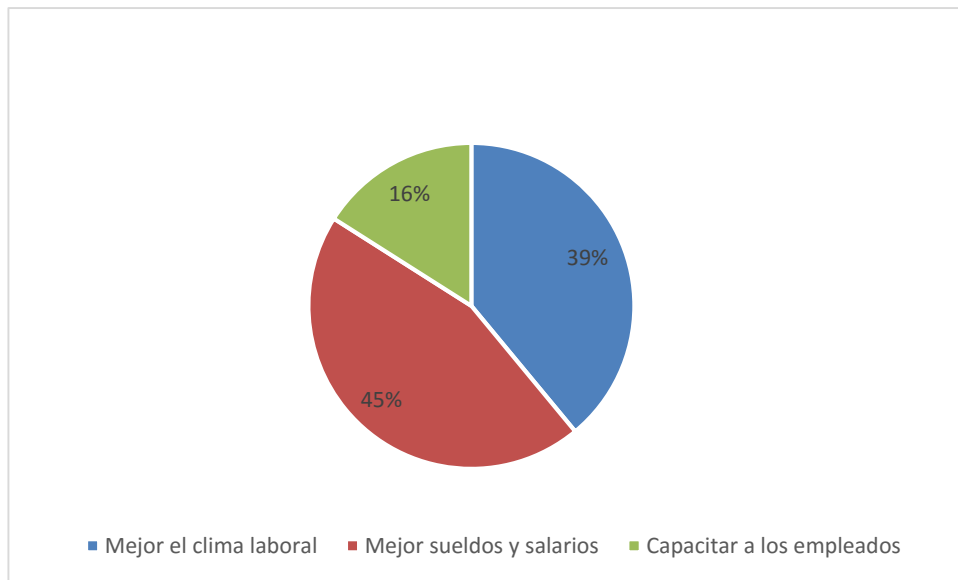


**Fuente:** Datos de encuesta  
**Elaborado por:** Dolores Mendoza

## PREGUNTA No. 1

¿Cuál de los siguientes factores considera usted es el más importante para que la organización obtenga mejores resultados?

Gráfico 1



**Fuente:** Datos de encuesta

**Elaborado por:** Dolores Mendoza

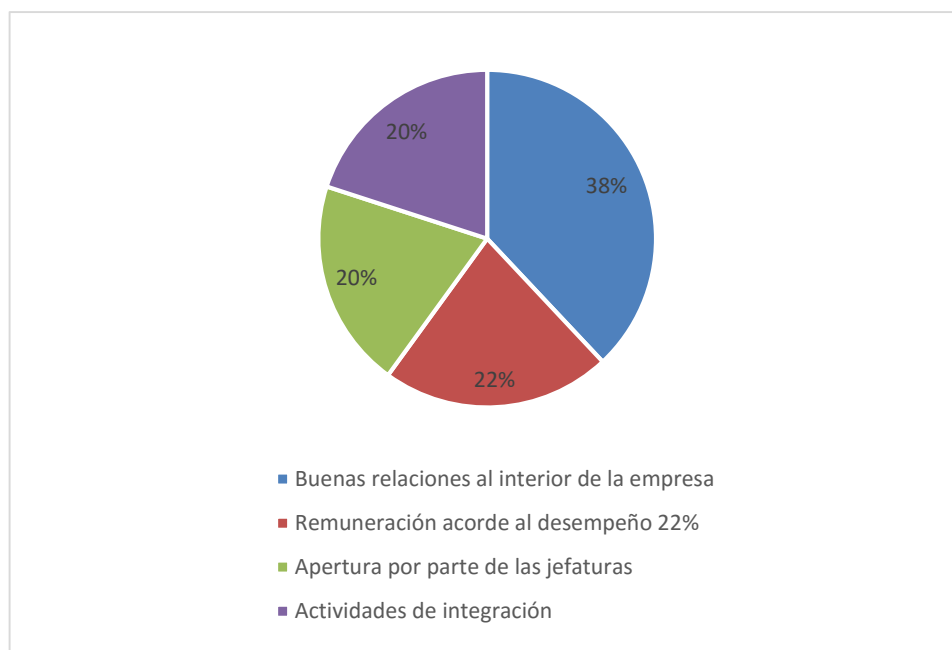
### Análisis de los resultados

Las personas basan sus criterios que el factor más importante para la organización tenga mejores resultados es la de remuneración, como se puede observar en los resultados el 45% de los encuestados piensa que los sueldos y salarios debe ser el principal aspecto que debe considerar una empresa para obtener mejores resultados, en teoría podría funcionar puesto que se parte de una premisa que un empleado bien remunerado es eficiente, pero no aplica en todos los casos, como se observa el 39% opina que el clima laboral es influyente al momento de obtener los mejores resultados. Y también un 16% opinan que las empresas para obtener mejores resultados deben de capacitar al personal.

## Pregunta N. 2

**¿Qué factores considera Usted más influyentes para desarrollar un excelente clima laboral?**

**Gráfico 2**



**Fuente:** Datos de encuesta

**Elaborado por:** Dolores Mendoza

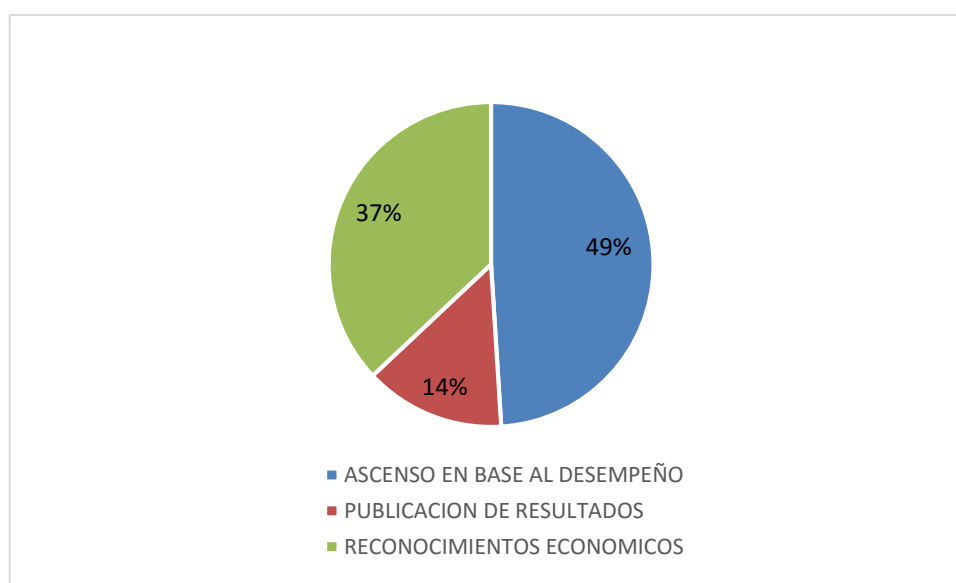
### **Análisis de resultados**

En esta pregunta la mayor parte de los encuestados consideran una excelente relación al interior de la unidad administrativa de Talento Humano, es fundamental para desarrollar un excelente clima laboral, es decir mantener un ambiente de compañerismo y más que todo sentir que es un equipo que trabaja en conjunto es determinante, la apertura por parte de las jefaturas juega un rol indispensable, puesto que existe la posibilidad del dialogo, el poder aportar con una idea o recomendación y saber que esta será bien vista y será analizada en base a las necesidades actuales de la compañía.

### Pregunta N. 3

¿Cuál de las siguientes formas considera usted mejor reconocimiento cuando se logra los objetivos?

Gráfico 3



**Fuente:** Datos de encuesta

**Elaborado por:** Dolores Mendoza

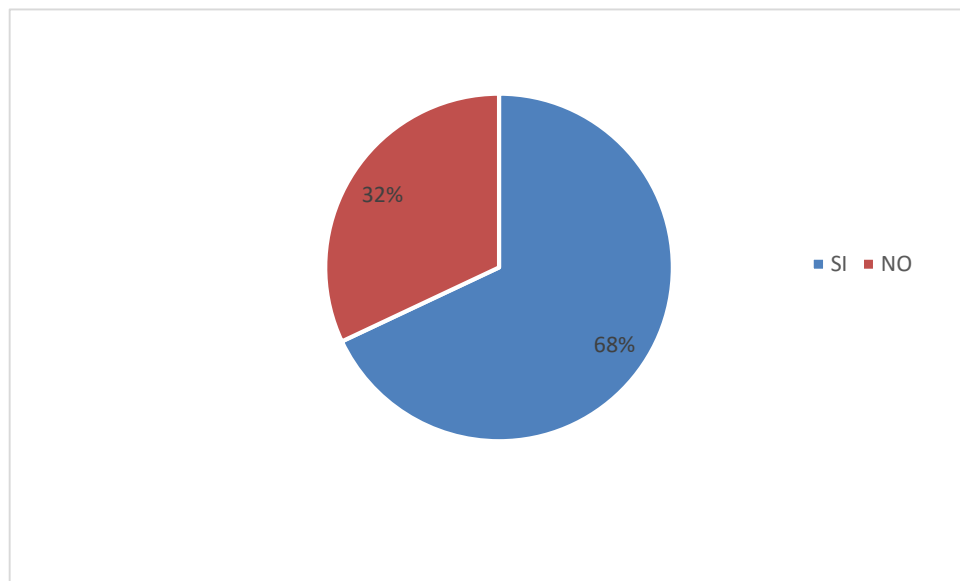
### Análisis de resultados

En este análisis nos podemos dar cuenta que los ascensos al interior de la unidad administrativa de Talento Humano, en base al desempeño son considerados como la mejor forma de reconocimiento puesto que constituyen un logro tanto laboral como profesional, además crea un sentido de pertenencia hacia la empresa en base a que se consideran primero a los recursos internos antes de buscar por fuera, adicional esto va de la mano según los resultados de un reconocimiento económico.

#### Pregunta N. 4

**¿Considera Usted. Que el proceso de selección en la unidad de administración del talento humano mejoraría el servicio de la Institución?**

**Gráfico 4**



**Fuente:** Datos de encuesta  
**Elaborado por:** Dolores Mendoza

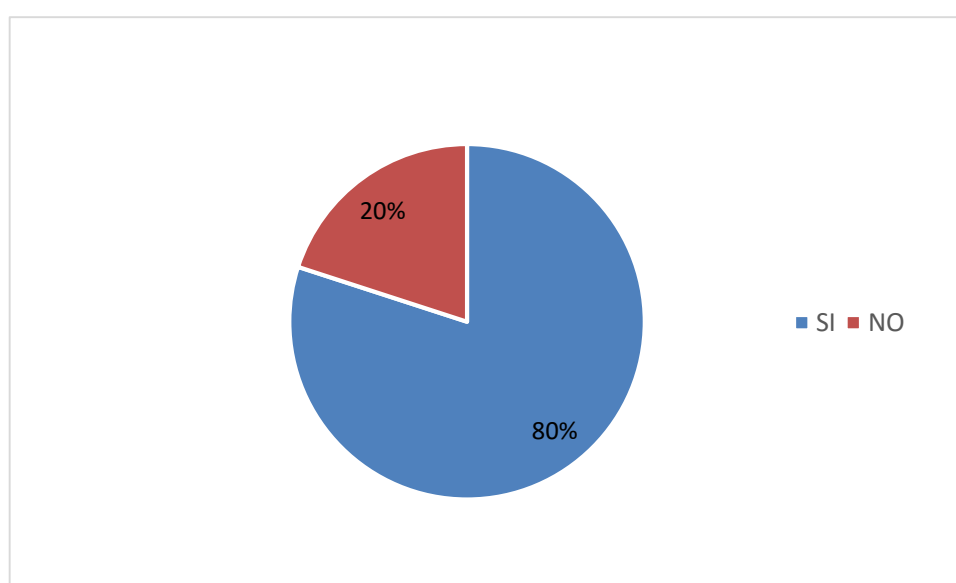
#### **Análisis de resultados**

En esta pregunta la mayor parte de los encuestados (68%) consideran que si mejorarían el servicio de la Institución con el proceso de selección en la unidad de administración del Talento Humano.

## Pregunta N. 5

**¿Le parece necesaria la creación de un modelo de gestión para los procesos de selección en la unidad de administración de Talento Humano?**

**Gráfico 5**



**Fuente:** Datos de encuesta  
**Elaborado por:** Dolores Mendoza

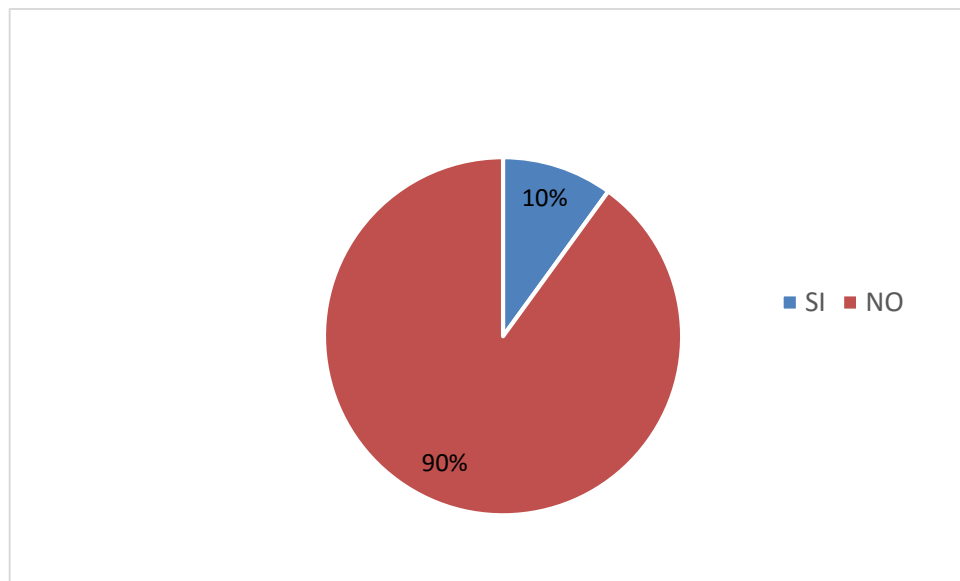
### **Análisis de resultados**

Se le formuló esta pregunta a los 7 servidores de la unidad administrativa de Talento Humano de la Dirección Distrital de Salud 13 D O 2, Jaramijó, Manta Montecristi, donde el 80% de ellos coinciden que si le parece necesaria la creación de un modelo de gestión para el proceso de selección, y un 20 % que no le pare necesaria.

## Pregunta N. 6

¿Considera Ud. Que los servidores de la unidad administrativa de Talento Humano debería ser evaluado trimestralmente?

Gráfico 6



**Fuente:** Datos de encuesta  
**Elaborado por:** Dolores Mendoza

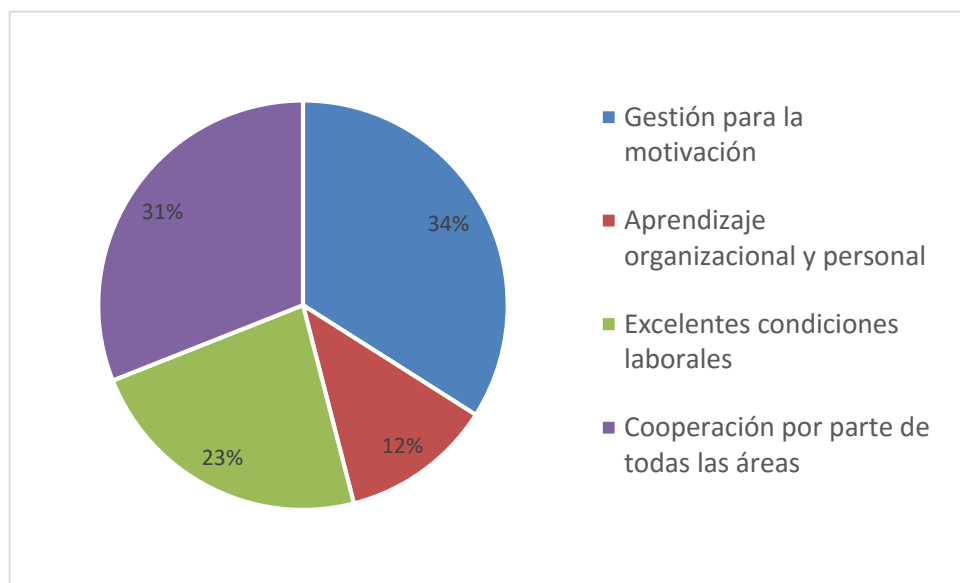
### Análisis de resultados

En este análisis nos podemos dar cuenta que según un noventa por ciento de los encuestados dicen que los servidores de la unidad administrativa de Talento Humano debería ser evaluado trimestralmente y un diez por ciento manifestaron que no deberían ser evaluados trimestralmente.

## Pregunta N: 7

**¿Qué condiciones considera usted que serían las más importantes para desarrollar el modelo de gestión de talento humano?**

**Gráfico 7**



**Fuente:** Datos de encuesta  
**Elaborado por:** Dolores Mendoza

### **Análisis de resultados**

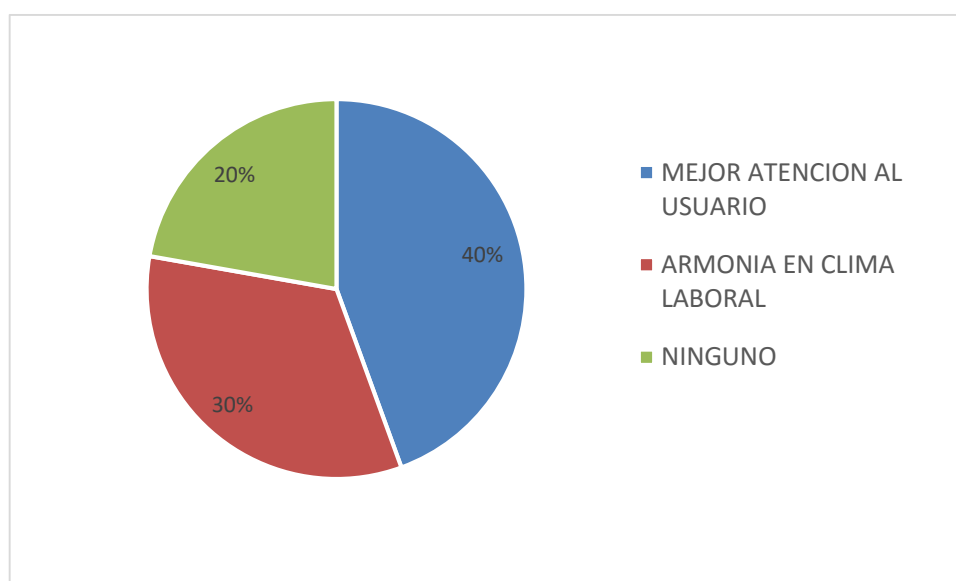
En esta pregunta que nos podemos dar cuenta que entre las condiciones más importantes para desarrollar el modelo de gestión del talento humano es la gestión para la motivación con un treinta y cuatro por ciento, seguido de la cooperación de parte de todas las áreas con un treinta y uno por ciento.



## Pregunta N: 8

¿Cuál de las siguientes formas considera usted más importante como una excelente selección del personal?

Grafico 8



**Fuente:** Datos de encuesta  
**Elaborado por:** Dolores Mendoza

### Análisis de resultados

En esta pregunta claramente analizamos que la atención al usuario, es más importante con una excelente selección de personal en el proceso de evaluación. Seguidamente de un buena armonía en el clima laboral.

### **3.2.8 CONCLUSIÓN DE LA ENCUESTA**

La finalidad de esta investigación realizada por esta encuesta es saber las necesidades principales de los servidores de la administración de Talento Humano de esta Organización, y para poder continuar con el presente trabajo investigativo y con dicho resultado obtenido se dará paso a la realización del Modelo de Gestión para el proceso de Selección de la unidad de administración del Talento Humano de la Dirección Distrital de Salud 13 D O 2, Jaramijó, Manta Montecristi.

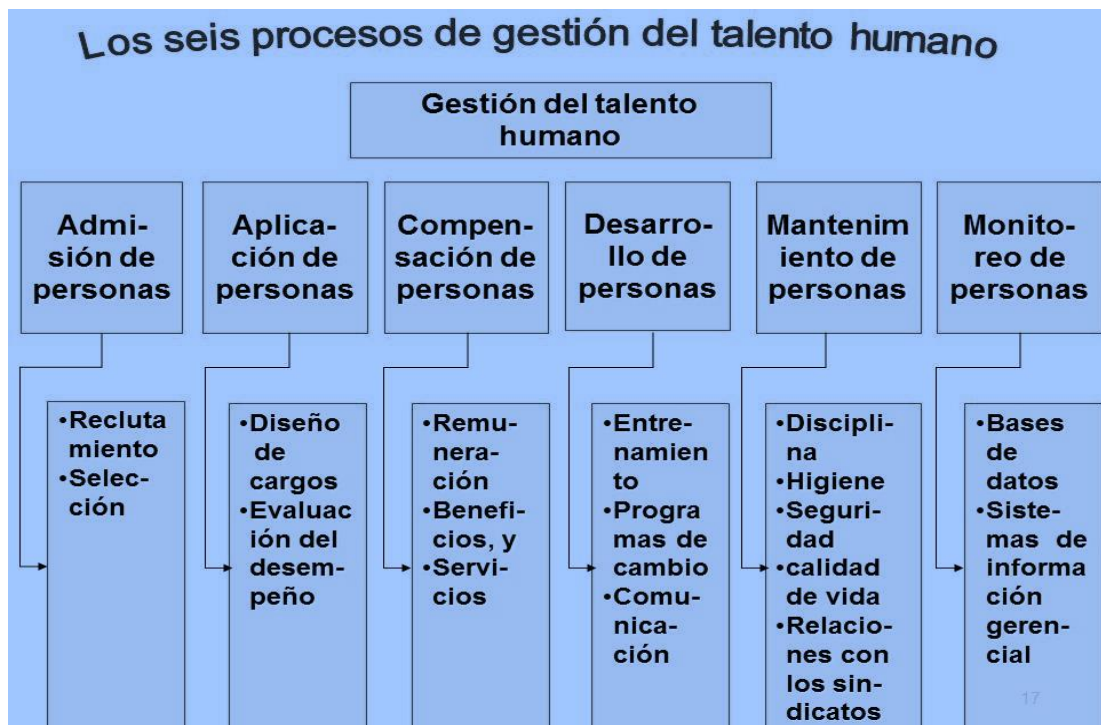
## CAPITULO IV

### MODELO DE GESTIÓN PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN

#### 4.1 INTRODUCCIÓN.

Después de analizar los 6 modelos de gestión presentados se ha considerado idóneo para la institución, sugerir la aplicación del modelo de gestión de Idalberto Chiavenato. (Chiavenato, 2001). De acuerdo al análisis se considera que es el que se encuentra acorde a lo relacionado con procesos de selección y aplicación de empleados en el área de talento humano, y es a través de este modelo que podemos con el objetivo del trabajo investigativo que es el Diseñar un Modelo de Gestión para el proceso de selección de la Unidad de Administración del Talento Humano de la Dirección Distrital Jaramijó, Manta Montecristi Salud, el cual nos permitirá fortalecer institucionalmente a la entidad.

IMAGEN N: 7



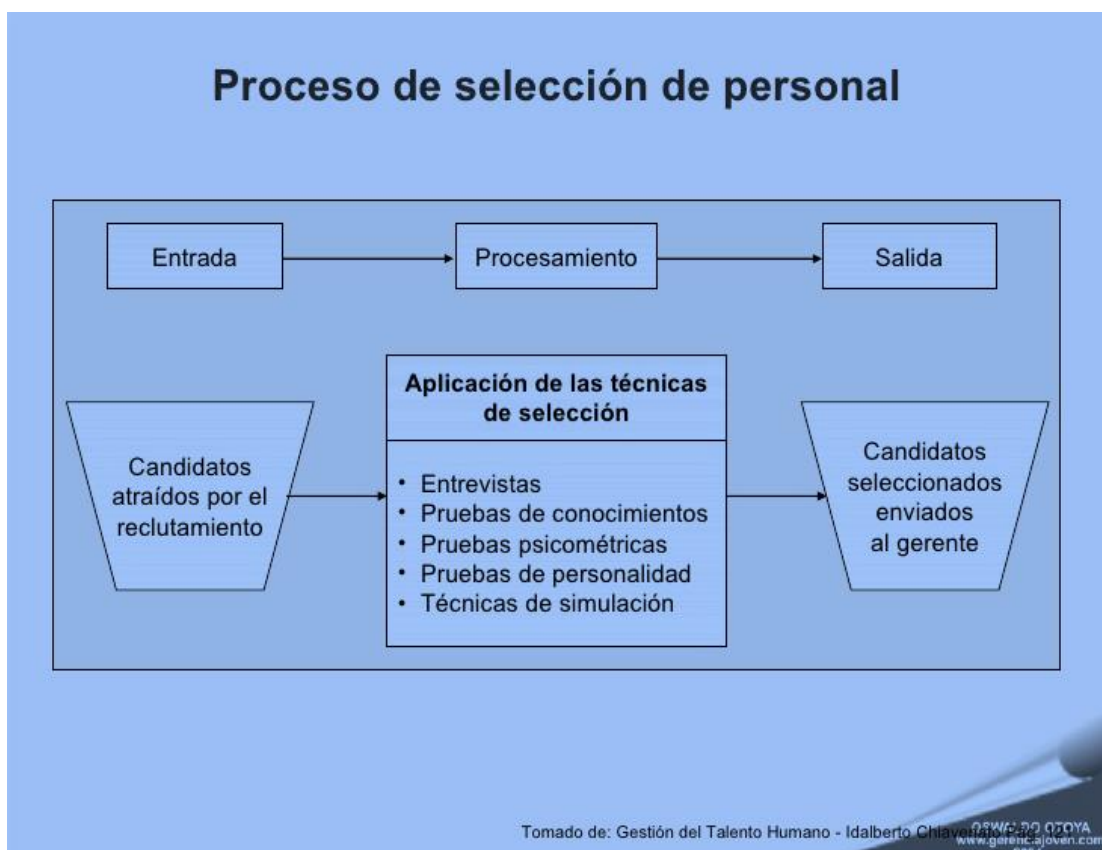
Fuente: (Santos. A.C 2005)  
Elaborado: Dolores Mendoza Cedeño

## MODELO DE IDALBERTO CHIAVENATO

Plantea que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en 6 vertientes, entre esas seis vertientes vamos a seleccionar el de admisión de personas relacionado directamente con el reclutamiento y selección.

### IMAGEN No. 8

## MODELO DE IDALBERTO CHIAVENATO



Fuente: (Santos. A.C 2005)  
Elaborado: Dolores Mendoza Cedeño

El presente trabajo investigativo es importante porque aportará con un modelo de gestión para el proceso de selección de la unidad administrativa del talento humano, con el cual se va hacer posible cumplir con los objetivos esperados:

#### **4.1.2 MODELO DE GESTIÓN PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA DIRECCIÓN DISTRITAL 13 D O 2, JARAMIJÓ, MANTA MONTECRISTI SALUD.**

El proceso de selección es la búsqueda de la adecuación entre lo que pretende la organización y lo que las personas ofrecen. Pero no solo las organizaciones escogen; las personas también eligen las organizaciones donde quieren trabajar, hay una elección recíproca.

La gestión del talento humano está conformada por las personas y las organizaciones. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito. Las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Crecer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones.

Por otra parte, las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar objetivos generales y estratégicos. Es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad.

#### **4.1.3. ADMISIÓN DE PERSONAS**

Consiste en el reclutamiento y la admisión del personal que se realiza en la Dirección Distrital 13 D O 2, Jaramijó, Manta Montecristi Salud, para la unidad Administrativa de Talento Humano, siempre y cuando se encuentre un puesto vacante, para la Unidad Administrativa del Talento Humano es de gran conveniencia utilizar candidatos internos ya que el proceso de selección se lo realizará con los servidores del departamento administrativo del talento humano de dicha organización y además tiene ventajas debido a que la Institución puede para aprovechar el talento de los actuales servidores. Esto

disminuirá el periodo de entrenamiento, y lo más importante, contribuirá a mantener la alta moral del personal que ya trabaje en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos; motivando a los servidores a querer alcanzar un puesto más alto, ser fieles a la Institución e intentan desarrollar su potencial. Pero al realizar el reclutamiento externo atraería nuevas experiencias, nuevas ideas, renueva el ambiente externo y lo que ocurre en otras organizaciones. Etc. Teniendo muy presente que se debe de aplicar adecuadamente todos los procesos.

En la admisión de personas consiste en realizar lo siguiente

### **ENTRADA**

#### **Candidatos atraídos por el reclutamiento**

Mediante este proceso la Dirección Distrital 13 D O 2, Jaramijó, Manta Montecristi Salud trata de detectar servidores potenciales que cumplan con los requisitos adecuados para realizar un determinado trabajo en la unidad administrativa de Talento Humano, ateniendo encuentra que el primer paso para atraer los candidatos reside en conocer la Institución y sus necesidades.

Uno de los principales métodos es ver si en la Institución no existe ante que todo asenso interno ya que este se lo realizaría con el personal de la misma unidad administrativa de Talento Humano, este paso sería un gran incentivo para los servidores de la unidad.

### **PROCESAMIENTO**

#### **Aplicación de las técnicas de Selección**

#### **SELECCIÓN.**

El ingreso a la unidad administrativa de Talento humano se lo efectúa mediante concurso de méritos y oposición; que es el que evalúa la idoneidad de los servidores y garantiza el libre acceso, a los mismos; también se consideran la inserción y accesibilidad en igualdad de

condiciones al trabajo remunerado de las personas con discapacidad y de las comunidades, pueblos y nacionalidades.

De igual manera cuando se trata de promoción o ascenso de un servidor se lo realizara mediante concurso de méritos y oposición, en el que se evaluará, primordialmente, la eficiencia de las servidoras y servidores y, complementariamente, los años de servicio. A más de que, se deberán cumplir con los requisitos establecidos para el puesto.

Para seleccionar el personal idóneo se debe cumplir con los siguientes parámetros:

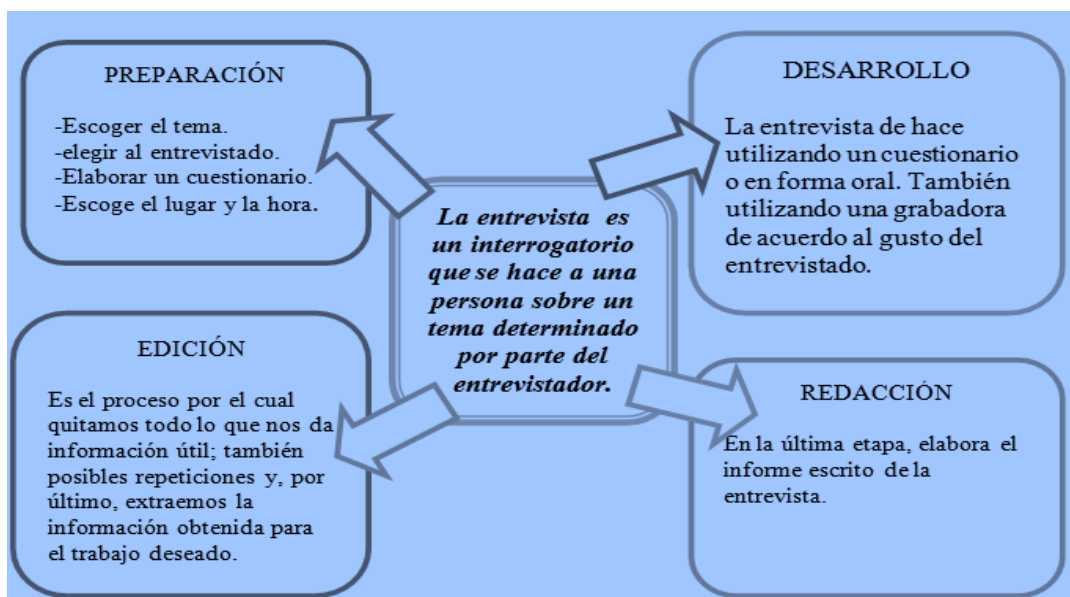
### Primero

Se comenzara con la entrevista.

La entrevista.- La entrevista permitirá el análisis y la valoración de los siguientes factores:

- Instrucción académica,
- Experiencia relevante,
- Capacitación relevante,
- Competencia.

## Imagen N: 9 LA ENTREVISTA

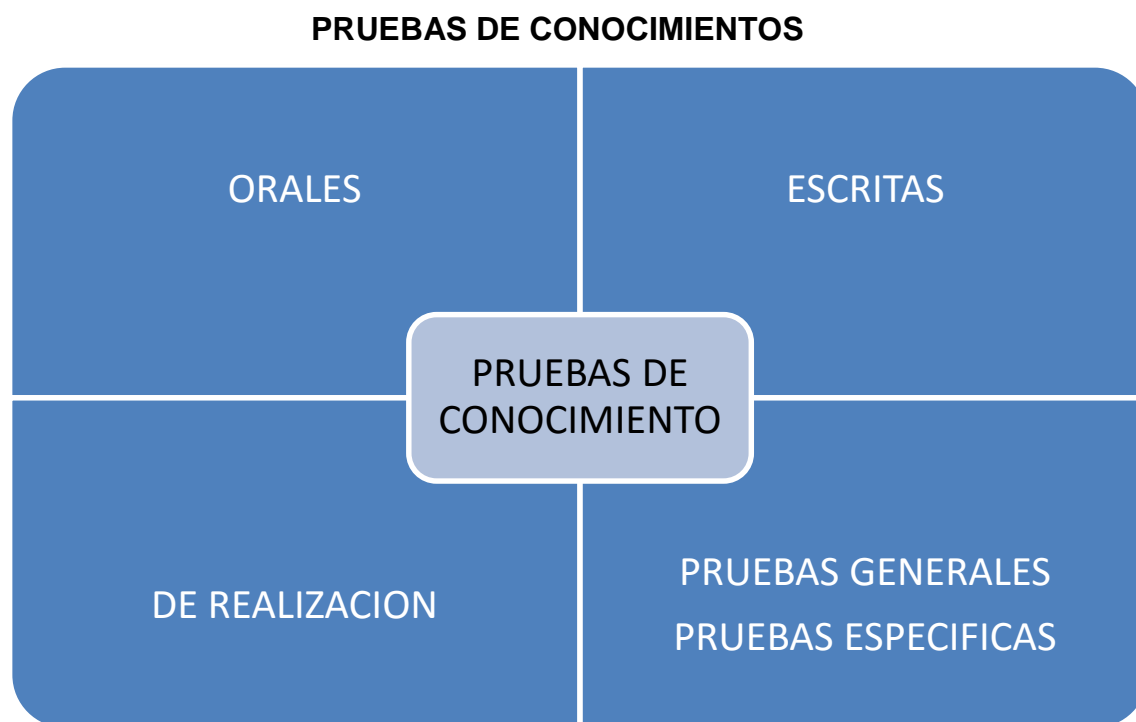


Fuente: (Santos. A.C 2005)  
Elaborado: Dolores Mendoza Cedeño

## Segundo

Las Pruebas de conocimientos técnicos.- Estas pruebas evalúan el nivel de conocimientos técnicos inherentes al perfil de un puesto descrito en las bases del concurso a los servidores de la Unidad de la Administración de Talento Humano.

Incluirán aspectos de carácter práctico (destrezas) cuando el puesto vacante lo amerite, y su calificación será sobre cien (100) puntos que equivaldrán al cincuenta (50%) por ciento del puntaje final, la calificación se reportará con dos decimales.



Elaborado: Dolores Mendoza Cedeño

## Tercero

Las Pruebas Psicométricas.- Estas pruebas, definidas previamente en las bases del concurso, servirán para medir las competencias entre los servidores de la Unidad de la Administración de Talento Humano.



Imagen N: 10

### Pruebas Psicométricas.

**8.- CONDUCTA.** Cómo actúa. Que tipo de conducta es necesaria para el puesto (por ejemplo, manejo de personal, confianza en sí mismo, trabajo en equipo).

**9.- AUTOMOTIVACION.** Se refiere a conocer las causas que lo conducen a hacer el esfuerzo requerido y más para cumplir con el puesto. Se refiere a la iniciativa o a la relación con un alto desempeño, a condiciones favorables físicas o emocionales.

**10.- INTEGRIDAD.** Se refiere a la honestidad que es una habilidad de vivir con decisiones; decisión de hacer lo que se piensa que es correcto. Capacidad de reconocer errores y reportarlos a tiempo.

**11.- RELACIONES.** Habilidad de tener relaciones que contribuyen al éxito de la empresa. Que tan importante es a quien conoce.

Elaborado: Dolores Mendoza Cedeño

#### Cuarto

Pruebas conductuales.- Conductuales necesarias para el puesto Las competencias conductuales serán calificadas sobre el número de competencias descritas en las bases del concurso, mismas que serán mínimo tres (3) y máximo cinco (5) y se calificarán sobre treinta puntos que equivaldrán al quince (15%) del puntaje final

Imagen N: 11

### Técnica de preguntas conductuales “STAR”

Consiste en obtener la descripción completa de una conducta = “una situación o tarea, las acciones emprendidas por el candidato y los resultados derivados de las mismas relativos a un suceso *pasado no muy lejano en el tiempo*”

Stars completas:

Situación: Contexto en el que la acción tiene lugar

Tarea: Lo que hay que hacer para obtener los resultados

Acción: Cómo se lleva a cabo la tarea, indicando porqué se hizo o no se hizo. (emociones y comportamientos)

Resultado: Las consecuencias de la acción efectuada para llevar a cabo la tarea.

Stars falsas:

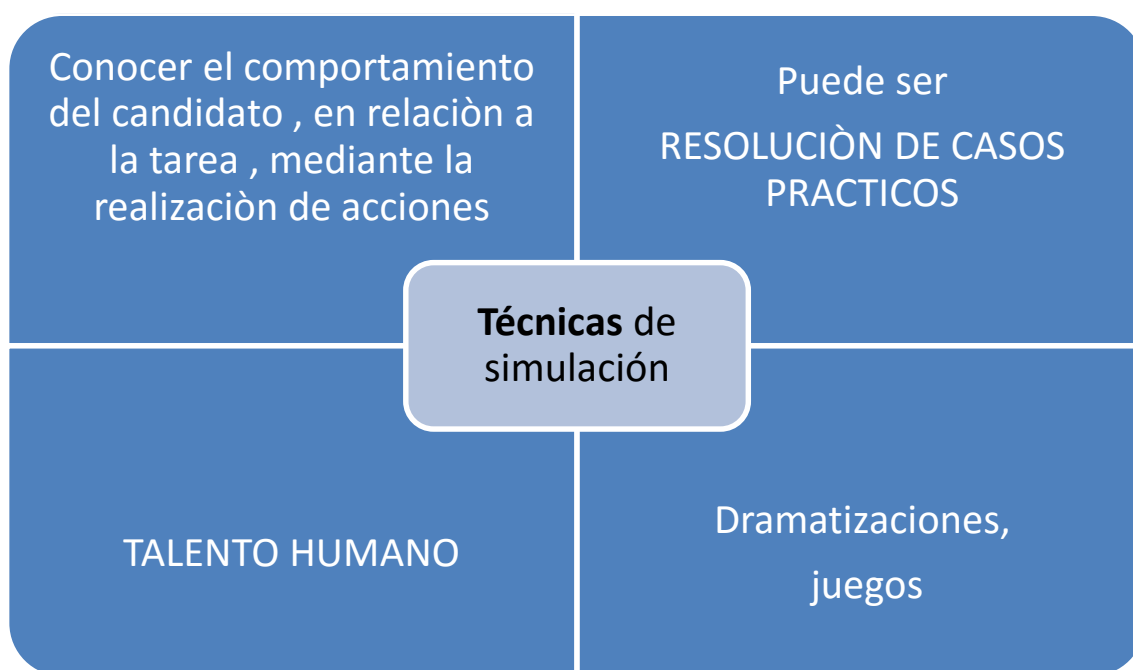
- Opiniones
- Argumentaciones teóricas o en tiempo futuro
- Argumentaciones poco concretas

Elaborado: Dolores Mendoza Cedeño

## Quinto

Las técnicas de simulación.- En la Unidad de la Administración de Talento Humano se aplican las técnicas de simulación las cuales pueden ser de diferentes tipos: dramatizaciones, dinámicas de grupo, debates. Este tipo de técnicas exploran las reacciones de los servidores para poder extrapolar cuales serían sus reacciones en el día a día dentro de la Dirección

### Técnicas de simulación



Elaborado: Dolores Mendoza Cedeño

## SALIDA

El candidato seleccionado en la Unidad administrativa de Talento Humano listo para iniciar

### 4.1.4 APLICACIÓN DE PERSONAS.

La aplicación de personas se refiere aquellos procesos que se usan para diseñar todas las actividades que las personas realizan dentro de la

unidad administrativa de dicha organización y poder así verificar su desempeño. Esto incluye el diseño de la organización y cargo dentro de la misma, junto con un análisis de puesto, orientación de personas y evaluación del desempeño.

### **Diseño de cargos.**

La Institución debe de definir bien el puesto como ya se había mencionado anteriormente y establecer en mayor o menor medida reglas, donde se especifican las atribuciones que deben tener o no los miembros que laboran en dicha Institución.

La persona seleccionada, no solo debe cumplir con la descripción y especificación del puesto, sino que debe de encajar con los miembros del equipo de trabajo y jefe.

Después de haber seleccionado a la persona, se le asigna su área de trabajo para la que fue seleccionado. Las organizaciones manejan un enfoque tradicional o un enfoque moderno.

El tradicional tiene un modelo mecanicista, le da énfasis a la eficiencia, toma en cuenta los factores de higiene, ofrece estabilidad y por lo general es muy riguroso con sus procesos de cómo hacer las cosas.

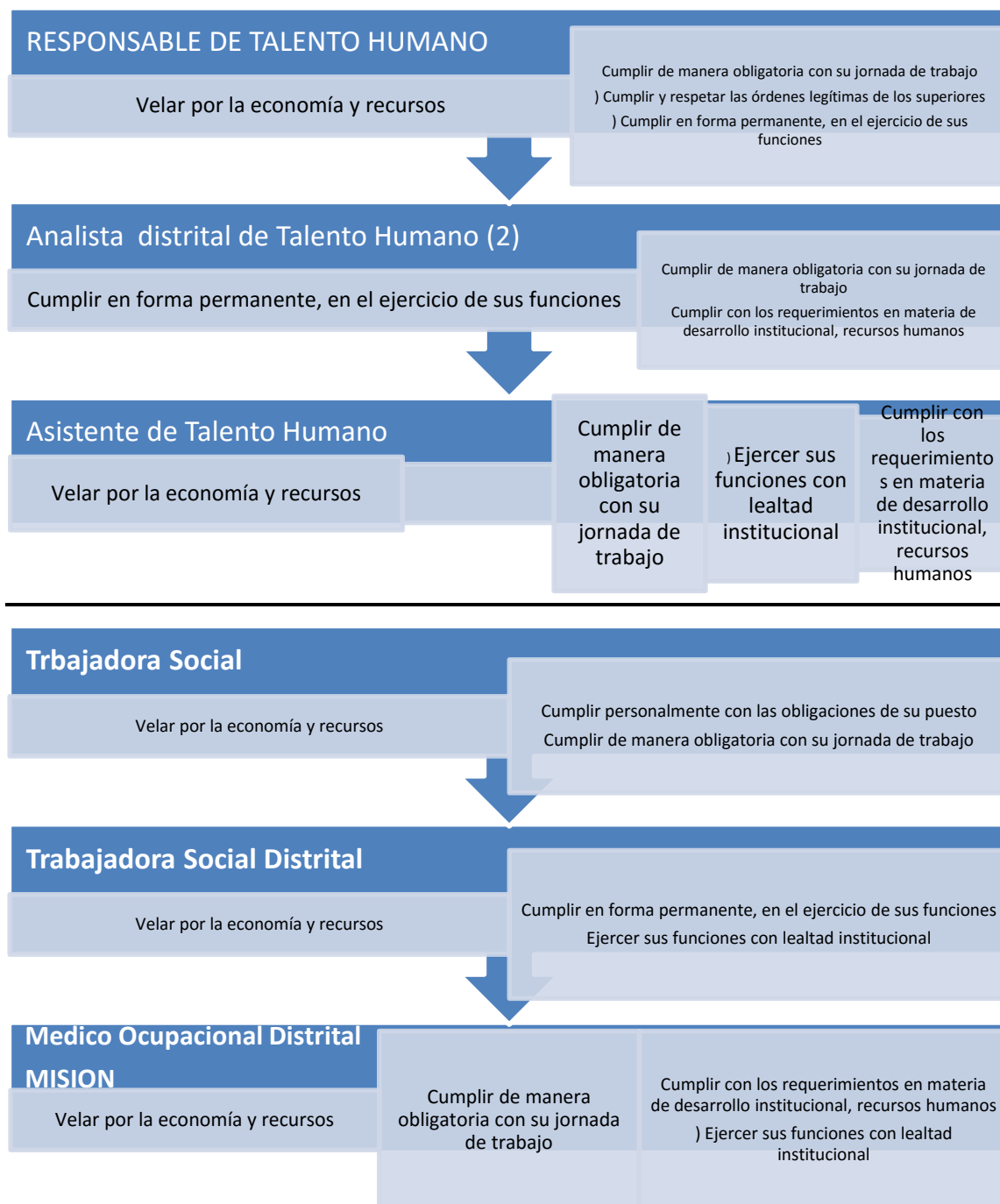
El moderno es un modelo orgánico, también hace énfasis en la eficacia, hace uso en los factores de motivación, crea inestabilidad y cambio, motiva la creatividad y la innovación y tiende a ser previsor y flexible.

Indiscutible mente para el diseño de cargo de la organización se aplicara el enfoque tradicional ya que este nos ofrece mayor estabilidad al servidor y es muy riguroso con sus procesos para tener un mayor éxito.

Es importante que las actividades de los puestos sean calificadas, para posteriormente hacer mejoras o cambios en lo que se está bajo o se es incompetente, pero lo que se precisa de evaluación del desempeño.

### IMAGEN: 12

#### MANUAL DEL SERVIDOR DE TALENTO HUMANO.



## **Evaluación del desempeño.**

La evaluación del desempeño es un proceso para evaluar qué bien los trabajadores están llevando a cabo sus labores. Además, se debe compartir información con sus mismos y buscar los medios más eficaces para aumentar la calidad en su trabajo.

Se debe dar al personal las herramientas adecuadas, para realizar su trabajo de manera adecuada y facilite el mismo. De igual manera, se debe motivar al personal para que realice su trabajo y se sienta seguro.

Es importante premiar y aplaudir sus aciertos, pero de la misma manera, es importante corregir sus errores. Además se debe retroalimentar al servidor para que aprenda continuamente. Se debe de ser justo en todos los sentidos, ofrecer capacitación e implantar programas para que el empleado se desarrolle en su área o en cualquier otra en la que pueda ser un futuro candidato y cumplir con los reglamentos.

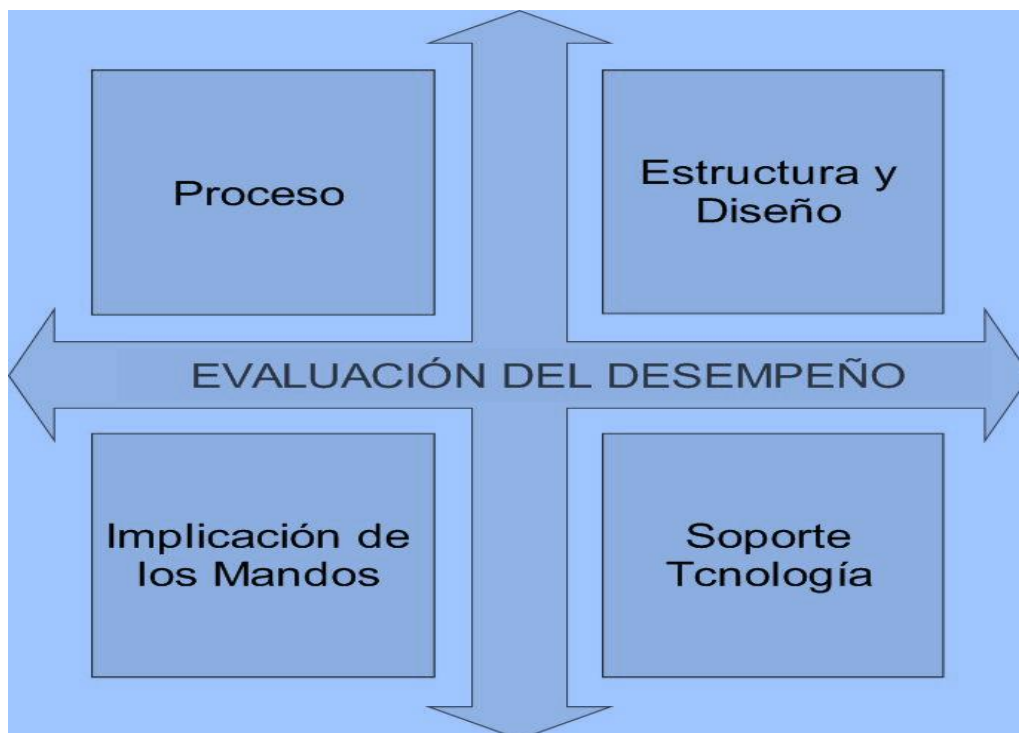
Aplicación para evaluar en el área administrativa del talento humano de la dirección distrital de salud de Manta:

1. En base resultados: resultados en base a objetivos y metas
2. Desempeño: en base al desempeño que se presenten a aplicar ciertas prácticas.
3. Factores críticos de éxitos: son los que hace que la organización tenga éxito, mejore resultados y su desempeño.

Como toda organización la Unidad administrativa de Talento Humano de la Dirección distrital de Salud 13 D O 2, Jaramijó, Manta Montecristi tiene una cultura organizacional bastante clara y precisa, por esto es muy importante involucrar a los nuevos funcionarios en esta "Proceso" para que todos hablen el mismo idioma, es por esta razón que ellos realizan un proceso de inducción en el cual aparte de capacitarse para el puesto que van a desempeñar se da a conocer las políticas, la estructura organizacional

de la empresa, los beneficios que se tiene al ser empleados del banco y se familiariza a la persona sobre la vida laboral de la organización.

**Imagen N: 13**



Fuente: (Santos.A.C 2005)  
Elaborado: Dolores Mendoza Cedeño

### **1.1.5. COMPENSACIÓN DE PERSONAS.**

La compensación de personas en la unidad administrativa del talento Humano de la dirección distrital de salud de Manta, es la parte que se encarga de ver como motivar al personal, dependiendo de sus necesidades, lo cual se debe de estudiar a fondo y buscar maneras de motivación.

Estas compensaciones son muy importantes para los servidores, y estas se las realiza en efectivo y no en efectivo. Las compensaciones en efectivo pueden ser de 4 tipos.

1. Salarios: Que es el dinero recibido por el trabajo en un periodo.

2. Salarios por horario: Que es el dinero recibido por un número de horas trabajadas por semanas, y se pagan horas extras por tiempo adicional trabajado.
3. Pago por incentivo: Donde se paga por número de unidades producidas, que generalmente se paga un salario por horario y se da un incentivo por unidad adicional a dicho horario.
4. Bonos: en la unidad Administrativa de Talento Humano se pagará un bono por buen comportamiento y desempeño, este bono es un salario mínimo. (\$ 366) Compensaciones que no son en efectivo. En la Unidad Administrativa de Talento Humano se pagará las siguientes:

Seguro médico

Programa de asistencia legal

Guardería para hijos de los servidores

Días pagados por enfermedad, vacaciones, maternidad, muerte, entre otros.

Ayuda para pagos de colegiaturas

Programa de asistencia para la salud y empleo

Recompensas y reconocimientos para el personal

Seguridad social( para discapacidades y desempleo)

Aportaciones para pensionados.

Con la difícil situación económica que atraviesa Nuestro País (Ecuador) actualmente muchas personas trabajan en un lugar básicamente por necesidad, pero esto no quiere decir que se sientan satisfechos dentro de esta Institución, por eso la Dirección Distrital de Salud 13 D O 2, Jaramijó, Manta Montecristi, se preocupa por tener empleados felices ya que el Director de dicha institución está convencido que debe tener un grupo de trabajadores felices para que esto se vea reflejado en el servicio a los usuarios.

#### **4.1.6 DESARROLLO DE PERSONA.**

El desarrollo de personas se ocupa y preocupa de educar al personal, enseñarle lo que no sabe y en ocasiones perfeccionarlo. Propone que las personas se comuniquen, aprendan entre ellas y compartan sus conocimientos. Para el desarrollo de las personas se necesita capacitar al personal y desarrollarlo como personas.

Los objetivos del desarrollo de personas podrán ser:

- Aumentar la productividad
- Mejorar la base de conocimiento de la empresa
- Informando al personal
- Aumentar el valor de la propiedad intelectual
- Asignar sucesores adecuados al puesto

Para el desarrollo de las personas se necesitan capacitar al personal y desarrollarlos como personas, es decir, la capacitación es el proceso que desarrolla el aprendizaje del personal de la empresa, modificando sus conocimientos para lograr los objetivos de la empresa; en otras palabras, el desarrollo humano busca el desarrollo de los miembros de la Institución, perfeccionando permanentemente las habilidades técnicas y humanas que ayuden al personal a lograr sus objetivos personales y de la empresa. Con esto no solo se pretende modificar las habilidades o la conducta sino también para el personal que labora en ella.

La Dirección Distrital 13 D O 2, Jaramijó, Manta Montecristi Salud se preocupa porque su personal y en especial la unidad administrativa del Talento Humano se encuentre completamente capacitado para responder con los objetivos de la organización y las exigencias de los usuarios, es por esto que hay varios capacitadores que están en constante actualización de los procesos de la Institución y del medio para de esta manera en la medida que se haga necesario capacitar al personal.



#### **4.1.7 MANTENIMIENTO DE PERSONAS.**

Es la actitud que consiste en cuidar y ver por el bien de las personas, para que las mismas se sientan seguras, tengan un ambiente de trabajo agradable tanto psicológico como físico, y contar con el material de trabajo adecuado que facilite el proceso de acción, entre otros.

La Organización debe contar con un conjunto de normas y procedimientos que protejan la integridad del trabajador. El objetivo de esta etapa es ayudar a que el personal productivo se quede en la empresa.

La Dirección Distrital de Salud 13 D O 2, Jaramijó, Manta Montecristi es un Organismo que se preocupa mucho por el bienestar físico y psicológico de sus funcionarios procurando un ambiente de trabajo agradable y seguro, por esta razón que el Director Distrital se asesora constantemente para que con el acompañamiento constante de sus funcionarios expertos en todo el tema de condiciones adecuadas de trabajo provean a los empleados las mejores condiciones posibles en sus lugares de ejecución de labores.

#### **4.1.8 MONITOREO DE PERSONAS.**

En la Unidad de la administrativa del talento Humano de la dirección distrital de salud de Manta, se facilitará, la información de los servidores para saber quién tiene más valor o quien puede ayudar en caso de algún problema. Tomando en cuenta todos los aspectos planteados anteriormente, se considera que el modelo propuesto cubre todas las variables necesarias para llevar a cabo una excelente selección Talento Humano que la empresa seleccionada realiza.

Dicho modelo abarca desde los procesos de admisión de personas, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de las mismas. Dado lo anterior se ha determinado que este modelo es apropiado para la investigación del presente Trabajo de Titulación, con el fin de ayudar

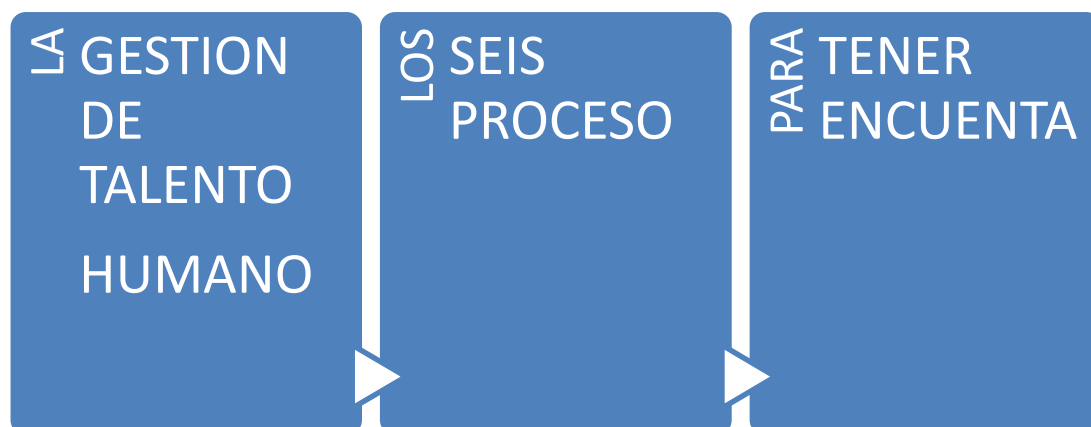
a la entidad y en especial a la unidad de Administración de Talento Humano a manejar de manera eficiente.

Cumpliendo con todos estos 6 procesos del Modelo de Gestión hago mayor énfasis al primer proceso que es el de Admisión (reclutamiento y selección) y es en este proceso en el que se selecciona al servidor idóneo, y luego de haber terminado con la ejecución de todos los procesos, podremos saber si este fue el candidato ideal para cumplir con los servicios en la Unidad de Administración del Talento Humano de la Dirección Distrital de Salud 13 D O 2, Jaramijó, Manta Montecristi.

Como bien sabemos que en sector público el nuevo aspirante ingresa a un puesto de trabajo para tener tres meses a prueba, sin cumplir con todo el proceso que hemos presentado, y después de esos tres meses a prueba es que se le va evaluar para saber si se le va a contratar para trabajar en la Institución.

Este nuevo modelo sería de gran importancia para la Dirección debido que a través de el al cumplirse todo su etapas estaríamos seguros si hemos hecho la elección conveniente para la institución.

**Imagen N: 14**



Elaborado: Dolores Mendoza Cedeño

Luego de haber cumplido con el objetivo General, que es la creación de un Modelo de gestión para el proceso de selección de la Unidad de Administración del Talento Humano de la Dirección Distrital de Salud 13 D O 2, Jaramijó, Manta Montecristi”, seguidamente tenemos los objetivos específicos propuesto.

## **POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

### **Imagen N: 15**

**LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA**

- En el conjunto de procesos que permiten el intercambio de información entre los miembros de la empresa. Esta comunicación parte de la dirección y permite a sus integrantes tener conocimiento de los temas que les pueden afectar, profesionales o personales.
- Actualmente se pide a las empresas la consecución de dos objetivos claros: económicos y sociales. Y es por la necesidad de conseguir este objetivo que se ha establecido y reavivado la comunicación interna.
- La comunicación interna persigue tres objetivos con respecto al personal:
  - Informar: sobre aspectos como la organización, la vida de la empresa o los resultados, entre otros.
  - Formar: mantiene la competencia de los trabajadores y favorece la adaptación de los nuevos empleados.
  - Motivar: permite que los empleados se sientan valorados y asuman como propios los objetivos de la empresa.

**MOTIVAR  
GANAR**

Elaborado: Dolores Mendoza Cedeño

Formular políticas de comunicación para el desarrollo de la Unidad de Administración del Talento Humano y para esto es tan necesario las política de comunicación Interna, ya que esta tiene ver con la información que se genera dentro de la entidad, en donde emisor y receptor interactúan constantemente. Esta clase de comunicación es direccionada a partir de varios niveles: Comunicación descendente: Los mensajes que circulan

desde la dirección hacia el personal administrativo y comunicación ascendente: Desde el personal Administrativo hacia sus superiores inmediato.

Con las políticas de comunicación internas mejora el conocimiento de la entidad por parte de los funcionarios, logrando la cooperación, colaboración, motivación, inspiración y el compromiso de todos, de manera que los servidores de la unidad administrativa del talento humano laboran mejor y más enfocados, dando una imagen positiva de la dirección distrital y alcanzando más fácilmente sus objetivos.

Para gestionar eficazmente esta comunicación es importante tener en cuenta que todos los servidores de la institución son importantes y que deben tratarse como un activo que hay que gestionar, creando el marco cultural apropiado, facilitando el desarrollo de las capacidades de comunicación y apoyando una comunicación multidireccional.

Con esto se busca construir una organización enfocada hacia sus metas, ágil, eficaz y competitiva. Para lo anterior se fomentará la creatividad a través de la apertura de espacios de interacción, discusión y se fortalecerá el trabajo en equipo.

En la Unidad Administrativa de Talento Humano, aplicando la política de comunicación Interna se logra el objetivo con respecto al personal que es el de **informar**: sobre aspectos como la organización, la vida de la empresa y los resultados entre otra. **Formar**: Mantiene la competencia de los servidores y favorece la aplicación de los nuevos servidores **Motivar**: Permite que los servidores de la Institución se sientan valorados y asuman como propios los objetivos de la organización.

En la Unidad Administrativa de Talento Humano aumenta la eficacia, ya que estos están informados y conocen el verdadero soporte de la Institución, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, se siente parte de ella por lo consiguiente están dispuestos a dar todo de sí mismos. Además no

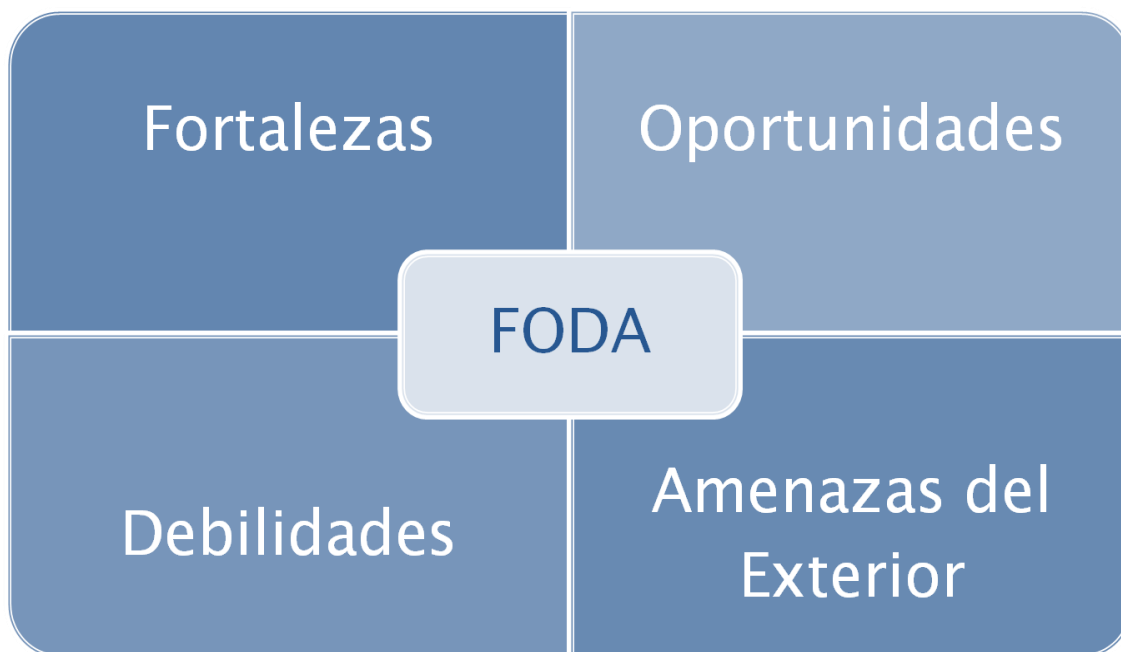
debemos olvidar que la comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre.

Consecuentemente, la Política de Comunicación Interna se convierte en una herramienta vital para una eficiente gestión de las comunicaciones dirigidas a los servidores internos de la Unidad de Administración del Talento Humano de la Dirección Distrital de Salud Jaramijó, Manta Montecristi, ya que permite pensar y ejecutar todas las estrategias y acciones de comunicación dentro de un marco de actuación que las orienta hacia el cumplimiento de los objetivos de dicha Institución.

### **DIAGNÓSTICO EN BASE A LAS FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS EN LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DEL TALENTO HUMANO DE LA DIRECCIÓN DISTRITAL JARAMIJÒ, MANTA MONTECRISTI SALUD**

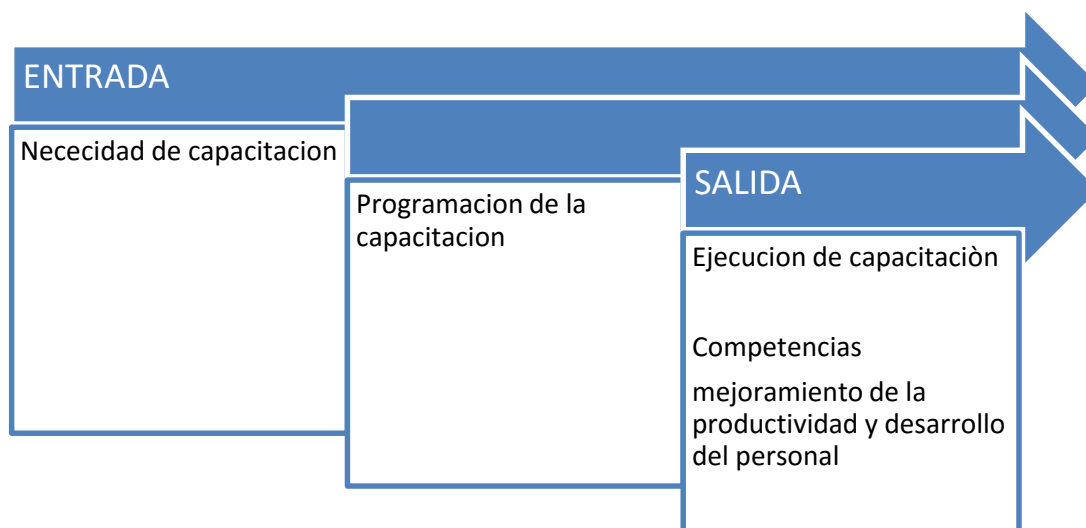
Cumpliendo con otro objetivo específico, la unidad administrativa de Talento Humano de la Dirección Distrital, utiliza las debilidades de la Institución que es la falta de capacitación de los servidores y luego de ser capacitados, aprovecha las fortaleza de su capital humano altamente capacitado, así también tenemos como una de las grandes oportunidades que se nos presenta es la atención en la unidad que es la necesidad que tienen los usuarios para ser atendidos en dicha Institución, así podemos resaltar que la dirección distrital está preparada con mejoras sustanciales en los servicios de salud, para enfrentar a las amenazas que se nos puede presentar con cambios demográficos, al aumentar la población.

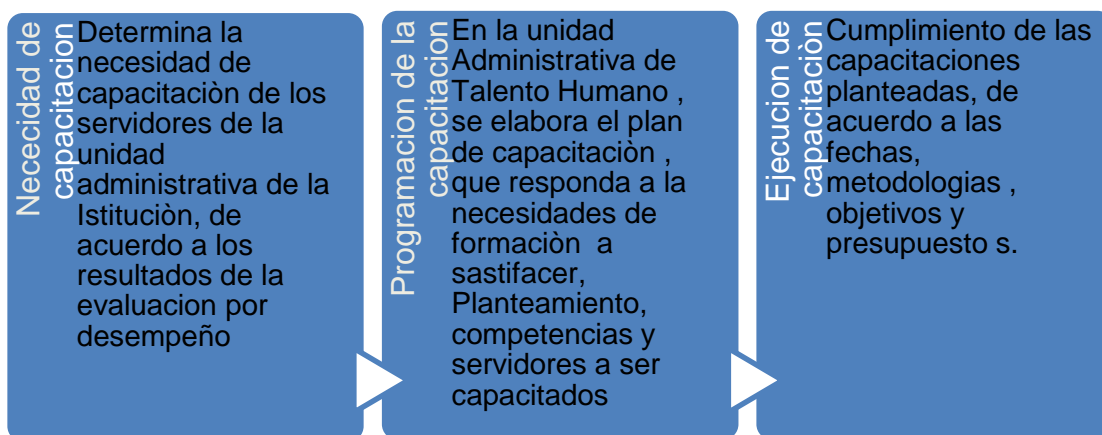
Imagen N: 16



Elaborado: Dolores Mendoza Cedeño

**PLANES DE CAPACITACIÓN PERTINENTES PARA POTENCIAR LAS  
COMPETENCIAS DEL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN**





La capacitación beneficia a los servidores como entes humanos y naturales, repercutiendo favorablemente en la organización, ya que ayuda a los servidores en la solución de problemas y en la toma de decisiones, aumenta la confianza, la posición asertiva y de desarrollo, forja líderes y mejora las aptitudes de comunicación entre los servidores de la Institución. Con este plan de capacitación aplicado en la Unidad Administrativa de Talento Humano se cumple con otro de los objetivos específicos propuestos.

## FORMULAR LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS BASADO EN LOS PERFILES DESEADOS



En la unidad administrativa de Talento Humano de la Dirección Distrital Jaramijó, Manta, Montecristi, Salud, los servidores de dicha Unidad son evaluados mediante un proceso para determinar en la forma más objetiva el valor del trabajador para la empresa, estos son evaluados en sus: experiencias, conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes.

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS BASADO EN  
LOS PERFILES DESEADOS.**

<p>Directivos (Directores, Subdirectores y Jefe de área)</p>	<p>Flexibilidad Introducción al cambio Sensibilidad Trabajo en equipo Delegación de responsabilidades</p>
<p>Servidores</p>	<p>Flexibilidad Motivación para buscar información Capacidad de aprendizaje Orientación al logro Capacidad de trabajo bajo presión Capacidad de trabajar con grupos Orientación al servicio al cliente</p>

Es de gran satisfacción que al término de este capítulo se llegó a cumplir con los objetivos planteados tanto generales como específicos, y al ser aplicado este modelo de gestión por la Institución, se indica el modelo de gestión con el que se podrá medir y evaluar el rendimiento de dichos procesos.



## Imagen N: 17

Fuente: José Antonio Heredia



Elaborado: Dolores Mendoza Cedeño

El resultado obtenido debe analizarse de una manera integral, determinando en qué medida dicho resultado está apuntando a cumplir los objetivos.

Para el análisis además de comparar el resultado con los rangos preestablecidos, se debe comparar con períodos anteriores para ver su evolución en el tiempo.

Indicador predictivo que permita estimar el resultado de la actividad que se espera que realice cada servidor de la unidad.

Con este Indicador se llevará el control de gestión, con una excelente planificación, eficiente control, y la ejecución de los procesos propuestos en dicho modelo de gestión, tendremos los mejores resultados de la eficiencia eficacia y el desempeño de los servidores de esta institución para poder lograr los objetivos.

## CAPITULO V

### 2. ANÁLISIS FINANCIERO

**Cuadro N: 2**

<b>ANÁLISIS FINANCIERO</b>			
<b>RUBROS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR \$ UNITARIO</b>	<b>VALOR \$ TOTAL</b>
<b><u>PRIMER PROCESO</u></b> FORMULARIOS PARA LA ENTREVISTA	(50)	0.07	3,50
FORMULARIOS PARA LA PRUEBA DE CONOCIMIENTOS	(50)	0,07	3,50
FORMULARIOS PARA LA PRUEBA PSICOMÉTRICAS. MATERIAL /PAPELERÍA	(50) (VARIOS)		53,50
<b><u>SEGUNDO PROCESO</u></b> FORMULARIOS PARA CALIFICACIÓN(7)		0.20	1,40
<b><u>TERCER PROCESO</u></b> BONO		366	366
PAGO DE GUARDERÍA PARA LOS HIJOS DE LOS SERVIDORES	(7 SERVIDORES)	50	350
<b><u>CUARTO PROCESO</u></b>  CAPACITADOR (20 HORAS)			3000
MATERIAL/PAPELERÍA IDENTIFICACIÓN	(7)	1,5	10,5
LUNCH		10	80
PROYECTOR		350	350
<b>TOTAL</b>	<b>=</b>	<b>SUMAN \$</b>	<b><u>4218.4</u></b>

Elaborado por: Dolores Mendoza Cedeño

Para el primer proceso del modelo de gestión, se necesitan cincuenta formularios para realizar la entrevista; cincuenta formularios para la prueba de conocimiento; cincuenta para la prueba psicométrica; cincuenta esferos para la evaluación y cincuenta carpetas. Es importante utilizar estos formularios para realizar la selección de personal ya que nos permite desarrollar más a fondo la evaluación de desempeño.

Para el segundo proceso se necesitan siete formularios para calificación utilizando los parámetros elaborados para certificar el desenvolvimiento en el puesto de trabajo.

Para el tercer proceso, que es el bono, salario mínimo que es de trescientos sesenta y seis, se paga de guardería para los hijos de los servidores, constituyéndose en una herramienta importante que permitirá a los padres gozar de este beneficio y así optimizar su trabajo.

Cuarto proceso tres mil dólares que se le pagará a un capacitador por veinte horas semanales de capacitación, siete carpetas, siete identificaciones, siete esferos, resma de hojas, lunch para ocho personas, proyector. Es importante que los trabajadores sean capacitados para que puedan desempeñarse de mejor manera en sus puestos de trabajo.

El análisis financiero de este modelo de gestión será entregado en la Dirección de la Institución, el cual si se llega a ejecutar será financiado por el Estado, porque la Institución no cuenta con recursos.

#### **INDICADORES PARA LA VIABILIDAD DEL PROYECTO:**

Elaboración de base de datos con la información obtenida en la encuesta

Se presentará una propuesta económica.

En 1 mes se realizarán reuniones del 10% de los grupos, con propuestas claras y objetivos realizables.

Los grupos se autoconvocarán para sus reuniones.

## **CAPITULO VI**

### **CONCLUSIONES**

El objetivo fundamental de este trabajo investigativo fue encontrar un Modelo de Gestión para el proceso de selección de la Unidad Administrativa de Talento Humano de la Dirección Distrital 13 D O 2, JARAMIJO, MANTA MONTECRISTI SALUD, dicho objetivo se pudo realizar a través de encuesta, investigaciones, etc. Las cuales permitieron encontrar el Modelo de Gestión acorde a nuestra necesidad. Y es así que el Modelo de Gestión De Idalberto Chiavenato con los seis procesos de gestión de talento humano, cumple con las perspectivas necesarias a través de la aplicación de todos los procesos se podrá encontrar el candidato idóneo para servir a la Institución.

El proceso de reclutamiento y selección del personal, es una actividad propia del talento humano. Su objetivo es escoger el candidato más idóneo para un cargo específico para llevar a cabo tal proceso se plantea una serie de pasos que incluyen entrevista, Pruebas de conocimientos técnicos, pruebas psicométricas, pruebas conductuales y las técnicas de simulación.

Al aplicar el modelo de gestión para el proceso de selección del talento humano de la organización, se hace necesario analizar los requerimientos de los cargos y evaluar la fuerza laboral, con el propósito de saber con qué personal cuenta la organización y estar informado sobre cuáles serán los posibles candidatos para ascensos o transferencias futuras.

El modelo de gestión integra y articula los procesos de selección, evaluación del desempeño y capacitación, lo que le permite a la organización gestionar, potenciar y desarrollar el talento humano con que cuenta.

La Dirección Distrital 13 D O 2, Jaramijó, Manta Montecristi Salud, es una Institución muy importante para los ciudadanos de dichos cantones, es por eso que es indispensable el buen desempeño de los servidores de talento humano y el desarrollo de sus actividades.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda la aplicación del Modelo de gestión para el proceso de selección, ya que a través de sus procesos se podrá elegir al candidato más idóneo para la institución.

Se recomienda la utilización de uno de sus procesos que es el de Reclutamiento y Selección porque permite identificar el verdadero potencial del personal previo a su contratación y de acuerdo al puesto de trabajo.

Es importante reconocer durante el proceso de selección, especialmente durante la entrevista y aplicación de herramientas, más allá de la experiencia que posea, los conocimientos y competencias del talento, esto puede ayudar a una rápida adaptación al cargo y su eficiente desempeño.

Es recomendable valorar el potencial del personal y desarrollarlo en el área específica, de lo contrario para nivelar los conocimientos y desarrollar habilidades capacitar constantemente al personal.

Es recomendable además mantener un sistema de recompensa, como el bono que motive al personal a desarrollar sus competencias constantemente, desde luego con el apoyo de las autoridades de la Institución.

Se recomienda premiar y aplaudir sus aciertos, pero de la misma manera, es importante corregir sus errores. Además se debe retroalimentar al servidor para que aprenda continuamente.

Se recomienda motivar al personal, dependiendo de sus necesidades, lo cual se debe de estudiar a fondo y buscar maneras de motivación

## BIBLIOGRAFÍA

- Aldana de la Vega Luz Ángela, Alvares Builes María Patricia, Bernal Torres Cesar Augusto. (2010). *Administración por calidad*.
- Alhama, R., Alonso, F., & Martínez, T. (2005). *Dimensión social de la empresa*. Ciudad de La Habana: Ciencias Sociales.
- Arias, G. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. 12 a. ed., McGraw – Hill, México, D.F.
- Ayala Villegas, Sabino. (2004). *“Procesos de Registro y Control de Personal”*. 1era Edición, Textos Universitarios S.A.
- Atehortúa Hurtado Federico Alonso. Bustamante Vélez Ramón Elías, Valencia de los Ríos Jorge Alberto. (2009). *Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo*. Editorial ICONTEC. No. Pag. 32.
- Ballesteros Fernández Ángel. (2006). *Manual de Administración Local*. 5ª Edición. Ed. El Consultor de los ayuntamientos de los juzgados.
- Beer, Michael y Colaboradores (1999). *Gestión de recursos humanos*. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Cuba.
- Bonatti P. y Aguirre M. (2005), *¿Cómo deciden los ejecutivos argentinos?* FCE-UBA en <http://www.clarin.com/diario/2005/12/01/conexiones/t-01099486.htm> (última consulta 25.01.10).
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá. McGraw – Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. México. McGraw- Hill.
- Chiavenato, Adalberto. (2003). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill. Quinta edición., Colombia.

Chiavenato, (2009). *Gestión del Talento Humano*. Tercera Edición, pág. 247

Chiavenato, (2009). *Gestión del Talento Humano*. Tercera Edición, pág. 249

Chiavenato, Idalberto. (2001). *Administración, proceso administrativo*. (3ª ed.) México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.

Chiavenato, Idalberto. (2005). *Administración de Recursos Humanos*, Quinta Edición, Mc Graw Hill.

Chiavenato, Idalberto: (2009). *Administración de recursos*.

Chuck Sepúlveda Jorge Adrián. (2002). *La Relación médico – paciente*. Editorial El Manual Moderno. Manual Moderno Ed. México. D. F.:291-8.

Cuatrecasas Arbòs Lluís. Díaz de Santos. (2012). *Organización de la Producción y Dirección de Operaciones* (EBOOK).

Harper y Lynch (1992). *Manuales de recursos humanos*, Ed. La Gaceta de los Negocios, Madrid. Fernando Salinas Molina, José Ángel Folguera Crespo. *Relaciones laborales: Revista crítica de teoría y práctica*, ISSN 0213-0556, Nº 1, 2011, págs. 901-921.

Heredia José Antonio. (2007). *Universitat Jaume I. Department of Industrial Systems Engineering and Design*. Castelló de la Plana, Castellón, Spain.

Ley Orgánica del Servicio Público publicado en el registro oficial N: 294 (2010).

Lawrence Paul, Jay Lorsch, (1987) "*La empresa y su entorno*", Gestión e Innovación, Barcelona.

M Maurus. (2011). *Camino de paz interior*. *Physiol Behav*. May; 8 (5):969-71. PMID 4625708.

Montes María Jesús y Gonzales Rodríguez Pablo. (2010).

Muncaste, R. (2003). *Creation VS Evolution*. Harvest House Publishers, Oregon.

OSCIDI, (2001). *Sistema de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos* Primera Edición.

Prieto, A. B. (2007). *Trabajadores Competentes*. Madrid: ESIC Editorial.

Puchol, L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Díaz de Santos; 7a edición.

Quintero N., Africano N. & Farías E. (2008). *Clima organizacional y desempeño laboral del personal*.



Raymond Carolina. (2006). *“Modelo de administración de recursos humanos basado en competencias y su aplicación en empresas nacionales.”*

Reeve, John, (2003). *Motivación y emoción*, Tercera Edición, México D. F. Mc Graw Hill.

Riera Joan, Barenys Juan Ignacio. (2006). *El coaching en las empresas de consultoría tecnológica. Datamation: la revista española de tecnología de la Información para empresa*, ISSN 0213-022X, N°. 232, págs. 72-74.

Robbins, Stephen. (2004) *Comportamiento Organizacional*, Decima Edición, México D. F., Pearson Educación.

Rodríguez S. Juan. (2011) *el modelo de gestión de recursos humanos*. Editorial UOC, - 142 pages.

Sandoval Casilimas Carlos A. (2007) *Investigación cualitativa Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior*. IIATA. FCEyE, UNR, (Director: José Serlin)

Santos José (2005). *Retcambio personal y Endoliderazgo*. Extraído el 5 de marzo, 2006 de página web [retcambio-personal/www.retcambio.com.sv](http://retcambio-personal/www.retcambio.com.sv).

Sautu R. (2009) *Manual de metodología de la investigación*, IIATA. FCEyE, UNR, (Director: José Serlin) No. 13.

Val Pardo Isabel, (2000). *Teoría de la Organización*. ESIC Editorial. Madrid. España.

Valencia de los Ríos Alberto. (2008). Universidad de Antioquia, Colombia pag. 231.

Ventura Belén Ana. Delgado González Susana. (2012). Ed. Me. Rei. Quito-Ecuador.

Villoria Mendieta Manuel. (1996). *Práctica urbanística: Revista mensual de urbanismo*, ISSN 1579-4911, N°. 134, 2015, págs. 24-43.

Werther William B .et.al, *Administración de personal y Recursos Humanos*. Mc-Graw Hill. 5ta Edición 2003, Pág. 6

Zayas Agüero, P.M.: (2010). *Breve esbozo histórico del proceso de selección de personal*.

## **ANEXO**

### **Antes de ser ejecutado el Modelo de Gestión para el Proceso de Selección en la Unidad Administrativa del Talento Humano de la Dirección Distrital 13 D 0 2 Jaramijo Manta Montecristi, Salud**

1 - En la Actualidad toda persona que ingresa a ocupar una vacante en la Dirección Distrital 13 D 0 2 JARAMIJO, MANTA, MONTECRISTI SALUD, ingresa cumplimiento con todos los requisitos puntualizado anteriormente, y comienza con tres meses a prueba, los cuales son pagados por el estado, y luego de haber cumplido con esos tres meses a prueba se le tomara una evaluación, para saber si dicho candidato está listo para poder ocupar el cargo y poder realizar sus labores correspondiente en la Institución.

### **Después de ser ejecutado el Modelo de Gestión para el Proceso de Selección en la Unidad Administrativa del Talento Humano de la Dirección Distrital 13 D 0 2 Jaramijo Manta Montecristi, Salud**

Toda persona que ingresa a ocupar una vacante en la Dirección Distrital 13 D 0 2 JARAMIJO, MANTA, MONTECRISTI SALUD, ingresa cumplimiento con todos los requisitos puntualizado anteriormente, primero se le realiza la entrevista y luego de la entrevista se le realizará las pruebas de evaluación para poder saber si dicho candidato es el más idóneo para poder trabajar dentro de la Institución. Esta forma de elegir al candidato es de mayor beneficio para el estado, ya que no sería necesario pagar esos tres meses a prueba del servidor, el Estado ahorraría tiempo y dinero y al termino del cumplimiento de los seis procesos de gestión por Idalberto Chiavenato, la Institución tendrá grandes satisfacciones, y favorables con los resultados de este proceso de Selección.





**Presidencia  
de la República  
del Ecuador**



**Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes**



**SENESCYT**  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Mendoza Cedeño Dolores Consuelo**, con C.C: # 1305558841 autora del trabajo de titulación: **Modelo de Gestión del proceso de selección de la Unidad de Administración del talento Humano de la Dirección Distrital 13 d o 2, Jaramijó, Manta Montecristi Salud** previo a la obtención del título de **INGENIERA COMERCIAL** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 21 de marzo de 2016

f. \_\_\_\_\_

Nombre: **Mendoza Cedeño Dolores Consuelo**

C.C: 1305558841

## **REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

### **FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN**

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Modelo de Gestión del proceso de selección de la Unidad de Administración del talento Humano de la Dirección Distrital 13 d o 2, Jaramijó, Manta Montecristi Salud		
<b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Dolores Consuelo Mendoza Cedeño		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Econ. Lucia Magdalena Pico Versoza Mba		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
<b>CARRERA:</b>	Administración de Empresa		
<b>TITULO OBTENIDO:</b>	Ingeniera Comercial		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	Febrero del 2016	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	142
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Administración de Empresas		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Modelo, Gestión, Talento, Humano, Procesos, Selección		
<b>RESUMEN/ABSTRACT</b> (150-250 palabras):			
<p>La presente investigación tuvo como objetivo diseñar un modelo de gestión para el proceso de selección de la Unidad de Administración del Talento Humano de la Dirección Distrital de Salud Jaramijó, Manta Montecristi, el cual permitirá fortalecer institucionalmente a la entidad, tema de significativa importancia por la enorme responsabilidad de sus administradores. En tal virtud se desarrolló una metodología bibliográfica de campo, analítica, descriptiva y propositiva; además de las técnicas de estudio, encuestas dirigida a los 8 servidores de la unidad de administración del talento humano, con lo que se permitió diseñar una <b>PROPUESTA</b> ante la necesidad de contar con un nuevo Modelo de Gestión para el proceso de selección que determine las actividades a desarrollarse en la Unidad Administrativa de Talento Humano, enfocadas al cumplimiento de los objetivos. Luego de ese proceso se presentaron los distintos modelos de gestión para el proceso de selección del talento humano por seis autores, se analizó cada uno de ellos a través de un estudio de mercado.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> 062010580 / 0993319896	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:dolores.mendoza@cu.ucsg.ec">dolores.mendoza@cu.ucsg.ec</a> / <a href="mailto:Lolymc_27@hotmail.com">Lolymc_27@hotmail.com</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	Ing. Paola Alexandra Traverso		
	<b>Teléfono:</b> 043704160		
	<b>E-mail:</b> ptraverso2008@hotmail.com		

#### **SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA**

<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>	
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>	