



RESUMEN

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo." Significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

La importancia de una Creación de un Departamento de Recursos Humanos radica en que estas permiten una apreciación sistemática del valor del puesto de trabajo en función de las aptitudes y de la experiencia que requiere, del nivel de responsabilidad que encierra, de los esfuerzos que pide y de las condiciones ambientales que le son propias.

Con una creación de este tipo se trata de determinar no el valor absoluto de los puestos de trabajo, sino el valor relativo de cada uno de ellos en relación a todos los demás que existen en la empresa. Las cualidades personales de los ocupantes (valor profesional, rendimientos, antigüedad, etc.) pueden ser remunerados separadamente por medio de primas fijadas no al puesto, sino al individuo.

El presente tema tesis abarca cuatro temas relevantes:

El primer tema consistes en una breve reseña histórica del Cantón Santa Isabel, como también la visión y misión de la municipalidad, políticas, objetivos y estructura organizacional. El segundo consta de un análisis y descripción de puestos, tratando de enfocarnos a las funciones de sus trabajadores, tratando temas como: métodos de análisis de puestos, etapas de análisis de puestos, descripción de puestos y finalmente llegar a realizar una descripción y análisis de puestos para el personal de la municipalidad. El tercer tema tenemos el reclutamiento y selección de personal para analizar de cómo escoger un medio

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



adecuado para el reclutamiento para así poder proceder a la selección del personal en este tema tenemos: fuentes de reclutamiento interno y externo, proceso de reclutamiento, etapas del proceso de reclutamiento y luego encaminar a la selección del personal, principios de la selección, técnicas y métodos de selección, proceso de selección, etapas de proceso de selección y con esto pasar a la aplicación práctica en la municipalidad. El cuarto tema es el desarrollo del departamento de recursos humanos que tenemos: gestión del departamento, directrices estratégicas del departamento, objetivos del departamento, estructura del departamento y la ubicación del departamento.

Como se demuestra en el presente estudio, tenemos el capítulo final de conclusiones y recomendaciones, para así solucionar problemas de la Municipalidad del Cantón Santa Isabel en lo que a recursos humanos se refiere.

PALABRAS CLAVES:

Administración de Recursos Humanos

Descripción de puestos

Análisis de puestos

Reclutamiento de personal

Selección de personal

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA

CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



INDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I GENERALIDADES

- 1.1 Antecedentes Históricos
- 1.2 Pensamiento Estratégico
- 1.3 Estructura Organizacional

CAPÍTULO II ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

- 2.1 Análisis de puestos
 - 2.1.1 Objetivos del Análisis de Puestos
 - 2.1.2 Métodos para el Análisis de Puestos
 - 2.1.3 Etapas del Análisis de Puestos
 - 2.1.3.1 Etapa de Planeación
 - 2.1.3.2 Etapa de Preparación
 - 2.1.3.3 Etapa de Ejecución
 - 2.3 Descripción de Cargos
 - 2.4 Aplicación Práctica

CAPÍTULO III RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

- 3.1 Reclutamiento de Personal
 - 3.1.1 Conceptos
 - 3.1.2 Fuentes de Reclutamiento
 - 3.1.2.1 Fuentes de Reclutamiento Interno
 - 3.1.2.2 Fuentes de Reclutamiento Externo
 - 3.1.2.3 Reclutamiento Mixto



- 3.1.3 Proceso de Reclutamiento
 - 3.1.3.1 Etapas del Proceso de Reclutamiento
- 3.2 Selección del Personal
 - 3.2.1 Conceptos
 - 3.2.2 Objetivos y Desafíos de la Selección del Personal
 - 3.2.3 Principios de la Selección del Personal
 - 3.2.4 Técnicas y Métodos de Selección de Personal
 - 3.2.4.1 Métodos de Selección
 - 3.2.4.2 Técnicas de Selección
 - 3.2.5 Proceso de Selección
 - 3.2.5.1 Etapas del Proceso de Selección
- 3.3 Aplicación Práctica

CAPÍTULO IV DESARROLLO DEL DEPARTAMENTO DE RR.HH.

- 4.1 Gestión del Departamento
 - 4.2 Directrices Estratégicas del Departamento
 - 4.3 Objetivos del Departamento de RR.HH.
 - 4.3.1 Objetivo General
 - 4.3.2 Objetivos Específicos
 - 4.4 Estructura de un Departamento de RR.HH.
 - 4.4.1 Estructura
 - 4.4.2 Ubicación Jerárquica del Departamento
 - 4.5 Funciones del Departamento



CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

5.2 Recomendaciones

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS



UNIVERSIDAD DE CUENCA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Escuela de Administración de Empresas

**CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA
ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL Cantón SANTA ISABEL**

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

DIRECTOR:

ECO. GUSTAVO ORDOÑEZ RIVERA

AUTORES:

LENIN GABRIEL CUENCA MAZA

CRISTIAN ROMULO MAXI GUIÑANZACA

CUENCA – ECUADOR

2011

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA

CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



Los criterios y opiniones vertidas en el presente trabajo de tesis son responsabilidad de sus autores.

Lenín Cuenca M.

Cristian Maxi G.



AGRADECIMIENTO

Para poder realizar esta tesis de la mejor manera posible fue necesaria del apoyo de muchas personas, y de manera especial agradecemos a Dios, quien nos dio la vida y ha estado presente cuando lo necesitamos, que sin él no sería nada posible y nos permitió terminar con éxito una etapa más de nuestras vidas.

De igual forma, a nuestros padres, quienes han sabido formarnos con buenos sentimientos, hábitos y valores, lo cual nos ha ayudado a salir adelante buscando siempre el mejor camino.

Agradecemos al Eco. Gustavo Ordoñez Rivera, quien con sus amplios conocimientos hizo posible la culminación de nuestra tesis.

También queremos agradecer al Sr. Miguel Vascones por su valiosa colaboración de información relevante y su ayuda desinteresada.

Y queremos dejar constancia la ayuda tan generosa y amable de un hombre tan bondadoso como es el Sr. Guillermo Carpio, quien nos brindó su apoyo incondicional para poder seguir adelante en nuestros estudios.

GRACIAS



DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios y a mis padres. A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar. A mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Es por ello que soy lo que soy ahora. Los amo con mi vida.

LENIN CUENCA

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



DEDICATORIA

Mi tesis la dedico con todo mi amor y cariño.

A ti Dios que me diste la oportunidad de vivir y de regalarme una familia maravillosa.

Con mucho cariño principalmente a mis padres: Julio Maxi y Rosa Guiñanzaca que me dieron la vida y han estado conmigo en todo momento. Gracias por todo papá y mamá por darme una carrera para mi futuro y por creer en mí; aunque hemos pasado momentos difíciles siempre han estado apoyándome y brindándome todo su amor, por todo esto les agradezco de todo corazón el que estén conmigo a mi lado.

A mis hermanos: Diana y Paul, por estar siempre a mi lado apoyándome en todo momento también a mi cuñado Jorge por brindarme todo su apoyo y por último a mi único sobrino Damián le dedico este estudio.

A mis amigos por todo el tiempo compartido y por el apoyo que me han brindado.

LES AGRADESCO CON TODO MI ALMA

CRISTIAN MAXI



INTRODUCCIÓN

La Administración es la ciencia que se encarga de la Planificación, Organización, Dirección, Ejecución y Control de todos los recursos dentro de una Institución.

Consideramos a la Administración de Recursos Humanos como un sistema que está dentro de la Administración y este a su vez tiene sus sistemas que le permiten desarrollarse adecuadamente, y hacen que las funciones de la Administración de Personal puedan funcionar conjuntamente.

A nivel mundial, los recursos humanos constituyen un factor clave para el logro de los objetivos institucionales, por este motivo tiene por objeto elaborar la creación de un departamento de recursos humanos en la ilustre municipalidad de Santa Isabel.

Capítulo 1: Se dará conocer una breve reseña histórica, directrices generales y la estructura organizacional sobre el municipio del Cantón Santa Isabel.

Capítulo 2: En este capítulo se realizara un análisis y descripción de cargos, el mismo que debe sustentarse en las técnicas y funciones para así determinar e identificarla importancia relativa de cada puesto de trabajoy actividades que se debe asignar a cada cargo. En base a esta visión se procedió a la aplicación práctica.

Capítulo 3: Se realizó el reclutamiento y selección del personal, con el fin de proporcionar a la institución herramientas y técnicas adecuadas. Para luego pasar a la aplicación práctica.

Capítulo 4: Se desarrolla el departamento de recursos humanos de la Ilustre municipalidad del Cantón Santa Isabel, en el cual se expresa los objetivos generales y específicos, la misión y visión, funciones, políticas de dicho departamento.

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



Capítulo 5: Se define las conclusiones y recomendaciones, en base a criterios obtenidos mediante la relación continua con la Ilustre Municipalidad de Santa Isabel en la elaboración del presente trabajo de tesis.



CAPÍTULO 1

GENERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS

Antes de desarrollar el tema, creemos conveniente indicar de cómo nació el Cantón Santa Isabel.

Historia del Municipio del Cantón Santa Isabel¹

En el pueblo llamado Cañaribamba, al noreste de Santa Isabel está el origen de este próspero Cantón azuayo. Asentado en una luminosa colina, el antiguo pueblo de Chaguarurco (del kichwa chawar, maguey o penco y urku, cerro) hoy se constituye en una floreciente y acogedora ciudad, altiva atalaya en medio del fértil valle de Yunguilla (hibridismo del kichwa: yunka, caliente, abrigado, y del morfema de carácter estimativo –lla). Es decir que este topónimo de acuerdo a su significado literal, significa: abrigado, calientito”.

“Fue fundada originalmente por indígenas Cañaris en la actual comunidad de Cañaribamba y luego administrada por la encomienda española bajo la gobernación del Marqués Juan de Salinas durante la época colonial, con el propósito de explotar las minas de oro del cerro Shiry. Esa explotación desenfrenada causó que la montaña se desplomara ocasionando la muerte tanto de indios como de españoles por igual y la desaparición de las muy codiciadas minas bajo toneladas de tierra” (Toledo y León, 2001).

¹www.santaisabel.gob.ec



Para finales del siglo XVII la villa de Cañaribamba era administrada eclesiásticamente por un sacerdote de apellido Naranjo que según las leyendas locales, tuvo que pagar un alto precio por su codicia y fue luego de ese acontecimiento que la villa entró en un período de decadencia, luego de que una epidemia arrasara con la población.

En 1930 se funda la nueva población de Cañaribamba con el nombre de Chaguarurco. Los pobladores escogieron este lugar porque no era lejos de la villa original y por su ubicación geográfica y panorámica. El lugar inspiraba tranquilidad y salud.

“Por el año de 1900 Chaguarurco, no pasaba de ser un pequeño Caserío de Chozas de paja en su mayoría, y unas contadas casitas de zinc y teja, que posiblemente éstas últimas viviendas tenían sus dueños a los más acaudalados del Valle de Yunguilla, ya que las otras que se las denomina Chozas, pertenecían a la clase desposeída o a los aparceros como hasta ahora se les suele decir partidarios, quienes se ocupaban en la cultivación de terrenos en materia de caña de azúcar, café, naranjos, limoneros, guineo, camotes, yucas, maíz, fréjol y otros artículos más, los que servían para el consumo diario de las familias, porque a excepción de los derivados de la caña de azúcar, todo se lo consumía en la propia Región; por este lado nadie sufría de hambre, pero en cuanto a conseguir sal, kerosén para el alumbrado por las noches, arroz, azúcar, vestidos, medicina, herramientas y otros insumos más, era sumamente difícil conseguirlos, toda vez que en épocas de invierno para llegar a la ciudad de Cuenca desde Chaguarurco,

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



se hacía una jornada de tres a cuatro días de camino con el barro a las rodillas para no exagerar, mucho mejor resultaba viajar a la provincia del El Oro, concretamente a la ciudad de Pasaje, a donde se hacía menos tiempo y se conseguía la mercadería a menor costo.

En el año de 1919 se forma el Comité Pro Cantonización de Chaguarurco, el que estaba integrado por lo más connotado de los ciudadanos, estos formaron la Sociedad de Obreros “24 de Mayo” dirigidos por el señor Manuel Eloy Galarza. Por otro lado Doña Rosario Hermida, esposa de don Manuel Eloy Galarza y por doña Abigail Plaza, forman el grupo de la Cruz Roja de Chaguarurco, razón social que se comprometían enteramente en especial a atender a los enfermos de paludismo y cuando por cualquier razón habían heridos. En esa época, un grupo de señores y damas solicitan al Sr. José Félix Valdivieso, que arriende el local que era de su propiedad para el funcionamiento de la Cruz Roja, pero él generosamente dona el local para Dispensario Médico, fundándose de esta forma el primer Centro de Salud del Valle de yunguilla entrando de lleno a funcionar con el nombre de su benefactor, el que perdura hasta el día de hoy.

En empeño de conseguir la Cantonización se vuelve a formar el nuevo Comité pro Cantonización, ya no de Chaguarurco, sino de Santa Isabel, porque el Cantón Girón por medio de Ordenanza Municipal cambia el nombre sin argumento legal. Ya en el año de 1945, y valiéndose que en el Congreso estaban dos personajes muy allegados a Santa Isabel, El Dr. Rafael Galarza Arizaga y el Lcdo. Luis Cobos Moscoso, se consigue el Decreto de creación del Cantón un 20 de Enero, bajo la Presidencia de la República del Eximio Mandatario Sr. Dr. José María Velasco Ibarra.

El primer Consejo Cantonal estuvo conformado por el Sr. Dr. Arturo Segovia como Presidente, y el Sr. Dr. Julio Muñoz Borrero como Vicepresidente.

En el año de 1947, se termina la arteria vial Girón – Pasaje y en el mismo año, se hace una donación del Ramal que une al centro cantonal con dicha arteria vial. En el año de 1956 se inaugura la vía de acceso desde el centro cantonal hasta la vía principal.

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



Actualmente la administración de este cantón, está a cargo de:

Sr Rodrigo Quezada (Alcalde)

Sr. Miriam Guartán (Vicealcaldesa)

Sr. Miriam Guartan Serrano (Concejal)

Sr. Alejandro Sigüenza Duran (Concejal)

Sra. Diana Reinoso Brito (Concejal)

Sr. Efraín León Bustamante (Concejal)

Abg. July Ortiz Chacho (Concejal)

Lcdo. Francisco Pizarro (Concejal)

Lcda. Catalina Duran Oleas (concejal)

1.2 PENSAMIENTO ESTRATÉGICO²

MISIÓN INSTITUCIONAL

Constituir a la ilustre municipalidad de Santa Isabel como una institución prestadora de servicios de calidad, dinamizadora de proyectos de desarrollo social, comunitario e infraestructura, una entidad que establezca espacios de participación social y comunitaria, que planifique el futuro del cantón y que potencie actividades encaminadas a la consecución del buen vivir.

VISIÓN AL 2015

“El Cantón Santa Isabel, en el año 2015, cuenta con todos los servicios básicos la producción es orgánica, y de calidad, sus recursos naturales están protegidos, las microempresas son competitivas y las canales de comercialización son dinamizados, la infraestructura de salud es eficiente, existe competitividad en el

²Reglamento Orgánico y Funcional de I. Municipalidad del Cantón Santa Isabel.

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



deporte. El turismo, la agricultura y la ganadería son la fuente de ingreso de sus habitantes, sus organizaciones estarán fortalecidas y la educación es eje transversal en el desarrollo, todo esto basado en una buena infraestructura vial y sistemas de riego implementado, con medios de comunicación de punta, donde las ordenanzas garanticen la sostenibilidad.”

POLÍTICAS DE ACCIÓN

En la I. Municipalidad de Santa Isabel se adoptan las siguientes políticas de acción:

- a) Concertar con los diferentes actores sociales, para el logro de una participación de la población efectiva mediante los Parlamentos Participativos Populares, que priorice, ejecute, evalúe y haga seguimiento de los proyectos y acciones de corto, mediano y largo plazo, obras, aportes y convenios con los comités e instituciones que la ley permite.
- b) Hacer respetar el Patrimonio Cultural Arquitectónico.
- c) Fortalecer institucionalmente a la municipalidad, a base del aprovechamiento óptimo de los recursos y esfuerzos en forma sostenida para mejorar los ingresos de recaudación propia, que permita la sostenibilidad parcial de los egresos, mediante la adopción de un proceso adecuado de gestión municipal.
- d) Preservar y encausar los intereses municipales y ciudadanos hacia el desarrollo integral de la comunidad del Cantón.
- e) Coordinar con otras entidades, el desarrollo y mejoramiento de la cultura, de la educación y la asistencia social.
- f) Auspiciar y promover la realización de reuniones permanentes para discutir los problemas municipales, mediante el uso de mesas redondas, seminarios, talleres, conferencias, simposios, cursos y otras actividades de integración y trabajo.
- g) Identificación de los problemas prioritarios de la comunidad y búsqueda oportuna de las soluciones más adecuadas, con el menor costo y el mayor beneficio

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



- h) Voluntad política de trabajo concertado en equipo para la búsqueda de altos niveles de rendimiento, encaminándolos a satisfacer con oportunidad las expectativas ciudadanas, a base de concertación social y adopción de compromisos de los actores internos para el trabajo: Legislativo/Normativo, Ejecutivo, Soportes Administrativo y Técnico, y Operativo; en consecuencia, lograr dinamismo y creatividad de las autoridades y servidores para conseguir una sostenida y equilibrada participación y apoyo mutuo, como base para una identificación objetiva de problemas y soluciones acordes a la realidad.
- i) Promover la participación social a través de los Parlamentos Participativos Populares, en los ámbitos presupuestarios, legislativos o consultivos; sean estos familiares por comunidades, parroquias o a nivel cantonal.

OBJETIVOS INSTITUCIONALES

- a) Procurar el bienestar de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales.
- b) Planificar e impulsar el desarrollo físico del Cantón en sus áreas: urbana y rural.
- c) Acrecentar el espíritu de nacionalidad, el civismo y la confraternidad de los conciudadanos para lograr el progreso y la indisoluble unidad de la nación.
- d) Promover el desarrollo económico, social, medioambiental y cultural dentro de su jurisdicción.
- e) Investigar, analizar y recomendar las soluciones más adecuadas a los problemas que enfrenta la Municipalidad, con arreglo a las condiciones cambiantes, en lo social, político y económico.
- f) Estudiar la temática municipal y recomendar la adopción de técnicas de gestión racionalizada, con procedimientos de trabajo uniformes y flexibles, tendientes a profesionalizar y especializar la gestión del gobierno local.
- g) Instaurar los parlamentos Participativos Populares, como mecanismo de optimizar las inversiones, socializar las ordenanzas y someter al conocimiento social asuntos de trascendencia.

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



- h) Capacitación de los recursos humanos, que apunte a la profesionalización de la gestión municipal, y.
- i) Mejorar y ampliar la cobertura de servicios de forma paralela al mejoramiento de la administración con el aporte de la comunidad.

1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL³

La estructura administrativa del Ilustre Municipio del Cantón Santa Isabel, responde al principio de división de funciones de acuerdo con la jerarquía de cada dependencia, encargadas de la presentación de servicios, construcción y mantenimiento de obras. Los niveles que conforman la estructura organizacional de la Institución se detallan a continuación:

La estructura organizacional de la I. Municipalidad del Cantón Santa Isabel, estará integrada por los siguientes niveles:

- a) **NIVEL LEGISLATIVO:** Es el nivel de más alta jerarquía de autoridad, la integra el Concejo que cumplirá las atribuciones y funciones determinadas en la Ley Orgánica de Régimen Municipal. El cuerpo colegiado es el encargado de determinar las políticas institucionales para el logro de objetivos y expedir ordenanzas, resoluciones y acuerdos para su administración. Al Concejo a más de la competencia normativa, le corresponde la resolutoria y de decisión.

Según el Capítulo V, Sección 1a, Art. 85, de la Ley de Régimen Municipal, Los concejos organizarán, a base de sus miembros, las comisiones permanentes y especiales que estime necesarias para el mejor cumplimiento de sus deberes y atribuciones.

Entre estas tenemos:

Comisión de Mesa, Excusas y Calificaciones

Comisiones Permanentes y Especiales del Concejo

³Reglamento Orgánico y Funcional de I. Municipalidad del Cantón Santa Isabel.

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



- b) **NIVEL EJECUTIVO:** Es el nivel de mayor jerarquía administrativa que orienta y ejecuta la política trazada por el Nivel Político; le compete tomar las decisiones, impartir las instrucciones que deberán cumplirse. Es el encargado de coordinar y supervisar el cumplimiento eficiente y oportuno de las actividades. Integrado por: el-la Alcalde
- c) **NIVEL DE APOYO:** Es el órgano consultivo de ayuda o de consejo de la municipalidad.

Le corresponde prestar soporte técnico-legal a los Niveles Legislativo, Ejecutivo, Técnico y Operativo.

Si bien a este nivel, por especialización le corresponden estas actividades, queda implícito el hecho, de que la asesoría, ayuda y consejo, es también parte de las responsabilidades y funciones de todas las Direcciones.

Está integrado por:

- **Secretaría General**
- **Jefatura Administrativa:** Integrada por las siguientes secciones:
 - ✓ Servicios Generales
 - ✓ Comunicación
 - ✓ Promotores sociales
 - ✓ Informática
 - ✓ Junta Cantonal de la Niñez y adolescencia

- d) **NIVEL ASESOR:** El Nivel asesor constituye la instancia de consulta, consejo y asesoramiento, en la toma de decisiones, su relación de autoridad es indirecta en relación a las unidades de línea u operativas, su función de canaliza a través del alcalde, quien aprueba, modifica, o desaprueba los planes, programas, proyectos, informes y en general los trabajos que integran este nivel.

Le corresponde prestar soporte legal a los Niveles Legislativo, Ejecutivo, Apoyo y Operativo.

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



Si bien a este nivel, por especialización le corresponden estas actividades, queda implícito el hecho, de que la asesoría, ayuda y consejo, es también parte de las responsabilidades y funciones de todas las Direcciones.

Está integrado por:

- **Asesoría Jurídica Municipal:** Integrada por las siguientes secciones:
 - Comisaría de Ornato, Construcción y Mercados
 - Comisaría Ambiental y Territorial
 - Guardia Ciudadano
- **Auditoria**
- **Planificación Estratégica y Desarrollo Sustentable:** Integrada por las siguientes secciones:
 - Planificación Urbana y Rural y Ordenamiento Territorial
 - Gestión Ambiental, Riesgos y Forestal, Control Ambiental
 - Desarrollo Económico y Comunitario
 - Educación, Promoción, Cultura, Deportes y Turismo
 - Biblioteca
 - Promotor Cultural - Turístico

NIVEL DE SOPORTE OPERATIVO: Es el nivel que presta ayuda a las diferentes dependencias de la municipalidad. Le corresponde prestar soporte técnico a los Niveles Político, Ejecutivo, Apoyo; además es el encargado de cumplir e implementar directamente con los objetivos y finalidades de la municipalidad y ejecutar los planes, programas, proyectos y demás políticas y decisiones del nivel Ejecutivo. Le corresponde también actuar como planificador de las actividades a corto y mediano plazo en coordinación con las diferentes dependencias.

Ayuda de tipo complementario, de procedimientos internos y de servicios.

Está integrado por siguientes direcciones y secciones:

- ❖ **Dirección Financiera:** Integrada por las siguientes secciones
 - ✓ Contabilidad
 - ✓ Auxiliares

AUTORES:

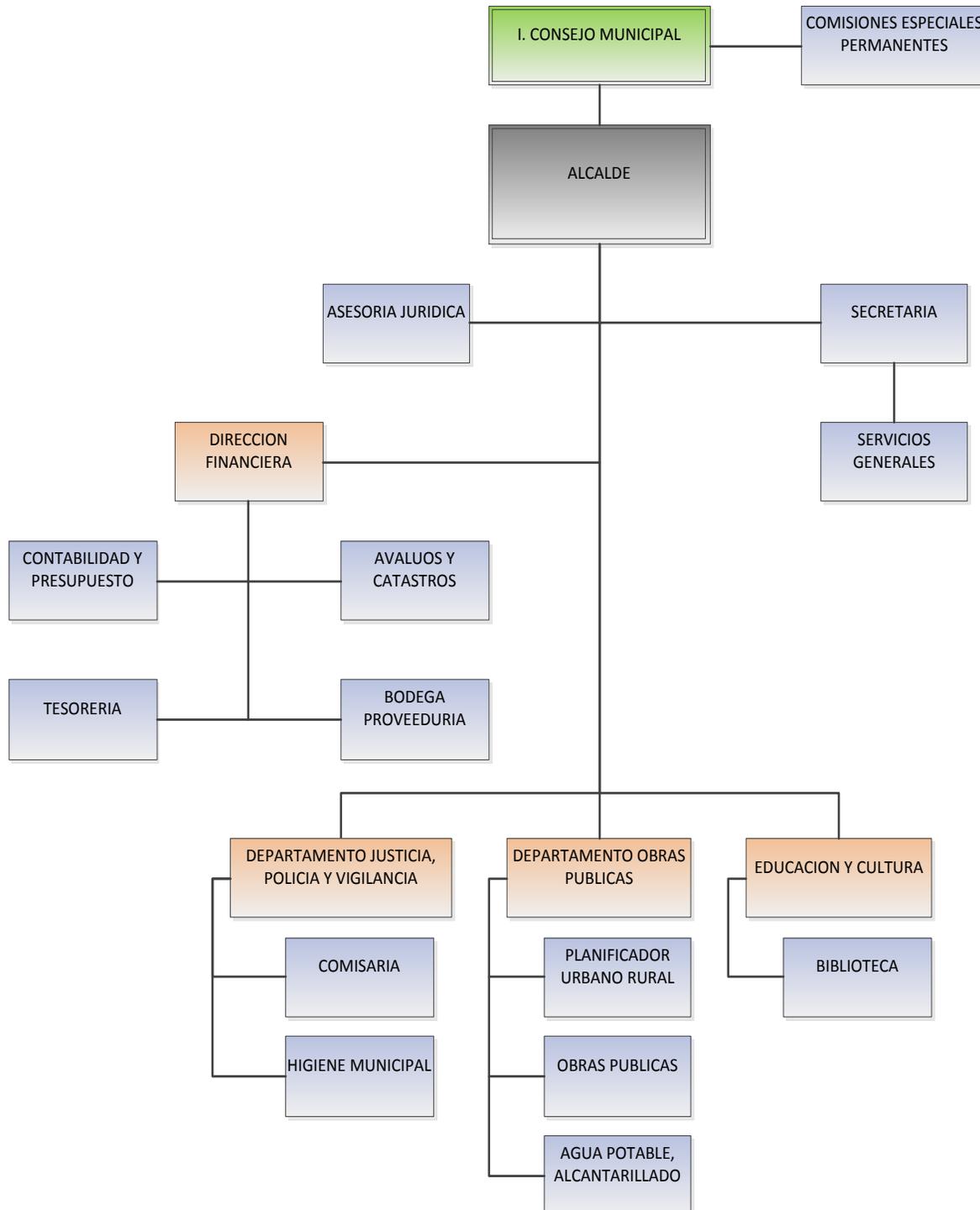
LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



- ✓ Proveduría
- ✓ Guardalmacén
- ✓ Tesorería y Recaudación
- ✓ Recaudaciones
- ✓ Presupuestos
- ✓ Recuperación de Cartera Vencida y Formulación de Proyectos Económicos
- ✓ Avalúos y Catastros
- ❖ **Dirección de Obras Públicas:** Integrada por las siguientes secciones:
 - ✓ Saneamiento Ambiental
 - ✓ Agua Potable
 - ✓ Alcantarillado
 - ✓ Laboratorio
 - ✓ Construcción de Obras Civiles, Fiscalización y Presupuestación
 - ✓ Mantenimiento
 - ✓ Movilización
 - ✓ Laboratorio de Suelo
 - ✓ Construcción y Mantenimiento de Equipamientos
- ❖ **Departamento de Seguridad Ciudadana y Cuerpo de Bomberos:**
Integrada por las siguientes secciones:
 - ✓ Bomberos Rentados
 - ✓ Personal de Apoyo



1.3.1. ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN SANTA ISABEL





CAPÍTULO 2

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

A través del análisis y descripción de puestos, conseguimos ubicar en un lugar específico en la organización, describir su misión, funciones principales y tareas necesarias para desempeñar de modo completo dichas funciones.

En una entidad es primordial establecer cuáles serán las funciones y actividades que se deben asignar a cada cargo de trabajo, ya que de una acertada distribución de éstas dependerá el grado de eficiencia del mismo; es indispensable conocer con toda precisión “lo que cada trabajador hace” y “las aptitudes que requiere para hacerlo bien”.

El análisis y descripción de puestos abarca las necesidades de las empresas o instituciones para organizar eficazmente cada área de trabajo. Una exacta definición de los puestos proporciona grandes beneficios para todos los niveles de la organización permitiendo un mayor perfeccionamiento de los métodos para reclutar, seleccionar, contratar y capacitar el factor humano de la empresa; cumpliendo con una necesidad legal para solventar los conflictos de trabajo que pudieran surgir. Además proporciona una clara visión para el trabajador respecto a las expectativas que deberá cubrir para ocupar de manera productiva su puesto de trabajo, estableciendo una base para el cumplimiento completo de sus responsabilidades y obligaciones.

2.1. ANÁLISIS DE PUESTOS

El análisis de puestos incluye la recogida, análisis e interpretación de información relacionada con los puestos de trabajo que pueden ser utilizados para una amplia variedad de propósitos.

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



Es un proceso sistemático de recolección de información para tomar decisiones respecto de los puestos. El análisis de puestos fija las tareas, deberes y las responsabilidades de determinado cargo.”⁴.

“Es conocer todas y cada una de las tareas que ha de llevar a cabo una persona en un puesto de trabajo, así como los requisitos mínimos para ocupar el mismo, para que sea desempeñado en forma eficiente”⁵.

Para nuestro estudio vamos a considerar el análisis de puestos como el proceso a aplicar para obtener los datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones y las especificaciones del puesto. A continuación mencionamos algunas consecuencias generadas por la falta de determinación de las labores de cada puesto:

- ✓ Origina incertidumbre sobre las obligaciones que corresponden a cada obrero o empleado.
- ✓ Genera el desconocimiento de las cualidades y responsabilidades que se supone cada trabajo.
- ✓ Hace difícil exigir el exacto cumplimiento de las obligaciones del obrero;
- ✓ Da lugar a frecuentes discusiones sobre la forma de desarrollar el trabajo.
- ✓ Facilita que se eludan responsabilidades o que exista fuga de obligaciones.
- ✓ Obliga a realizar una selección o adiestramiento de personal puramente empíricos y, por lo mismo, llenos de defectos.
- ✓ Entorpece la planeación y distribución de las labores.
- ✓ Dificulta el señalamiento de remuneraciones apropiadas.
- ✓ Impide realizar técnicamente el mejoramiento de los sistemas de trabajo.

2.1.1. OBJETIVOS DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

Los objetivos del análisis de puestos son muchos, pues estos constituyen la base de cualquier esquema de Recursos Humanos. Los principales objetivos son:

⁴Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, Pág. 185

⁵ GAMA BERNAL, Elba: Bases para Análisis de Puestos; El Manual Moderno, México;1992, Pág. 48

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



1. Ayudar a la elaboración de los anuncios, demarcación del mercado de mano de obra donde debe reclutarse, como base para el reclutamiento de personal.
2. Determinar el perfil del ocupante del puesto, en el que se especifican las características y requisitos tanto profesionales como personales que debe cumplir el candidato para desarrollar de forma adecuada las tareas y actividades propias del puesto, de acuerdo con el cual se aplicarán las pruebas adecuadas, como base para la selección del personal.
3. Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y el mérito funcional.
4. Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.

2.1.2. MÉTODOS PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS

Existen varios métodos que facilitan el análisis de puestos por lo que es necesario elegir el más idóneo dependiendo de la naturaleza y las características de los cargos que han de analizarse. A continuación se hace un breve análisis de los más utilizados:

2.1.2.1. MÉTODO DE LA ENTREVISTA

Garantiza una interacción frente a frente entre el analista y el empleado, lo cual permite la eliminación de dudas y desconfianzas. Se basa totalmente en el contacto y en los mecanismos de colaboración y de participación.

Características

1. La recolección de datos se hace mediante una entrevista del analista con el ocupante del cargo, en la que se hacen preguntas y se dan respuestas verbales.
2. La participación del analista y del ocupante es activa.

Tipos de Entrevistas

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



Cualquiera que sea el tipo de entrevista que se utilice, es importante que el entrevistado entienda perfectamente la razón de la misma, ya que existe una tendencia a mal interpretar estas entrevistas como evaluaciones de eficiencia.

1. **Entrevistas individuales:** Se realizan con cada empleado.
2. **Entrevistas colectivas:** Se realizan con grupos de empleados que desempeñen un trabajo similar o idéntico, de esta manera se obtienen rápidamente y a bajo costo datos sobre el puesto.
3. **Entrevistas con uno o más supervisores:** Que tengan un conocimiento a fondo del desarrollo del puesto que se está analizando.

Ventajas

- a. Los datos relativos a un cargo se obtienen a partir de quienes lo conocen mejor.
- b. Hay posibilidad de dialogar y aclarar todas las dudas.
- c. Este método es el de mejor calidad y el que proporciona mayor rendimiento en el análisis, debido a la manera racional de cómo se obtienen los datos.
- d. Puede aplicarse a cualquier tipo de cargos.

Desventajas

- a. Una entrevista mal dirigida puede conducir a que el personal reaccione negativamente, lo que resulta en falta de comprensión y no aceptación de sus objetivos.
- b. Puede generar confusión entre opiniones y hechos.
- c. Si el analista no se preparó bien para realizarla, se pierde demasiado tiempo.

2.1.2.2. MÉTODO DEL CUESTIONARIO

Otro medio eficaz para obtener información en el análisis del puesto es que los empleados respondan cuestionarios en los que describan los deberes y responsabilidades, relacionados con su empleo. El análisis se realiza solicitando al personal (generalmente los que ejercen el cargo que será analizado o sus jefes o

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



supervisores) que llene un cuestionario de análisis de cargos, o que responda a las preguntas relacionadas con todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y sus características.

Lo que hay que decidir en este caso es que tan estructurado debe ser el cuestionario y las preguntas que se tienen que incluir.

El cuestionario puede ser abierto y sólo pedirá el empleado que describa las actividades principales o con listas de verificación muy estructuradas. En la práctica, el mejor cuestionario suele estar a la mitad de estos extremos. Un cuestionario típico de análisis de puestos puede tener varias preguntas abiertas así como preguntas estructuradas.

Características

- a. La recolección de datos se efectúa mediante un cuestionario de análisis del cargo que llena el ocupante o su supervisor.
- b. La participación del analista de cargos en la recolección es pasiva (recibe el cuestionario); la del ocupante es activa (llena el cuestionario).

Ventajas

- a. Una forma eficaz y rápida de obtener información de un gran número de empleados.
- b. Proporciona una visión más amplia de su contenido y de sus características, además de que participan varias dependencias de la empresa.
- c. Este método es el más económico para el análisis de cargos.
- d. Es el que más abarca, pues el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes de los cargos, y devuelto con relativa rapidez tan pronto como lo hayan respondido.
- e. Es el método ideal para analizar cargos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

Desventajas

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



- a. No se recomienda su aplicación en cargos de bajo nivel en los que el ocupante tiene dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.
- b. Exige que se planee y se elabore con cuidado.
- c. Tiende a ser superficial o distorsionado, en lo que se refiere a la calidad de las respuestas escritas.
- d. El desarrollo y revisión del cuestionario puede ser un proceso costoso y tardado.
- e. Estandarización de los datos que se buscan, con lo que se dificulta la investigación de los elementos que distinguen a un departamento o sección de otros.

2.1.2.3. MÉTODO DE OBSERVACIÓN DIRECTA

Es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser el más antiguo como por su eficiencia. Su aplicación resulta muy eficaz cuando se consideran estudios de micro movimientos, de tiempos y de métodos. Es especialmente útil en los trabajos que consisten principalmente en una actividad física observable.

La observación no es apropiada cuando el puesto requiere de una gran cantidad de actividad mental difícil de evaluar o con frecuencia se espera que el empleado participe en actividades importantes que podrían ocurrir sólo ocasionalmente.

Una forma de hacerlo es observar al empleado en su trabajo durante un ciclo completo de labores. Ciclo es el tiempo que le llevó en realizar el trabajo; puede ser un minuto, una hora, un día o más para trabajos complejos.

En este punto se toman notas de todas las actividades observadas durante el desarrollo del trabajo. Después de acumular tanta información como sea posible, se entrevista al trabajador.

Es necesario alentar a la persona a aclarar los puntos no entendidos y que explique las actividades adicionales que realiza que no se hayan observado. Otra forma de hacerlo es observar y entrevistar al mismo tiempo que el empleado realiza su trabajo.

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



Sin embargo, es mejor no hacer preguntas hasta después de la observación, ya que eso permite observar al empleado sin interrumpir su trabajo. A su vez ayuda a reducir las posibilidades de que el empleado se ponga nervioso o que modifique de alguna manera su rutina normal.

Pueden tenerse en cuenta las siguientes interrogaciones como una guía que permita al analista recoger los datos con integridad y precisión:

- ¿Qué es lo que hace?
- ¿Cómo lo hace?
- ¿Con que fin lo hace?
- ¿Cuándo lo hace?
- ¿Dónde lo hace?

Características

- a. El analista de cargos recolecta los datos acerca de un cargo mediante la observación de las actividades que realiza el ocupante.
- b. La participación del analista de cargos en la recolección de la información es activa; la del ocupante es pasiva.

Ventajas

- a. Veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente y al hecho de que esto sea ajeno a los intereses de quien ejecuta el trabajo.
- b. No requiere que el ocupante deje de realizar sus labores.
- c. Método ideal para aplicarlo en cargos simples y repetitivos de correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de cargos.

Desventajas

- a. Costo elevado, pues para que el método sea completo el analista de cargos requiere invertir bastante tiempo.

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



- b. La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante, no permite obtener datos realmente importantes para el análisis.
- c. No se recomienda que se aplique en cargos que no sean simples o repetitivos.

2.1.2.4. MÉTODO MIXTO

Cuando no es posible desarrollar en su totalidad cualquiera de los métodos anteriores, el comité debe tomar la decisión de combinarlos para hacer práctico el análisis de puestos.

Para contrarrestar las desventajas y obtener el mayor provecho posible de las ventajas, se recomienda utilizar métodos mixtos. Éstos son combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis. Los más utilizados son:

- Cuestionario y entrevista: en principio el ocupante llena el cuestionario y después se hace una entrevista rápida; el cuestionario se tendrá como referencia.
- Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior, para profundizar y aclarar los datos obtenidos.
- Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.
- Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior.
- Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante.
- Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante, etc.

La elección de estas combinaciones se hará según las particularidades de cada empresa, tiempo, objetivos del análisis y descripción de cargos.

2.1.2.5. MÉTODO DE INFORMES SUCESIVOS

Conocido también como Bitácora del Participante consiste en una verificación del registro de las actividades diarias del empleado, ya que se puede pedir a los trabajadores que lleven un diario, bitácora o listas de cosas que hacen durante el día. El trabajador debe anotar cada actividad que realice. Esto puede ofrecer una imagen muy amplia del puesto, especialmente cuando se complementa con

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



entrevistas posteriores con el trabajador y su supervisor. El empleado puede tratar de exagerar algunas actividades y minimizar otras. Sin embargo, La naturaleza detallada y cronológica de la bitácora tiende a compensarlo. La verificación de estas bitácoras no es una alternativa común para obtener información sobre un puesto, porque significan una inversión en términos considerables de tiempo.

2.1.3. ETAPAS DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

Un análisis de cargos incluye normalmente las siguientes etapas:

2.1.3.1. Etapa de Planeación

Fase en la que se planea cuidadosamente todo el trabajo del análisis de cargos para minimizar cualquier tipo de resistencia. La planeación del análisis de cargos requiere algunos pasos, muchos de los cuales pueden suprimirse dependiendo de la situación en que se encuentre la definición de los cargos de la empresa.

Los pasos de la planeación son:

- Determinación de los cargos que van a describirse, definiendo a detalle las características de cada cargo. Es una tarea sencilla en una organización pequeña, en cambio en una empresa grande, es posible que se deba recurrir a la nómina y a los organigramas vigentes, o a una investigación directa con los empleados, supervisores y gerentes. Aunque no sea vigente, un análisis de puestos anterior resulta de mucha utilidad.
- Elaboración del organigrama de cargos y de la posición respectiva de los cargos en el organigrama. Se identifica el título de cada posición y, por medio de las líneas que las conectan, se muestra quién reporta a quién y con quien se espera que la persona que ocupa el puesto se comuniquen.
- Elaboración del cronograma de trabajo, especificando los tiempos y por donde se iniciará el programa de análisis.
- El éxito de un programa puede verse afectado si el programa se inicia durante un período de incertidumbre económica o intranquilidad laboral, ya que los empleados podrían considerar al programa como una amenaza para su seguridad.

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



- Elección de los métodos de análisis que van a aplicarse: esta elección recaerá en los métodos que presenten las mayores ventajas o, al menos, las menores desventajas en función de los cargos que van a analizarse.

2.1.3.2. Etapa de Preparación

En esta fase se organizan a las personas y se preparan los esquemas y los materiales de trabajo, esta fase comprende las siguientes actividades:

- Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de cargos que conformarán el equipo de trabajo; las personas a cargo del proyecto deben comprender los propósitos que se persiguen y cómo se obtendrán con el objeto de poder explicar el programa a otros miembros de la organización. Podemos hacer uso de empleados de la propia empresa o bien de personas de fuera de la organización contratadas para el estudio.
- Preparación del material de trabajo, consiste en la confección del material impreso para que ayude al personal a familiarizarse con los propósitos y beneficios del análisis de puestos.
- Disposición del ambiente.
- Recolección previa de datos, con el objeto de dar una mayor rapidez al proceso, antes de la aplicación del método seleccionado el analista deberá haber llenado previamente en cada formato la parte correspondiente a los datos generales del puesto y la descripción general del mismo, en base a información proporcionada de manera verbal o escrita por parte de los directivos de la empresa o institución. Dicha información deberá compartirse con cada ocupante del puesto al inicio de la entrevista solo para corroborar que ellos tengan la misma información.

2.1.3.3. Etapa de Ejecución

En esta fase se recolectan los datos relativos a cada uno los cargos que van a analizarse y luego se redactará el análisis, un detalle de las actividades que se realizarán en esta etapa son:

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



- Recolección de los datos sobre los cargos mediante el método de análisis elegido: el analista obtiene la información del puesto. Los datos proporcionados deben ser precisos para que el análisis de puestos cumpla los objetivos. Las personas responsables de reunir y revisar los datos deben estar atentas a la omisión de hechos importantes, la inclusión de declaraciones imprecisas y la tendencia a exagerar la dificultad o importancia del cargo. Se debe analizar realmente el puesto obteniendo los datos sobre las actividades que involucra, la conducta requerida, las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos.
- Selección de los datos obtenidos.
- Redacción provisional del análisis, hecha por el analista de cargos.
- Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato, para que la rectifique o ratifique.
- Redacción definitiva del análisis de cargos.
- Presentación de la redacción definitiva del análisis para la aprobación por el organismo responsable de su oficialización en la empresa o institución, pueden incluir algunas recomendaciones en el caso de ser necesarias.

2.2. DESCRIPCIÓN DE CARGOS

En una Descripción de Puestos no se hace referencia a las personas o individuos que ocupan los puestos sino a la información sobre las obligaciones, responsabilidades, autoridad, relaciones con otros puestos y todo lo relacionado con un puesto de trabajo.

“Una descripción de puestos es una forma escrita que explica los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico.

Todas las formas para la descripción de puestos deben tener un formato igual dentro de la compañía; incluso si se tratara de puestos de diferente nivel pueden

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



precisarse características relevantes, pero es indispensable que se siga la misma estructura general para preservar la comparabilidad de los datos”⁶

En una Descripción de Puestos no se hace referencia a las personas o individuos que ocupan los puestos sino a la información sobre las obligaciones, responsabilidades, autoridad, relaciones con otros puestos y todo lo relacionado con un puesto de trabajo.

Podemos considerarlo como un proceso que consiste en enumerar las funciones, los deberes y responsabilidades del cargo; la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos de puesto (porqué lo hace). Es necesario describir un cargo, para conocer su contenido.⁷

El siguiente es un ejemplo de la estructura que podría tener una descripción de puestos:

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.- Sección de identificación del puesto: mediante el título del puesto y otros datos de identificación, ayuda a distinguir un puesto entre los demás de la organización.

DESCRIPCIÓN GENERAL.- Sección de resumen del puesto o establecimiento del puesto: sirve para proporcionar una visión general que deberá ser suficiente para identificar y diferenciar las obligaciones de ese puesto.

DESCRIPCIÓN DETALLADA.- Sección de deberes del puesto: deben ser descriptos por declaraciones breves, en las que debe indicarse:

- Lo que hace el trabajador
- Cómo lo hace
- Por qué lo hace

⁶ Werther B, DAVIS, KEITH, MEJIA GOMEZ, JOAQUIN; TRAD, BEDULLA, GRACIELA SANCHEZ, Administración de personal y Recursos Humanos, pág. 74

⁷Ver Anexo 1



- Herramientas y equipos utilizados, materiales empleados y procedimientos a seguir.

ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS.- El análisis del cargo pretende estudiar y determinar todos los requisitos, responsabilidades comprendidas y condiciones que el cargo exige para poder desempeñarlo de manera adecuada. Es una verificación comparativa de las exigencias que dichas tareas o atribuciones imponen al ocupante.

La Especificación de un Puesto, debe contener lo siguiente:

REQUISITOS INTELECTUALES:

Requerimientos educacionales: Incluyen la educación formal mínima, cursos especiales o el entrenamiento técnico considerado necesario.

Experiencia: La mínima cantidad y tipo de experiencia requerida para que un empleado ocupe un puesto, generalmente puede expresarse en términos objetivos y cuantitativos.

Requerimientos de conocimientos específicos: Pueden incluir un conocimiento sobre ciertos asuntos particulares, que no pueden cubrirse con los requerimientos educacionales o la experiencia.

Adaptabilidad al cargo: Habilidad requerida en un individuo para encajar en una situación particular y para trabajar armoniosamente con otros.

Iniciativa necesaria y Aptitudes necesarias.

REQUISITOS FÍSICOS

Esfuerzo físico necesario: Incluye la cantidad de esfuerzo físico requerido para desempeñar un puesto, el tipo de esfuerzo y la duración en tiempo en que debe mantenerse tal esfuerzo.

Destreza o habilidad: Pueden tener que definirse en términos de cantidad, calidad o naturaleza del trabajo que debe desempeñarse, o en términos de la puntuación mínima que debe ser alcanzada en ciertas pruebas.

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS.- Es práctica común, resumir los diferentes tipos de responsabilidades que el empleado puede requerir:

- ❖ Supervisión de personal
- ❖ Material, herramientas o equipos
- ❖ Dinero, título o documentos
- ❖ Contactos internos o externos
- ❖ Información confidencial

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente de trabajo: Se refiere al medio físico dentro del cual debe desempeñarse el empleado.

Riesgos: Consiste en enumerar los riesgos que pudieran ocasionar daño físico. La especificación de los riesgos puede ayudar a asegurar que las personas asignadas a puestos peligrosos cuenten con las calificaciones mentales y físicas necesarias para desempeñar el trabajo en forma segura.

Beneficios: Incluye

- Capacitación
- Remuneración
- Carrera

2.3. APLICACIÓN PRÁCTICA

El objetivo principal de este capítulo es brindar un adecuado sistema de análisis y descripción de puesto para el Municipio del Cantón Santa Isabel. Actualmente las actividades se rigen al Reglamento Orgánico y Funcional de la Municipalidad, el mismo que entro en vigencia el 24 de Enero de 1997 y no ha sido adecuado a la realidad de la institución.

Luego de analizar las entrevistas realizadas a los integrantes de la institución en cada nivel, entre ellos: el Alcalde, los jefes departamentales y demás empleados y

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



trabajadores.⁸ Encontramos deficiencias en cuanto a la aplicación y estructura del Reglamento, las mismas que citamos a continuación:

- Existe un gran desconocimiento de la mayoría de los miembros de la institución sobre este reglamento, en especial a nivel operativo. Lo que ocasiona el incumplimiento de varias funciones asignadas a cada cargo.
- Se han establecido nuevos cargos, los mismos que no constan en el reglamento y en consecuencia no tienen establecidos los requisitos, ni las funciones que deben cumplir.

En base a estas deficiencias consideramos necesario establecer una clara descripción y análisis de los cargos existentes, la misma que cumpla con los requerimientos actuales de la Municipalidad y realizar una reformulación de la estructura del Reglamento en aquellos puntos que sea necesario.

A continuación presentamos la metodología aplicada y la redacción final del informe sobre el Análisis y Descripción de los Cargos.

Metodología utilizada:

1) Identificación de los cargos a analizarse:

⁸ Ver Anexo 2



UNIVERSIDAD DE CUENCA

| | |
|--|---------------------------------------|
| Alcalde | Director Obras Públicas |
| Asesor Jurídico | Planificador Urbano y Rural Municipal |
| Comisario Municipal | Inspector Agua Potable |
| Asistente Administrativo de la Comisaría | Lector |
| Auditor Interno | Jefe de Taller |
| Secretaria Municipal | Ayudante de Taller |
| Prosecretario Municipal | Operador de Tractor |
| Auxiliar de Servicios Municipales | Instalador – Plomero |
| Asistente Administrativo Municipal | Albañil |
| Director Financiero | Jornalero |
| Jefe de Contabilidad | Chofer |
| Auxiliar de Contabilidad | Guardián |
| Tesorero | |
| Jefe Proveeduría | |
| Bodeguero | |
| Jefe de Avalúos y Catastros | |
| Jefe de Recursos Humanos | |
| Auxiliar de Recursos Humanos | |
| Recaudador Municipal | |
| Bibliotecario | |

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



2) Para obtener la información se aplicaron entrevistas individuales y cuestionarios, considerados bajo criterio técnico como los métodos más idóneos para este proceso dadas las condiciones expuestas inicialmente.

Las entrevistas fueron estructuradas de manera que no surjan malinterpretaciones por parte de los empleados, desarrollándose así en un ambiente de naturalidad y confianza obteniendo una mayor fluidez de la información.

Los cuestionarios se diseñaron en base a preguntas abiertas y cerradas, con el fin de obtener la siguiente información: identificación de funciones, responsabilidades, jerarquización, y requisitos necesarios para cada puesto.⁹

3) Luego de sistematizar y analizar la información obtenida, tomando en cuenta la Ordenanza que reglamenta el Orgánico Funcional y la Ley Orgánica de Régimen Municipal, se procedió a redactar la descripción de los cargos, los mismos que se detallan a continuación:

DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE PUESTOS PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO, EMPLEADOS Y TRABAJADORES DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN SANTA ISABEL

NOMBRE DEL CARGO: ALCALDE

NIVEL: EJECUTIVO

ÁREAS DEPENDIENTES: Asesoría Jurídica, Auditoría, Secretaría General, Dirección Administrativa y Financiera, Dirección de Planificación y Proyectos, Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Obras Públicas.

FUNCIONES PRINCIPALES

Ejecutar las actividades municipales y cumplir con las políticas, programas y planes de trabajo determinados por el Concejo.

⁹ Ver anexo 2



Como superior jerárquico de la administración municipal, dirigir, coordinar y supervisar todas las acciones y procesos de trabajo, asegurando eficiencia y eficacia en las finalidades públicas.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

A más de las determinadas en el Orgánico Funcional, y en la Ley Orgánica de Régimen Municipal, las siguientes:

- Como superior jerárquico de la administración municipal dirigir, coordinar y supervisar todas las acciones y funciones de los distintos niveles propios de la actividad municipal.
- Celebrar los contratos que sean necesarios y ejecutar los actos para el adecuado cumplimiento de las diferentes funciones relativas a los servicios públicos, de conformidad con los procedimientos legales.
- Administrar, dirigir y controlar el proceso de contratación pública, de acuerdo con la Ley.
- Realizar en forma directa, en los casos determinados en la Ordenanza de Contratación, casos especiales y de extrema necesidad, las contrataciones de bienes, servicios y ejecución de obras en circunstancias de declaratoria de estado de emergencia en el Cantón, en cuyo caso notificará en forma inmediata a conocimiento del Concejo.
- Administrar los recursos financieros de la municipalidad de conformidad con las regulaciones internas y de la Ley de Administración Financiera y Control, y de Transparencia en el Gasto Público.
- Nominar al personal sujeto a la Ley Orgánica de Régimen Municipal, Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa, de Homologación y Regulación de las Remuneraciones del Sector Público y del Código del Trabajo. Para las remociones de este personal, se sujetará a los procedimientos legales contemplados en las leyes antes citadas.

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



- Solicitar al Concejo Municipal, la remoción de funcionarios cuya designación le compete al Concejo, en los casos de haberse comprobado mediante sumario administrativo, haber incurrido en las faltas tipificadas en la ley.
- Disponer y supervisar la elaboración de proyectos y reglamentos en materia de organización municipal para someterlos a conocimiento y aprobación del Concejo.
- Delegar por escrito sus atribuciones y deberes, al vicepresidente del concejo y a los funcionarios de la municipalidad, dentro de la esfera de la competencia que a los mismos corresponde, siempre que las delegaciones que conceda no afecten a la prestación de servicio público y a la correcta administración de los bienes e intereses municipales. Lo actuado será puesto en conocimiento del concejo en la siguiente sesión.
- Coordinar el funcionamiento de la municipalidad con los órganos de la Administración del Estado.
- Concertar acciones de trabajo con la comunidad, para estimular la participación efectiva en programas y planes de desarrollo cantonal.

RELACIÓN FUNCIONAL

- Mantiene relación y coordinación con el Concejo.
- Tiene relación funcional con todas las dependencias técnico - administrativas para efectos de la ejecución y supervisión de los deberes y responsabilidades que le compete.
- Tiene relación formal con los municipios del país, la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas Nacional y Regional, con organismos públicos nacionales e internacionales para el logro y consecución de los objetivos.

ESPECIFICACIÓN DEL CARGO

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



Trabajo que requiere de gran iniciativa de la planificación, coordinación y evaluación de actividades y el análisis y solución de problemas complejos.

Los errores y negligencia en el desempeño de las funciones pueden ocasionar graves perjuicios técnicos y administrativos a la Institución.

REQUISITOS MÍNIMOS

Es electo por votación popular.

•

NOMBRE DEL CARGO: ASESOR JURÍDICO

NIVEL: ASESORIA – SOPORTE ADMINISTRATIVO

SUBORDINACIÓN: Alcaldía

FUNCIONES PRINCIPALES

Dirección, ejecución y control de labores de asesoría jurídica y actuar conjuntamente con el Alcalde en representación judicial y extrajudicial del Municipio.

FUNCIONES ESPECÍFICA

A más de las determinadas en la Ley Orgánica de Régimen Municipal, las siguientes:

- Planificar, organizar y dirigir las actividades del área y controlar su ejecución.
- Patrocinar ante los jueces y tribunales competentes, la defensa judicial de la municipalidad y en general, realizar cualquier diligencia judicial y extrajudicial de interés institucional.

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



- Asesorar en materia legal al Concejo, la Alcaldía y demás dependencias municipales.
- Analizar, interpretar y emitir criterio sobre aspectos jurídicos o legales que normen la marcha administrativa municipal.
- Preparar y proponer proyectos de ordenanzas, reglamentos, acuerdos y resoluciones, las reformas y recomendaciones que en materia legal fueren necesarias.
- Recopilar y mantener archivos especializados y de legislación sobre la materia de su competencia.
- Dirigir y tramitar los procesos coactivos de la municipalidad. Contratación pública, a los Comités de Adquisiciones, Concurso Privados de Precios, Concurso de Ofertas y Licitaciones; y elaborar las bases y sus documentos jurídicos; y demás relaciones precontractuales y contractuales que celebre la municipalidad.
- Coordinar sus acciones con las demás dependencias municipales, especialmente con el área financiera a efectos de mantener actualizadas las ordenanzas y demás aspectos legales relativos a los ingresos municipales.
- Presentar al Alcalde y al concejo informes periódicos sobre las gestiones cumplidas.
- Las demás que puede señalar la Alcaldía y que sean afines a su área.

RELACIÓN FUNCIONAL

- Tiene relación directa con el I. Concejo y la Alcaldía.
- Mantiene relación funcional con las demás dependencias municipales para coordinación de las actividades.
- Mantiene relación formal, con municipios y otras instituciones públicas para la obtención de prestación de servicios.

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



ESPECIFICACIÓN DEL CARGO

Trabajo que requiere de iniciativa y que está sujeto a situaciones nuevas, para la aplicación de conocimientos específicos.

Es responsable de los documentos y bienes a su cargo.

Puesto de libre nombramiento y remoción.

REQUISITOS MÍNIMOS

Título Universitario que lo faculte el ejercicio legal de la Abogacía.

Experiencia en labores jurídicas de cuatro años.

:

NOMBRE DEL CARGO: COMISARIO MUNICIPAL

NIVEL: APOYO – SOPORTE ADMINISTRATIVO SUBORDINACIÓN: Alcaldía, Recursos Humanos, Asesoría Jurídica, Director Obras Publicas

FUNCIONES PRINCIPALES:

Contribuir con el Ordenamiento de la Ciudad, el cumplimiento de Leyes y Ordenanzas, proceder al juzgamiento de los infractores de conformidad con los procedimientos del Código de Procedimiento Penal.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

A más de las determinadas en el Orgánico Funcional, y la Ley Orgánica de Régimen Municipal:

- Cumplir y hacer cumplir las leyes, ordenanzas y reglamentos municipales.
- Reglamentar previa aprobación del Concejo, el funcionamiento de ventas ambulantes, procurando reducir al mínimo tal sistema de comercio y vigilar que las disposiciones sobre el particular tengan cumplida ejecución.

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



- Programar, señalar y controlar las actividades de la Policía Municipal y colaborar con la Policía Nacional y obtener la cooperación de este para que las actividades Municipales se cumplan eficazmente.
- Participar en la formulación de Ordenanzas, Reglamentos, etc. que regulen los aspectos de higiene, salubridad, servidumbre, espectáculos públicos, registro y control de arrendamientos para vivienda y demás aspectos propios del área para efectos del cumplimiento efectivo por parte de la ciudadanía y de la imposición de sanciones.
- Controlar el aseo de calles, mercados, plazas, espacios para ferias, establecimientos de servicio público, parques, campos deportivos, locales para exhibición de espectáculos públicos.
- Autorizar la realización de juegos y espectáculos publican permitidos por la Ley.
- Mantener, garantizar o contribuir a que se mantenga y garantice la exactitud de pesas y medidas.
- Reducir al mínimo el sistema de ventas ambulantes y supervisar que las disposiciones sobre el particular tenga cumplida ejecución.
- Elaborar informes periódicos sobre las actividades cumplidas ante el jefe inmediato superior.
- Controlar la propaganda que se haga por avisos comerciales, carteles y demás medios; y, perseguir la que se hiciere contraviniendo las ordenanzas Municipales, mediante el uso de altavoces.
- Vigilar las actuaciones de los inspectores y guardianes municipales.
- Llevar un control de las multas aplicadas.
- Controlar que las edificaciones destinadas a la vivienda, locales y edificios públicos, cumplan con la normativa municipal y verificar los permisos de construcción correspondientes y la aprobación de planos. Vigilar el cumplimiento de las Ordenanzas de higiene, construcción y ornato.

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



- Vigilar que el expendio de los artículos alimenticios, en lugares públicos, reúnan las condiciones de higiene necesarios.

RELACIÓN FUNCIONAL

- Tiene relación directa con Alcaldía, Jefe de Personal, Planificación Urbana y Rural; Agua Potable y Asesoría Jurídica.
- Mantiene relación funcional con las demás dependencias municipales para coordinación de las actividades.
- Mantiene relación formal, con municipios y otras instituciones públicas para la obtención de prestación de servicios.

ESPECIFICACIONES DEL CARGO:

Supervisar las labores de Policías Municipales y personal administrativo y de trabajadores.

Trabajo que requiere de iniciativa.

Puesto sujeto a periodo de prueba.

Es responsable de los bienes a su cargo.

REQUISITOS MÍNIMOS

Título de doctor en jurisprudencia, abogado o licenciado en ciencias jurídicas y sociales.

Experiencia en labores jurídicas de dos años.

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



**NOMBRE DEL CARGO:ASISTENTE ADMINISTRATIVO DE LA COMISARIA
MUNICIPAL**

NIVEL: SOPORTE ADMINISTRATIVO

SUBORDINACIÓN: Comisario Municipal

FUNCIONES PRINCIPALES

Ejecución de labores de oficina, Diligencias Judiciales y Cobro de Tasas e Impuestos.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

A más de las determinadas en el Orgánico Funcional, y en la Ley Orgánica de Régimen Municipal, las siguientes:

- Elaboración de Actas de Juzgamiento a los infractores de Ordenanzas Municipales.
- Elaboración de boletas de citación y detención.
- Filiación de ganado mayor, para faena miento y salida durante todos de la semana.
- Control de asistencia diaria y vigilancia de trabajadores sanitarios.
- Elaboración de oficios informes y memorandos.
- Cobro y recaudación de Tasas e Impuestos en: mercados municipales, camal, plaza de la cebolla y ocupación de la vía pública, ejercicio que lo realizará sujetándose a disposiciones de orden legal.

ESPECIFICACIONES DEL CARGO

Trabajo que requiere de iniciativa para la aplicación de procedimientos establecidos.

Es responsable de los bienes y documentos que se le entregue.

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



Puesto incorporado dentro de la Carrera Administrativa.

REQUISITOS MÍNIMOS

Título de Bachiller y experiencia en labores de oficina mínimo un año.

Puesto sujeto al período de prueba

.....

:

NOMBRE DEL CARGO: AUDITOR INTERNO

NIVEL: ASESORIA – SOPORTE ADMINISTRATIVO

SUBORDINACIÓN: Alcaldía

FUNCIONES PRINCIPALES

Dirección, planificación y ejecución de labores de auditoría a las actividades, acciones, gestiones y procedimientos de la municipalidad.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

A más de las señaladas por la Ley Orgánica de Régimen Municipal, Ley Orgánica de Administración Financiera y Control; y la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado:

- Planificar, organizar y ejecutar las actividades del área.
- Practicar exámenes especiales a por áreas, gestión, procesos o períodos y presentar sus informes al Alcalde y Concejo con las debidas recomendaciones y sugerencias encaminadas al mejoramiento de los trámites y procedimientos administrativos institucionales, velando por la buena imagen institucional.
- Asesorar en materia de su conocimiento al Concejo, la Alcaldía y demás dependencias municipales.

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



- Analizar, interpretar y emitir criterio sobre aspectos jurídicos, legales, administrativos, financieros y procedimentales que normen la marcha administrativa municipal.
- Preparar y proponer proyectos de ordenanzas, reglamentos, acuerdos y resoluciones, las reformas y recomendaciones que en materia de control administrativo, financiero, contable o legal fueran necesarias.
- Recopilar y mantener archivos especializados y de legislación sobre la materia de su competencia.
- Emitir dictámenes y asesorar en materia de contratación pública, a los Comités de Adquisiciones, Concurso Privados de Precios, Concurso de Ofertas y Licitaciones; y demás relaciones precontractuales y contractuales que celebre la municipalidad.
- Coordinar sus acciones con las demás dependencias municipales, especialmente con el área financiera a efectos de mantener actualizadas las ordenanzas y demás aspectos legales administrativos relativos a la buena marcha institucional.

RELACIÓN FUNCIONAL

- Tiene relación directa con el I. Concejo, la Alcaldía, la Contraloría General del Estado y otros órganos de control público.
- Mantiene relación funcional con las demás dependencias municipales para coordinación de las actividades.

ESPECIFICACIONES DEL CARGO

Velar por el oportuno y efectivo cumplimiento de las labores de Auditoría Interna y el cumplimiento del POA Cumplir labores de control y seguimiento de procesos internos con el fin de asegurar el cumplimiento de normativas.

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



Responsable de la planificación y formulación del plan de Auditoría Interna y del diseño de instrumentos de registro y control del mismo.

Realizar pruebas que entreguen información sobre eficacia de controles internos.

REQUISITOS MÍNIMOS

Poseer Título Profesional de Contador Auditor, otorgado por un Establecimiento de Educación Superior del Estado o reconocido por éste.

Conocimientos técnicos y manejo en Contabilidad Gubernamental.

Debe poseer experiencia de tres años en el sector público, de preferencia en servicios fiscalizadores o entidades reguladoras

Manejo computacional nivel avanzado (Bases de datos, tablas dinámicas, Cuadros estadísticos).

.....

⋮

NOMBRE DEL CARGO: SECRETARIA MUNICIPAL

NIVEL: APOYO – SOPORTE ADMINISTRATIVO (del I. Concejo y de la Alcaldía)

SUBORDINACIÓN: Alcaldía

FUNCIONES PRINCIPALES

Dar fe de los actos del I. Concejo y de la Alcaldía y dar apoyo en los trámites de estas áreas mediante el soporte de documentación, archivo y en el despacho diario de los asuntos de la Institución.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

A más de las determinadas en el Orgánico Funcional y en la Ley Orgánica de Régimen Municipal:

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



- Programar, coordinar, controlar y ejecutar las actividades de su dependencia y establecer procedimientos de trabajo adecuados, que permitan una oportuna atención y despacho de los asuntos de la Institución.
- Actuar como Secretario, en los asuntos y trámites del I. Concejo y Alcaldía; y dar fe de sus actos.
- Redactar y suscribir las actas del Concejo y de la Comisión de Mesa.
- Preparar la documentación necesaria para los miembros del Concejo y convocar a las sesiones ordinarias y extraordinarias.
- Mantener un adecuado sistema de documentación y archivo de la administración central, así como la formación de un protocolo encuadernado y sellado con el respectivo índice numérico de los actos decisorios del Concejo.
- Poner fe de presentación a todos los documentos y solicitudes que ingresan al I. Concejo o a las Comisiones; así como llevar registros y seguimiento de trámites en los que intervienen las demás dependencias municipales.
- Elaborar los textos de las comunicaciones para la firma del señor Alcalde
- Mantener un sistema adecuado de información interna o externa y de los asuntos en trámite previa autorización del Alcalde, así como de aquellos de interés institucional que tengan que ver con la municipalidad y la ciudadanía.
- Coordinar las acciones de la Secretaría General con las demás dependencias municipales.
- Elaborar informes periódicos sobre las actividades cumplidas ante el Alcalde.
- Participar en la elaboración de Ordenanzas, Reglamentos y Acuerdos de interés institucional para ser sometidos a la aprobación del Concejo.
- Las demás actividades que el I. Concejo, o la Alcaldía lo señalen y afines con el área de trabajo.

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



RELACIÓN FUNCIONAL

- Tiene relación directa con el I. Concejo y la Alcaldía.
- Mantiene relación funcional con las demás dependencias municipales para coordinación de las actividades.
- Mantiene relación formal, con municipios y otras instituciones públicas para la obtención de prestación de servicios.

ESPECIFICACIONES DEL CARGO

Trabajo que requiere de iniciativa y que está sujeto a situaciones a nuevas.

Supervisa las labores del personal de su dependencia.

Es responsable de las pertenencias y archivos bajo su cargo.

Puesto de libre nombramiento y Remoción.

REQUISITOS MÍNIMOS

Título Licenciado en Ciencias Sociales y Política o Haber aprobado el tercer año de una escuela Universitaria en Ciencias Sociales

Experiencia en labores administrativas.

Puesto sujeto al período de prueba

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



NOMBRE DEL CARGO: PROSECRETARIO DEL CONSEJO MUNICIPAL 2

NIVEL: APOYO – SOPORTE ADMINISTRATIVO

FUNCIÓN PRINCIPAL

Colaboración en la supervisión y ejecución de labores de secretaría y/o administrativas en un Municipio.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Colaborar con el Secretario del Concejo en el cumplimiento de las actividades de secretaría del Municipio.
- Reemplazar al Secretario en las sesiones del Concejo, redactar y suscribir actas y ejecutar las demás funciones que le fueran encomendados por el Alcalde y Secretario.
- Colaborar con el Secretario del Concejo Municipal en la solución de problemas administrativos que se presentan en la Unidad.
- Preparar documentos y materiales accesorios para los miembros del Concejo.
- Complementa su trabajo en labores administrativas variadas.

ESPECIFICACIONES DEL CARGO

Trabajo que requiere de iniciativa en colaboración de las funciones de secretaría.

REQUISITOS MÍNIMOS

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



Título de Bachiller.

Experiencia en labores afines mínimo un año.

Puesto sujeto al período de prueba

NOMBRE DEL CARGO: AUXILIAR DE SERVICIOS MUNICIPALES

NIVEL: OPERATIVO

SUBORDINACIÓN: Secretaria General

FUNCIONES PRINCIPALES

Ejecución de labores de limpieza, custodia y mantenimiento de los bienes de la institución.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Limpiar y mantener diariamente las oficinas, mobiliario, corredores y otros a su cargo.
- Abrir y cerrar las puertas de acuerdo al horario establecido.
- Retirar y distribuir la correspondencia oficial.
- Vigilar edificios, campos, oficinas y materiales en general, en jornadas diurnas y/o nocturnas.
- Notificar para las sesiones.
- Realizar toda clase de comisiones relacionadas con la administración.
- Colaborar en la ejecución de diversos trabajos manuales.
- Las demás que le asignaren.

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



ESPECIFICACIONES DEL CARGO

Trabajo rutinario sujeto a procedimientos establecidos.

Es responsable de los bienes a su cargo.

Puesto incorporado dentro de la carrera administrativa.

REQUISITOS MÍNIMOS

Haber aprobado la instrucción secundaria.

Experiencia en labores afines de dos años.

:

NOMBRE DEL CARGO: ASISTENTE ADMINISTRATIVO MUNICIPAL

NIVEL: APOYO Y SOPORTE TÉCNICO

SUBORDINACIÓN: Contador Municipal

FUNCIONES PRINCIPALES

Ejecución de Labores de oficina.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Ejecutar trabajos mecanográficos de oficina, informes cheques, roles de pago etc.
- Verificar documentación requerida para diversos trámites.
- Recibir archivar y distribuir la correspondencia.
- Atender al público para dar información.
- Los demás que le asignaron.

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



ESPECIFICACIONES DEL CARGO

Trabajo sujeto a órdenes específicas y que requiere de iniciativa.

Es responsabilidad de los bienes a su cargo.

Puesto sujeto a período de prueba

Puesto incorporado dentro de la Carrera Administrativa.

REQUISITOS MÍNIMOS

Haber aprobado un curso de Documentación y Archivo.

Tener experiencia de dos años en labores de secretaría.

Puesto sujeto al período de prueba.

.....
:

NOMBRE DEL CARGO: DIRECTOR FINANCIERO

NIVEL: SOPORTE TÉCNICO - OPERATIVO

SUBORDINACIÓN: Alcaldía

ÁREAS DEPENDIENTES: Contabilidad, Bodega, Proveduría, Tesorería, Avalúos y Catastros; y, Recaudaciones.

FUNCIONES PRINCIPALES

Formular, implementar, ejecutar y supervisar esquemas de control Administrativo y Financiero, sujetas a las disposiciones legales y en particular de la LOAFYC, normas técnicas de control interno y a normas y reglamentos internos de la municipalidad y prestar asesoramiento en materia administrativa y financiera a las autoridades y funcionarios de la Institución.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



- Formular el plan anual de actividades de la Dirección y controlar su ejecución, así como la dirección y supervisión de las tareas de las dependencias bajo su cargo.
- Elaborar y estructurar el presupuesto municipal participativamente considerando los criterios de distribución equitativa de los recursos y la metodología establecida por el Concejo.
- Realizar estudios para la implementación de una adecuada organización estructural y funcional administrativa y financiera en la municipalidad y efectuar los cambios que sean necesarios en función del crecimiento y necesidades del servicio.
- Administrar los sistemas de nómina y de pago al personal de empleados y trabajadores.
- Participar como delegado del empleador en las negociaciones de contratos colectivos juntamente con el Alcalde o su Delegado y Asesor Jurídico.
- Asegurar la correcta y oportuna utilización de los recursos, materiales y humanos de la municipalidad y asesorar en materia administrativa y financiera a los funcionarios y autoridades de la municipalidad.
- Diseñar, implantar y mantener los sistemas financieros de la municipalidad, así como los demás planes y programas para la aprobación del Alcalde y del I. Concejo.
- Proporcionar al Concejo y Alcaldía la información financiera necesaria y oportuna que facilite la toma de decisiones de la municipalidad.
- Preparar para conocimiento de la Alcaldía y el Concejo, la proforma presupuestaria de la institución.
- Administrar y controlar la correcta ejecución del presupuesto y en caso de ser necesario, proponer las reformas necesarias.

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



- Coordinar con la Procuraduría Sindica y las Direcciones la planeación presupuestaria y de recursos; y cumplir con los planes y programas de la municipalidad.
- Proponer proyectos de autogestión financiera económica, que permita mejorar los ingresos y buscar nuevas fuentes de recursos.
- Elaborar proyectos de ordenanzas y reglamentos, que permita mejorar los procedimientos de recaudación.

RELACIÓN FUNCIONAL

- Tiene relación directa con la Alcaldía.
- Mantiene relación directa y funcional con las dependencias de su área y otras de la municipalidad, para la coordinación de sus actividades
- Mantiene relación formal con entidades públicas y con organismos públicos de cooperación en la rama a efectos de conseguir asistencia técnica y para la obtención de servicios.

ESPECIFICACIONES DEL CARGO

Trabajos generalmente variado sujeto a condiciones cambiantes y a situaciones nuevas, cuya realización requiera de iniciativa para la aplicación de conocimientos específicos.

Supervisa a jefes de sección y personal de su dependencia.

Es responsable de los bienes a su cargo.

Puesto de libre nombramiento y remoción.

REQUISITOS MÍNIMOS

Título Profesional en Economía, Finanzas o Administración; y, amplia experiencia en labores de control financiero mínimo cuatro años.

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



Haber aprobado los cursos de Control y Contabilidad Gubernamental.

•

NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE CONTABILIDAD

NIVEL: APOYO Y SOPORTE TÉCNICO

SUBORDINACIÓN: Director Financiero

FUNCIONES PRINCIPALES

Planificar. Coordinar, dirigir, ejecutar, supervisar y evaluar las labores de Contabilidad.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Mantener actualizada la contabilidad de la institución con los libros y registros auxiliares que señalan las normas técnicas.
- Participar en la elaboración del proyecto de presupuesto.
- Estudiar e implementar nuevos sistemas y procedimientos contables, de acuerdo con la ley y normas señaladas por la Contraloría General del Estado.
- Controlar, revisar y legalizar comprobantes de pago, cuadros de recaudaciones periódicas, solicitudes de fondos y otros documentos contables.
- Preparar informes periódicos sobre el movimiento contable.
- Llevar registros de ingresos y egresos de especies valoradas y de títulos de crédito.
- Asesorar a los funcionarios en materia contable
- Preparar mensualmente las conciliaciones bancarias.
- Revisar y aprobar el rol de pagos.

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



- Cumplir con las demás disposiciones legales y las que le asigne el Reglamento Orgánico y Funcional.

ESPECIFICACIONES DEL CARGO

Trabajo que requiera de iniciativa para la aplicación de procedimientos establecidos así como para la adaptación a situaciones nuevas.

Supervisar las labores de auxiliares de contabilidad y personal administrativo bajo su dependencia.

Es responsabilidad de los bienes a su cargo.

Puesto incorporado dentro de la carrera administrativa.

Sujeto a periodo de prueba.

REQUISITOS MÍNIMOS

Título en Contabilidad Superior o Administración de Empresas, federado.

Experiencia de 3 años en labores de Contabilidad.

Haber aprobado el curso de Control Gubernamental

Moderno o el de Contabilidad Gubernamental.

.....

:

NOMBRE DEL CARGO: AUXILIAR DE CONTABILIDAD

NIVEL: APOYO Y SOPORTE TÉCNICO

SUBORDINACIÓN: Jefe de Contabilidad

FUNCIONES PRINCIPALES

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



Ejecución de labores de teneduría de libros que incluyen análisis de operaciones contables.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Controlar y comprobar la exactitud y corrección de planillas de pago, recibir títulos de crédito y otros documentos contables.
- Establecer saldos en partidas presupuestarias.
- Elaborar comprobantes y estados diarios de ingresos o egresos y efectuar liquidaciones sencillas.
- Llevar auxiliares presupuestarios de ingresos, gastos y fondos de terceros.
- Elaborar los roles de pago.
- Llevar el kárdex del inventario de bodega.
- Preparar informes diarios y periódicos de las cuentas a su cargo.
- Complementar su trabajo con labores de oficina y las demás que le asignaren.

ESPECIFICACIONES DEL CARGO

Trabajo que se requiere de iniciativa.

Es responsable de los bienes a su cargo.

Puesto sujeto al período de prueba.

Puesto incorporado dentro de la carrera administrativa.

REQUISITOS MÍNIMOS

Título de Bachiller en Comercio y Administración de Empresas especialidad contabilidad

Haber aprobado el curso de Control Gubernamental Moderno.

Tener experiencia de dos años en labores contables.

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



:

NOMBRE DEL CARGO: TESORERO

NIVEL: OPERATIVO

SUBORDINACIÓN: Director Financiero

FUNCIONES PRINCIPALES

Administrar los fondos y bienes de la municipalidad de acuerdo con las normas legales y recaudar en forma eficiente y oportuna sus recursos financieros.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Planificar, organizar, dirigir y ejecutar las actividades de la dependencia.
- Recaudar los fondos que le corresponden a la municipalidad, así como aquellos que pertenecen a terceros de conformidad con la Ley y custodiar sus valores y reportes sobre los diferentes rubros de ingresos, especies valoradas, bonos y garantías; y realizar los depósitos bancarios correspondientes.
- Efectuar los pagos de la municipalidad, firmar y entregar cheques a los beneficiarios; y revisar la documentación de soporte que permita un control adecuado de las transacciones de la municipalidad.
- Preparar reportes de flujos de caja diarios, semanales, trimestrales y anuales, así como de los partes de recaudación, adjuntando los respectivos comprobantes y documentos de respaldo.
- Elaborar y tramitar certificaciones, depósitos y giros bancarios que sean necesarios.
- Gestionar bajas de especies valoradas; elaborar planillas de pago al IESS; llevar registros de pagos actualizados de los servidores de la institución y proceder a su recaudación y destino.

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



- Mantener contacto permanente con las demás dependencias administrativas, especialmente con la de Contabilidad, Bodega y proveeduría a efecto de enviar oportuna y sistemáticamente la documentación correspondiente.
- Llevar registros sobre garantías, pólizas y demás documentos bajo su custodia y presentar informes de los que se encuentren próximos a su vencimiento.
- Pagar remuneraciones, sueldos, salarios, bonificaciones, y otros al personal de servidores de la institución.
- Ejercer la jurisdicción coactiva en coordinación con Sindicatura Municipal, para la recaudación de los tributos.
- Establecer sistemas de seguridad física para proteger los recursos y documentación a su custodia.
- Suscribir conjuntamente con el Director Administrativo
- Financiero, los Títulos de Crédito y de Débito de la municipalidad.
- Ejercer de conformidad con la Ley, las funciones y actividades inherentes a los agentes de retención.
- Las demás actividades señaladas por el Director Administrativo Financiero afines al área.

RELACIÓN FUNCIONAL

- Tiene relación directa con la Dirección Administrativa Financiera.
- Mantiene relación funcional con las dependencias del área financiera para coordinación de sus actividades.
- Tiene relación formal con las demás Direcciones y con instituciones públicas y bancarias para el cumplimiento cabal de sus finalidades.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



Supervisar los valores de personal de recaudadores y administrativos.

Trabajos que requiere de iniciativa para la aplicación de procedimientos establecidos.

Puesto incorporado dentro de carrera administrativa.

Es responsable del dinero y los bienes a su cargo.

REQUISITOS MÍNIMOS

Título de Contador Público Federado o egresado de una escuela Universitaria de Economía o Administrativa de Empresas: y, experiencia en tres años en labores de contabilidad.

Haber aprobado el curso de Contabilidad y Control Gubernamental Moderno.

•

NOMBRE DEL CARGO: PROVEEDOR

NIVEL: OPERATIVO

SUBORDINACIÓN: Director Financiero

FUNCIONES PRINCIPALES

Adquirir los bienes, materiales, equipos, insumos, etc., que requiera la municipal y entregar a bodega para la distribución de conformidad con las normas internas y con sujeción al Reglamento General de Bienes del Sector Público.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Participar en el proceso de adquisiciones conforme la reglamentación interna que se haya establecido.
- Elaborar y tramitar con diligencia las órdenes de compra, emanadas por la Dirección Financiera y otras Dependencias Municipales e indicar las

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



especificaciones de los materiales, suministros, equipos y servicios que se han adquirido en virtud de las órdenes recibidas.

- Receptar los bienes, suministros, materiales, etc. y que se realicen en los plazos previstos y de acuerdo a los patrones de calidad requeridos.
- Presentar informes periódicos a la Dirección Financiera sobre las actividades realizadas y los estados de stock de los bienes y materiales.
- Coordinar sus acciones con Contabilidad y Tesorería, para el mejor cumplimiento de las actividades.
- Velar en todo momento por los intereses del Municipio y poner en conocimiento de sus superiores toda situación o hecho que considere pueda perjudicar al Municipio.
- Participar en el proceso de adquisición conforme la reglamentación interna.
- Dejar constancia en las órdenes de compra que le presenten los proveedores, del “Recibí Conforme” de los materiales adquiridos.
- Controlar que la entrega de bienes y materiales por parte de los proveedores externos, se realice en los plazos previstos y la calidad requerida.

RELACIÓN FUNCIONAL

- Tiene relación directa con la Dirección Financiera.
- Mantiene relación funcional con Bodega, Tesorería y Contabilidad, para coordinación de las acciones de trabajo.
- Mantiene relación formal con las demás dependencias municipales para el cumplimiento de sus fines.

ESPECIFICACIONES DEL CARGO

Trabajo que requiere de iniciativa para la aplicación de procedimientos establecidos.

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



Es responsable de los bienes a su cargo.

Puesto sujeto a periodo de prueba.

Puesto incorporado dentro de la Carrera Administrativa.

REQUISITOS MÍNIMOS

Título de contador público

Haber aprobado el curso de Control Gubernamental Moderno; y, Experiencia de dos años en labores Comerciales y/o afines.

▪

NOMBRE DEL CARGO: BODEGUERO

NIVEL: OPERATIVO

SUBORDINACIÓN: Director Financiero

FUNCIONES PRINCIPALES

Administrar el almacenaje, custodia y distribución de bienes, materiales e insumos de propiedad municipal y encargarse de la distribución de conformidad con las normas internas y con sujeción al Reglamento General de Bienes del Sector Público.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar las actividades de la dependencia.
- Efectuar tomas físicas de activos y realizar inventarios periódicos de los bienes y participar en las bajas, remates y transferencias, de acuerdo con las normas establecidas en el Reglamento General de Bienes del Sector Público y más disposiciones legales.

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



- Mantener el control y actualizar los registros sobre activos fijos y recabar la información relativa a siniestros para la depuración y actualización.
- Receptar los bienes, suministros, materiales, etc. y que se realicen en los plazos previstos y de acuerdo a los patrones de calidad requeridos.
- Establecer mecanismos para mantener una adecuada gestión de almacenaje y bodegas; y cuidar de la preservación y seguridad de los bienes de la institución; así como de la implementación de registros, kárdex, para la correcta identificación, control, custodia y distribución, de conformidad con la reglamentación interna sobre la materia y de la documentación de respaldo.
- Informar oportunamente, con respecto a los materiales e insumos, que no tienen uso o demanda frecuente, para implementar los correctivos a los procesos de adquisiciones con destino de stock
- Controlar que la entrega de bienes y materiales por parte del proveedor, se realice oportunamente y de la calidad requerida.

RELACIÓN FUNCIONAL

- Tiene relación directa con la Dirección Administrativa Financiera.
- Mantiene relación funcional con Tesorería y Contabilidad, para coordinación de las acciones de trabajo.
- Mantiene relación formal con las demás dependencias municipales para el cumplimiento de sus fines.

ESPECIFICACIONES DEL CARGO

Trabajo que requiere de iniciativa para la aplicación de procedimientos establecidos.

Es responsable de los bienes a su cargo.

Puesto sujeto a periodo de prueba.

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



Puesto incorporado dentro de la Carrera Administrativa.

REQUISITOS MÍNIMOS

Participar en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Título de contador público

Haber aprobado el curso de Control Gubernamental Moderno; y, Experiencia de 1 año en labores Comerciales y/o afines.

.....
:

NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE AVALÚOS Y CATASTROS MUNICIPALES

NIVEL: OPERATIVO

SUBORDINACIÓN: Director Financiero

FUNCIONES PRINCIPALES

Administrar y supervisar las labores de avalúos, catastros, estadísticas e información local; y velar por el cumplimiento de las normas a objeto de determinar los tributos.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Planear las actividades anuales y controlar su ejecución, de acuerdo a la política y objetivos determinados por la municipalidad.
- Ejecutar el programa de avalúos, catastros y estadísticas de acuerdo a normas técnicas establecidas.
- Coordinar sus acciones con la Oficina Contabilidad, Tesorería y Dirección Administrativa Financiera y otras instituciones, como la Dirección Nacional de Avalúos y Catastros, centros agrícolas, cámaras de agricultura para la mejor ejecución de sus actividades.

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



- Efectuar mediciones para avalúos y/o tributación de terrenos, edificios, instalaciones, etc. describiendo sus características de acuerdo a técnicas y procedimientos establecidos.
- Elaborar y mantener actualizado el sistema catastral de predios urbanos y predios rústicos.
- Elaborar las correspondientes hojas catastrales, planos y fichas de las propiedades, así como los levantamientos topográficos y plan métricos del área urbana cantonal o parroquial, tanto de terrenos como de edificaciones.
- Conceder certificaciones de avalúos catastrales solicitados por el público.
- Realizar las modificaciones que sean necesarias en los catastros, en caso de resoluciones o sentencias ejecutoriadas y respecto de las reclamaciones o recursos interpuestos por los contribuyentes, con arreglo a las normas establecidas e informar dentro de los plazos establecidos sobre tales trámites.

RELACIÓN FUNCIONAL

- Tiene relación directa con la Dirección Financiera.
- Mantiene relación funcional con la Dirección de Obras Publicas y las otras dependencias de la Municipalidad para planificar su trabajo Contabilidad, Asesoría Jurídica y Tesorería, para coordinación de su trabajo.

ESPECIFICACIONES DEL CARGO

Trabajo que requiere de gran iniciativa.

Es responsable de los bienes a su cargo.

Puesto sujeto a periodo de prueba.

Puesto incorporado dentro de la Carrera Administrativa.

REQUISITOS MÍNIMOS

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



Título de Arquitecto o Ing. Civil.

Experiencia en labores afines de tres años.

.....

⋮

NOMBRE DEL CARGO: RECAUDADOR MUNICIPAL

NIVEL: OPERATIVO

SUBORDINACIÓN: Dirección Financiera, Tesorero Municipal

FUNCIONES PRINCIPALES

Receptar, administrar y ejecución de labores de control de ingresos presupuestarios, por emisión de títulos de créditos.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar las actividades de la dependencia.
- Formular el plan anual de actividades y controlar su ejecución.
- Elaborar en coordinación con Los diferentes procesos del área financiera, el presupuesto de ingresos presupuestarios.
- Llevar el control presupuestario de ingresos por cuentas y partidas y demás gestiones relativos a los programas de trabajo.
- Realizar propuestas de ordenanzas, Reglamentos para mejorar la recaudación y los ingresos tributarios.
- Atender las reclamaciones de los contribuyentes y resolver de conformidad con la reglamentación existente para el efecto.
- Asesorar a funcionarios sobre la materia impositiva que rige en el sector municipal.

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



- Administrar y controlar el expendio de especies valoradas.
- Supervisar la reforma de los títulos de crédito de acuerdo con las sentencias y resoluciones.
- Inspeccionar el proceso de recaudación de las rentas municipales.
- Recibir el dinero del público, por concepto de pago de impuestos, venta de especies fiscales, tasas, mercaderías, amortización y otros, emitiendo recibidos por los cobros efectuados.
- Hacer registros de caja y depositar diariamente el dinero recaudado en el Banco autorizado por la Ley o el tesorero responsable.

RELACIÓN FUNCIONAL

- Tiene relación directa con la Dirección Administrativa Financiera.
- Mantiene relación funcional con Tesorería y Contabilidad, para coordinación de las acciones de trabajo.
- Mantiene relación formal con las demás dependencias municipales para el cumplimiento de sus fines.

ESPECIFICACIONES DEL CARGO

Trabajo que requiere iniciativa.

Es responsable del dinero que recaude y de los bienes a su cargo.

Puesto sujeto al periodo de prueba.

Puesto incorporado dentro de la Carrera Administrativa.

REQUISITOS MÍNIMOS

Título de Bachiller de contador.

Experiencia de dos años en labores afines.

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



⋮

NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE RECURSOS HUMANOS

NIVEL: AUXILIAR O DE APOYO

SUBORDINACIÓN: Alcaldía

FUNCIONES PRINCIPALES

Formular, implementar, ejecutar y supervisar el sistema de recursos humanos, sujeto a las disposiciones legales como la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, el Código de Trabajo, Ordenanza de Servicio Administrativo Municipal y otras normas y reglamentos internos de la municipalidad y prestar asesoramiento en la materia a las autoridades y funcionarios de la Institución.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Realizar estudios para la simplificación de sistemas de administración de recursos humanos, manuales de función, puestos, métodos y procedimientos de trabajo, que asegure un adecuado y oportuno despacho en las gestiones municipales.
- Preparar manuales de procedimientos, administración de personal y más regulaciones de carácter interno, que normen el funcionamiento de las diferentes unidades de trabajo.
- Preparar formularios, registros, etc. para uso en las acciones de trabajo y racionalizar los sistemas de Selección, reclutamiento y capacitación del personal municipal.
- Organizar los recursos humanos municipales, así como determinar e implementar las funciones del personal en la institución.
- Administrar el Sistema de Recursos Humanos en la Institución, para cuyo efecto, desarrollará e implementará los Subsistemas de: Reclutamiento y

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



Selección de Personal; Capacitación y Desarrollo; Clasificación y Valoración de Puestos; Evaluación del Desempeño; Régimen Disciplinario; Nómina, y Banco de Datos.

- Administrar los sistemas de nómina y de pago al personal de empleados y trabajadores.
- Proponer la implementación de normas, reglamentos, que garanticen un adecuado desarrollo del Sistema de Personal y una utilización y participación óptima de las capacidades del personal.

RELACIÓN FUNCIONAL

- Tiene relación directa con la Dirección Administrativa
- Financiera.
- Mantiene relación directa y funcional con las dependencias de su área y otras de la municipalidad, para coordinación de sus actividades
- Mantiene relación formal con entidades públicas, bancarias y con organismos públicos de cooperación en la rama a efectos de conseguir asistencia técnica y para la obtención de servicios.

ESPECIFICACIONES DEL CARGO

Trabajo que requiere de gran iniciativa.

Supervisa los aspectos vinculados con los recursos humanos.

Interviene en las negociaciones de conflicto laborales.

Puesto de libre nombramiento y remoción.

REQUISITOS MÍNIMOS

Título universitario en Derecho, Economía y Administración de empresas: o, Egresado de una de las facultades universitarias antes anotadas, tener experiencia en labores afines de tres años.

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



Haber aprobado el curso de Control Gubernamental Moderno.

·

NOMBRE DEL CARGO: AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS

NIVEL: OPERATIVO

SUBORDINACIÓN: Jefe de Recursos Humanos

FUNCIONES PRINCIPALES

Apoyar al jefe de recursos humanos a efecto de que mantenga un clima laboral y ambiente de trabajo propicio para asegurar el buen funcionamiento de las actividades de los empleados de la Municipalidad

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Elaboración de memorandos, circulares y notificaciones relativos al departamento.
- Control y entrega de recibos de pago a los empleados.
- Elaboración de Bitácoras para control de personal y de vehículos.
- Reporte de incumplimientos al reglamento interno de trabajo.
- Elaboración de solicitudes de prestaciones laborales de los empleados
- Control de vacaciones del Personal.
- Solicitud y recepción de documentos para creación de expediente laboral de empleados de nuevo ingreso.
- Control de expedientes laborales de los empleados.
- Llevar el Control de Asistencias del personal.
- Proponer planes y cursos de capacitación de los empleados.

ESPECIFICACIÓN DEL CARGO

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



Trabajo que requiere de iniciativa para la aplicación de procedimientos establecidos.

Es responsable de los bienes y documentos que se le entregue.

Puesto incorporado dentro de la Carrera Administrativa.

REQUISITOS MÍNIMOS

Experiencia Mínima 1 año en labores a fines.

Conocimientos en Word, Excel, Power Point, IDSE.

•

NOMBRE DEL CARGO: BIBLIOTECARIO

NIVEL: OPERATIVO

SUBORDINACIÓN: Jefe de Recursos Humanos

FUNCIONES PRINCIPALES

Promover el fomento y desarrollo de la educación, cultura, artística y el desarrollo comunitario en el Cantón, en los programas y planes municipales, de acuerdo a la política y objetivos institucionales.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Participar con la información necesaria, en los programas educativos, culturales y artísticos del Cantón.
- Proponer, Formular e Implementar programas de lectura, educativa, cultural y artística; y de los planes de atención, capacitación y desarrollo integral a los diferentes grupos sociales del Cantón, de acuerdo a las disposiciones que sobre la materia haya establecido la Dirección de Gestión Social.

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



- Fomentar, dirigir y supervisar las labores de educación y el progreso cultural y económico del Cantón.
- Impulsar acciones encaminadas a la práctica de valores educativos, de lectura, éticos y morales.
- Desarrollar acciones de investigación sobre la realidad educativa, cultural y artística del Cantón y sus parroquias, a efectos de planear las actividades de desarrollo.

RELACIÓN FUNCIONAL

- Tienen relación directa con la Sección de Educación y cultura.
- Mantienen relación funcional con las dependencias del área para el cumplimiento efectivo de los planes y desarrollo de las actividades.

ESPECIFICACIONES DEL CARGO

Trabajo que requiere de iniciativa para la aplicación de procedimientos y prácticas establecidos.

Es responsable de los bienes a su cargo.

Puesto sujeto el período de prueba.

Puesto incorporado dentro de la Carrera Administrativa.

REQUISITOS MÍNIMOS

Título de Bibliotecólogo o título de Bachiller; Experiencia de un año en labores de bibliotecología.

Título o cursos de computación.



NOMBRE DEL CARGO: DIRECTOR DE OBRAS PÚBLICAS

NIVEL: OPERATIVO

SUBORDINACIÓN: Alcaldía

AREAS DEPENDIENTES

Obras Públicas, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento; Proyectos; Construcciones; Vías; Planificación Urbana y Rural; y Talleres.

FUNCIONES PRINCIPALES

Planeamiento, dirección, coordinación y ejecución del programa de obras públicas de infraestructura, servicios públicos y demás inversiones sobre la materia en beneficio del Cantón y sus parroquias, estableciendo prioridades y conformidad con el Plan de Desarrollo Estratégico.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Coordinar las funciones y actividades de construcción o mantenimiento de las obras civiles de infraestructura y de los servicios públicos en el Cantón con otros organismos afines.
- Asesorar al Concejo y al Alcalde, en estudios y trámites previos a la suscripción de contratos para obras de ingeniería, de infraestructura y de servicios; así como coordinar las diferentes acciones de trabajo con el Departamento de Planificación y Proyectos.
- Organizar y dirigir las actividades de las Unidades de Obras Públicas, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento; y Talleres.
- Administrar los sistemas de captación, conducción, potabilización y distribución de agua potable, de acuerdo a normas técnicas establecidas y asegurando su optimización para el mejor servicio al público.

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



- Efectuar por administración directa o por contratación, el tendido de redes, su mantenimiento y más sistemas de captación, y distribución.
- Administrar los sistemas de operación y mantenimiento tales como plantas de tratamientos, pozos, estaciones de bombeo así como las normas técnicas referentes al manejo de químicos, laboratorios para garantizar el agua en las mejores condiciones para el consumo humano.
- Ejecutar los planes de alcantarillado en el Cantón ya sea por administración directa o por contratación.

RELACIÓN FUNCIONAL

- Tiene relación directa con la Alcaldía.
- Mantiene relación funcional con Planificación y Proyectos, Acción Social, Planificación Urbana y Rural y Gestión Ambiental, y demás dependencias de la municipalidad, para la coordinación y cumplimiento de sus finalidades.
- Mantiene relación formal con organismos públicos y privados de cooperación interinstitucional.

ESPECIFICACIONES DEL CARGO

Trabajo que requiere de gran iniciativa.

Supervisa los aspectos vinculados con los recursos humanos.

Interviene en las negociaciones de conflicto laborales.

Puesto de libre nombramiento y remoción.

REQUISITOS MÍNIMOS

Título académico en Ingeniería Civil; y experiencia en labores afines de cuatro años.

Haber aprobado cursos de especialización relacionado a la función.

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



⋮

NOMBRE DEL CARGO: PLANIFICADOR URBANO Y RURAL MUNICIPAL

NIVEL: OPERATIVO

SUBORDINACIÓN: Dirección de Obras Públicas

FUNCIONES PRINCIPALES

Realizar las labores de Planificación en el Área Urbana y Rural tendientes a mantener y controlar el respeto del plan regulador en todo el Cantón, buscando un adecuado crecimiento ordenado urbanístico.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Formular los planos reguladores de desarrollo físico Cantonal y los planes reguladores de desarrollo urbano.
- Elaborar proyectos de urbanización y aprobar los que se presenten, que no podrán ejecutarse sin dicha aprobación.
- Proceder a la zonificación; estudiar y prever las posibilidades de crecimiento, y determinar las zonas de expansión.
- Reglamentar, previa aprobación del Concejo, el tipo de construcción de edificios y la clase de materiales que debe emplearse, así como el ornato de las poblaciones y el aseo e higiene de las mismas. En este último caso, los reglamentos y ordenanzas respectivos serán previamente aprobados por el Servicio Sanitario Nacional, sin lo cual serán nulos.
- Vigilar la estabilidad de los edificios y conminar a la demolición por medio de multas, cuando según informes de peritos amenace ruina. En caso de peligro eminente, tomará las precauciones que convengan por cuenta del dueño y acudirá al Comisario Municipal para que, en Juicio verbal sumario ordene la demolición.

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



- Aprobar los planos de toda clase de construcciones, las que sin este requisito, no podrán llevarse a cabo.
- Controlar que las obras y estudios sean ejecutados de conformidad con los programas y contratos de trabajo.

RELACIÓN FUNCIONAL

- Tiene relación directa con la Dirección de Infraestructura y Servicios Públicos.
- Mantiene relación funcional con Obras Públicas; Comisaría; Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento y demás dependencias para el cumplimiento de sus fines.
- Mantiene relación formal con ejecutores de obras a efectos de verificar el cumplimiento efectivo de las especificaciones técnicas, diseños y formalidades.

ESPECÍFICACIONES DEL CARGO

Bajo la dirección del Departamento de Obras Públicas.

Puesto de libre nombramiento y remoción.

REQUISITOS MÍNIMOS

Título académico en Arquitectura o Ingeniería Civil; o

Egresado de una de las facultades técnicas anotadas y experiencia en labores afines de cuatro años.

:

**NOMBRE DEL CARGO: INSPECTOR DE AGUA POTABLE Y
ALCANTARILLADO**

NIVEL: OPERATIVO

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



SUBORDINACIÓN: Alcaldía, Dirección de Obras Públicas

FUNCIONES PRINCIPALES

Controlar y mantener funcionando de forma ininterrumpida los sistemas de agua potable y alcantarillado.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Controlar semanalmente la calidad del agua potable y llevar el registro correspondiente.
- Supervisar la instalación de redes de agua potable y alcantarillado y conexiones domiciliarias.
- Receptar mensualmente información para la elaboración de los catastros por concepto de agua potable.
- Elaborar y mantener actualizado un Kardex con tarjetas de datos correspondientes a cada usuario dentro de las respectivas categorías.
- Elaborar programas de operaciones de: redes de distribución, tanques de almacenamiento, registro de caudales, válvulas, accesorios, control de medida y funcionamiento de los medidores.
- Ordenar y controlar la suspensión y carta del servicio de agua potable a los usuarios que no cumplen con el pago oportuno.
- Presentar informes semanales al Jefe del Departamento de Obras Públicas.
- Mantener un registro diario del volumen y caudal de agua producido, que permitan obtener datos y estadísticas precisas.

ESPECIFICACIONES DEL CARGO

Supervisa las labores de inspectores y auxiliares de servicios Municipales.

Trabajo que requiere de iniciativa y sujeto a condiciones cambiantes. El superior Jerárquico es el Alcalde Municipal, y el Director de Obras Publicas Municipales.

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



Puesto de Libre nombramiento y remoción.

REQUISITOS MÍNIMOS

Título de Ingeniero Bioquímico o carreras afines.

Experiencia laboral de dos años en labores afines.

.....

:

NOMBRE DEL CARGO: LECTOR

NIVEL: OPERATIVO

SUBORDINACIÓN: Jefe de Sección

FUNCIONES PRINCIPALES

Le corresponde realizar la lectura de consumo, actualización de kárdex y encuestas sanitarias de la ciudad.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Realizar en forma mensual la lectura de los medidores de agua potable y entregar contabilizado el consumo respectivo al Jefe de la oficina.
- Colaborar en la elaboración y actualización de kárdex con tarjetas de los datos correspondientes a cada usuario dentro de las respectivas categorías.
- Realizar anualmente encuestas sanitarias periódicas en la ciudad y presentar informes de labores al Jefe de la Oficina de Agua Potable y Alcantarillado.

ESPECIFICACIONES DEL CARGO

Trabajo generalmente rutinario, sujeto a órdenes específicas y a eventuales situaciones cambiantes.

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



Es responsable de los vehículos, accesorios, repuestos y más aditamentos que estén a su cargo.

Puesto protegido por el Código del Trabajo.

REQUISITOS MÍNIMOS

Es necesario que para desempeñar este cargo deberá tener por lo menos al tercer año de instrucción secundaria Acreditar experiencia en labores de oficina por lo menos dos años.

:

NOMBRE DEL CARGO: JEFE DEL TALLER

NIVEL: OPERATIVO

SUBORDINACIÓN: Director de Obras Públicas

FUNCIONES PRINCIPALES

Supervisión y ejecución de labores variadas de mecánica.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Ordenar, controlar y distribuir el trabajo en un taller de mecánica.
- Valorar las reparaciones y ordenar la adquisición de repuestos.
- Efectuar las reparaciones de la maquinaria y equipos mecánicos.
- Supervisar y controlar el correcto funcionamiento de los equipos.

ESPECIFICACIONES DEL CARGO

Trabajo que requiere de iniciativa para la aplicación de procedimientos establecidos.

Supervisa las labores de los ayudantes mecánicos.

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



Es responsable de los bienes a su cargo.

Puesto protegido por el Código de Trabajo.

REQUISITOS MÍNIMOS

Título de bachiller técnico automotriz.

Amplia experiencia en labores de mecánica mínimo tres años.

.....

:

NOMBRE DEL CARGO: AYUDANTE DE MECÁNICA

NIVEL: OPERATIVO

SUBORDINACIÓN: Jefe del Taller

FUNCIONES PRINCIPALES

Colaboración en labores de reparación y mantenimiento de vehículos y equipo mecánico en general.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Limpiar y lubricar motores y equipo mecánico.
- Reparar averías de motores y equipos.
- Realizar trabajos de mantenimiento de los mismos.
- Puede corresponderle operar maquinaria y equipos mecánicos, así como conducir vehículos.

ESPECIFICACIONES DEL CARGO

Trabajo que requiere de iniciativa, sujeto a situaciones cambiantes.

Es responsable de los bienes a su cargo.

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



Puesto protegido por el Código de Trabajo.

REQUISITOS MÍNIMOS

Haber aprobado la instrucción primaria.

Experiencia de dos años en labores de mecánica.

.....

:

NOMBRE DEL CARGO: OPERADOR DE TRACTOR

NIVEL: OPERATIVO

SUBORDINACIÓN: Director de Obras Públicas

FUNCIONES PRINCIPALES

Conducción de maquinaria pesada.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Conducir los tractores de la Municipalidad.
- Realizar el mantenimiento de caminos vecinales.
- Ejecutar tareas de limpieza de lotes, calles, caminos y otros.
- Velar por el cuidado y mantenimiento del equipo a su cargo.
- Realizar otras tareas afines a su ocupación.

ESPECIFICACIONES DEL CARGO

Trabaja siguiendo instrucciones generales.

Es responsable de los bienes a su cargo.

Puesto protegido por el Código de Trabajo.

REQUISITOS MÍNIMOS

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



Instrucción Secundaria.

Título de Chofer Profesional de maquinaria pesada.

Experiencia mínima de tres años en labores similares.

.....
:

NOMBRE DEL CARGO: INSTALADOR - PLOMERO

NIVEL: OPERATIVO

SUBORDINACIÓN: Director de Obras Públicas

FUNCIONES PRINCIPALES

Ejecución de trabajos de instalación, reparaciones que tenga la orden legalizada por el Inspector de Agua Potable y Alcantarillado.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Establecer y mantener actualizado un registro de medidores en el taller.
- Efectuar instalaciones domiciliarias.
- Realizar las reparaciones por los daños que requieren en las partes constitutivas de los sistemas.
- Chequear trimestralmente el funcionamiento de los medidores, conexiones domiciliarias de agua potable y alcantarillado y proceder a la reparación inmediata de aquellos que se encuentran en estado defectuoso.
- Informar de los requerimientos para el funcionamiento adecuado y de forma continua.
- Presentar informes semanales al Jefe de la Oficina de Agua Potable y Alcantarilla.

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



- Realizar evaluaciones periódicas a los sistemas de agua potable y alcantarillado.

ESPECIFICACIONES DEL CARGO

Trabajo rutinario a situaciones cambiantes.

Es responsable de los bienes a su cargo.

Puesto protegido por el Código del Trabajo.

REQUISITOS MÍNIMOS

Para desempeñar este cargo, se requiere por lo menos tercer año de un Colegio Técnico en Mecánica; además acreditar experiencia de operación y mantenimiento de sistemas de agua potable y alcantarillado.

.....

:

NOMBRE DEL CARGO: ALBAÑIL

NIVEL: OPERATIVO

SUBORDINACIÓN: Director de Obras Públicas

FUNCIONES PRINCIPALES

Sujeción de labores variadas de albañilería en construcción y reparaciones.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Preparar mezclas a mano o mediante herramientas para construcción de edificios, paredes, pozos, alcantarillados y otros.
- Colaborar en la ejecución de obras de canalización, elaborando estacas, alineando o colocando bloques y tubos para la conducción de agua y ductos para redes telefónicas, así como en la construcción de pozos, alcantarillados, bordillos aceras, etc.

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



- Colocar y pulir mosaicos y piezas de construcción.
- Nivelar pisos, paredes, bloques y columnas.
- Puede corresponderle el pintado de toda clase de edificios.
- Lo demás que se lo asigne.

ESPECIFICACIONES DEL CARGO

Trabajo rutinario.

Es responsable de los bienes a su cargo.

Puesto protegido por el Código de Trabajo.

REQUISITOS MÍNIMOS

Haber aprobado la instrucción primaria o Educación Especial para adultos.

Haber recibido cursos de capacitación afines.

Amplia experiencia de dos años en labores de albañilería.

:

NOMBRE DEL CARGO: JORNALERO

NIVEL: OPERATIVO

SUBORDINACIÓN: Albañil

FUNCIONES PRINCIPALES

Ejecución de labores manuales variadas en actividades de reparación, construcción y mantenimiento de caminos vecinales y cañerías.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



- Realizar labores manuales diversas en la construcción y reparación de calles y caminos vecinales acarreo, carga y descarga de materiales, abrir trochas etc.
- Instalación o reparación de cañerías pluviales, abrir zanjas etc.
- Ejecutar labores variadas de construcción y mantenimiento de obras de infraestructura y colaborar en el cuidado, preservación y uso adecuado de materiales y equipo de trabajo.
- Colaborar en trabajos sencillos de albañilería, fontanería y otros oficios.
- Realizar otras tareas manuales propias del cargo.

ESPECIFICACIONES DEL CARGO

Desempeña sus labores con alguna independencia cuando realiza tareas sencillas que se repiten con frecuencia, pero por lo general trabaja siguiendo instrucciones sencillas del albañil.

Es responsable del cuidado, mantenimiento y preservación de los instrumentos, útiles y equipo que le suministrará la Municipalidad.

Su labor es evaluada mediante la apreciación directa de los trabajos que realiza.

Puesto protegido por el Código de Trabajo.

REQUISITOS MÍNIMOS

Instrucción primaria o Educación Especial para Adultos.

Tener condiciones físicas para el puesto.

Experiencia de dos años.

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



:

NOMBRE DEL CARGO: CHOFER

NIVEL: OPERATIVO

SUBORDINACIÓN: Jefe de Sección

FUNCIONES PRINCIPALES

Conducción de los vehículos a motor que posee el Municipio.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Manejar los vehículos para transporte de personas o carga.
- Velar por el buen estado y mantenimiento de los vehículos.
- Realizar arreglos menores y reportar las averías graves.
- Llenar los formularios de “movilización de vehículos”, “control de combustible y lubricantes”; y, el de “inventario de herramientas y accesorios”.
- Colaborar en actividades administrativas y en comisiones relacionadas con la gestión Municipal.

ESPECIFICACIONES DEL CARGO

Trabajo generalmente rutinario, sujeto a órdenes específicas y a eventuales situaciones cambiantes.

Es responsable de los vehículos, accesorios, repuestos y más aditamentos que estén a su cargo.

Puesto protegido por el Código de Trabajo.

REQUISITOS MÍNIMOS

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



Instrucción secundaria.

Licencia de conductor profesional de primera.

Experiencia de dos años.

.....
:

NOMBRE DEL CARGO: GUARDIAN (CUIDADOR DE LA PLANTA DE AGUA POTABLE)

NIVEL: OPERATIVO

SUBORDINACIÓN: Inspector de Agua Potable y Alcantarillado

FUNCIONES PRINCIPALES

Efectuar chequeos diarios de dosificación de químicos en la planta de tratamiento y llevar los registros correspondientes.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Ejecutar labores manuales variadas que en algunas ocasiones requieran de experiencia práctica.
- Realizar la vigilancia, mantenimiento y limpieza de la planta de tratamiento de agua.
- Realizar reparaciones, cuando el caso lo requiera.
- Presentar informes semanales de sus labores al Jefe de la Oficina de Agua Potable y Alcantarillado.

ESPECIFICACIONES DEL CARGO

Trabajo rutinario.

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



Es responsable de los bienes a su cargo.

Puesto protegido por el Código de Trabajo.

REQUISITOS MÍNIMOS

Para desempeñar este cargo deberá tener instrucción secundaria o primaria.

Tener experiencia de dos años en mantenimiento de sistemas de agua, alcantarillado y bienes.



CAPITULO 3

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Para centrarnos en el reclutamiento y selección de personal se dice que la organización es una unidad compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efectos de alcanzar una meta o una serie de metas comunes. La forma en que esas personas trabajan e interaccionan entre sí, determinará en gran medida el éxito de la organización.

Se dice que posee una importancia que adquiere la forma en que se elige al personal es evidente. Personas poco capacitadas provocarán grandes pérdidas a las empresas tanto por errores en los diversos procedimientos, como en tiempo perdido. Igualmente, personas con un carácter no adecuado producirán conflictos, alterando la armonía que debe existir entre los individuos, lo cual inevitablemente afectará el desempeño laboral general, es decir, es necesario que exista una forma rigurosa y eficaz de reunir al mejor contingente posible para el éxito de la organización.

3.1 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

El reclutamiento es importante porque de él depende el éxito de las futuras contrataciones que realice la organización. En la medida en la que esta sea capaz de atraer candidatos potencialmente calificados aumentará la probabilidad de seleccionar personas que puedan alcanzar los rendimientos esperados.

3.1.1 CONCEPTOS

“El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretenden atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por el cual

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar”¹⁰

“El reclutamiento es un conjunto de actividades diseñadas para atraer a candidatos calificados a una organización”¹¹

Con el proceso de reclutamiento se inicia una de las actividades más importantes de las organizaciones, como es la de detectar donde debe dirigirse la institución para adquirir los recursos humanos que necesita.

3.1.2 FUENTES DE RECLUTAMIENTO

El reclutamiento no siempre intenta abarcar todo el mercado de recursos humanos buscando sin dirección precisa. El problema fundamental de la organización es establecer fuentes de suministro de recursos humanos, localizadas en el mercado, que le interesen específicamente para concentrar en ellas sus esfuerzos de reclutamiento. Por ello, las fuentes de recursos humanos se denominan fuentes de reclutamiento, pues pasan a representar los objetivos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento. Como quiera que existen innumerables e interrelacionadas fuentes de suministro de recursos humanos, una de las fases más importantes del reclutamiento la constituyen la identificación, la selección y el mantenimiento de las fuentes que pueden utilizarse adecuadamente para hallar candidatos que tienen probabilidades de cumplir con los requisitos preestablecidos por la organización. La identificación, la selección y el mantenimiento de las fuentes de reclutamiento constituyen una manera por la cual la Administración de Recursos Humanos puede:

- Elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento, aumentando tanto la proporción de candidatos /candidatos pre escogidos para selección, como la de candidatos /empleados admitidos;

10 CHIAVENATO Idalberto, Recursos Humanos, Edic:compacta, 1997, Pág. 205-206

11 SHERMERHORN John R, Management, Nueva York, 1996, Pág. 290

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



- Disminuir el tiempo del proceso de reclutamiento;
- Reducir los costos operacionales de reclutamiento, mediante la economía en la aplicación de sus técnicas.

Para identificar y ubicar mejor las fuentes de reclutamiento, dentro de los requisitos que la organización exigirá a los candidatos, se necesita la investigación externa y la interna del candidato adecuado; si no, debe reclutarlos a través de las técnicas de reclutamiento más indicadas para el caso.

3.1.2.1 FUENTES DE RECLUTAMIENTO INTERNO

Son las oportunidades que se presentan para encontrar aspirantes dentro de la organización y están representadas básicamente por:

- Los trabajadores de la propia organización.
- Contactos con sindicatos.
- Los familiares o personas recomendadas por los propios trabajadores.

El utilizar fuentes de reclutamiento internas representa para los trabajadores ciertas ventajas, como poder ocupar los puestos vacantes; la organización somete a concurso de promociones y ascensos a sus trabajadores logrando con ello una capacitación directa a su vez motiva al personal dándole la oportunidad de ascender y desarrollarse.

CANALES DE RECLUTAMIENTO INTERNO

Se mencionan los canales de reclutamiento interno más usuales:

Programas de promoción de información sobre vacantes.- La utilización de fuentes internas representa la oportunidad para los empleados de la empresa de ocupar los puestos vacantes mediante concursos internos logrando con ellos no sólo la posibilidad de un desarrollo ocupacional, sino también una efectiva estrategia motivacional. Los departamentos de personal participan en procesos de promover y transferir al personal de la compañía mediante programas de

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



promoción de información sobre vacantes, a través de las cuales se les informa a los empleados que vacantes existen y cuáles son los requisitos para llenarlas.

Esta información se puede colocar en boletines informativos en áreas de continua circulación, como la cafetería o boletines electrónicos, en los casos que las organizaciones tienen acceso a computadoras personales. Reclutar al personal nuevo desde los niveles inferiores simplifica los problemas de reclutamiento.

Esta política tiende a dar oportunidad de superación a todos los empleados, demostrándole a éstos que se proporcionan posibilidades de ascender a los más capaces y habilidosos, con el cual el interés de los empleados por superarse en sus conocimientos del trabajo y de su cultura será constante: pues tendrán presente, que en su empresa tienen la posibilidad de escalar posiciones, lo cual redundará en un mejor ambiente de trabajo.

Sin embargo, los gerentes a menudo se eximen de cumplir esta política, manifestando que han revisado sus cuerpos de empleados actuales sin hallar ninguna persona adecuada para llenar las vacantes. Esto quizás sea el resultado de que no cuentan con los registros necesarios para demostrar las destrezas y las capacidades que posean sus empleados en esos momentos.

Empleados que se retiran.- Una fuente de candidatos que a menudo se ignora es la que componen los empleados que se retiran de la empresa por diversas razones. Muchos pueden marcharse porque otras obligaciones no les permiten cumplir una jornada normal de 40 horas semanales. Otros permanecerían en la empresa si pudieran variar sus horarios, o se han visto obligados a retirarse por diversas razones legítimas y pueden volver a integrarse a la compañía.

Referencias y recomendaciones de los empleados.- Una de las mejores fuentes para obtener empleados que puedan desempeñarse eficazmente en un puesto de trabajo es la recomendación de un empleado actual.

Porque los empleados rara vez recomiendan a alguien, a menos que crean que esa persona pueda desempeñarse adecuadamente. Una recomendación se refleja

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



en el empleado que la hace, y cuando lo hace está en juego su reputación, puede esperarse que se haya basado en un juicio acertado. Los recomendados de un empleado pueden recibir información más precisa acerca del puesto potencialmente deseado a ocupar.

Además, es muy probable que el recomendado se desempeñe mejor para corresponder a quien lo recomendó.

3.1.2.1.1 VENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO

- Posee menor costo ya que evita el gasto de anuncios de prensa y todos los demás pasos del reclutamiento.
- Posee un proceso más rápido en comparación del reclutamiento externo ya que evadimos la expectativa por el día en el que se publicara el anuncio en la prensa, la espera de candidatos y la demora en el proceso de admisión.
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal.- Teniendo en cuenta que las oportunidades se les dan a quienes se las merecen y a quienes demuestren las condiciones necesarias.
- Es más eficaz para la empresa ya que presenta mayor índice de valor y de seguridad. La organización ya conoce al trabajador y su rendimiento, reduciendo así la incertidumbre con respecto al nuevo integrante.

3.1.2.1.2 DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO

- Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender por lo menos a ciertos niveles por encima del cargo que van a ocupar y motivación suficiente para llegar allí. Si la organización no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, corre el riesgo de frustrar a los empleados en sus ambiciones, lo cual origina empatía, desinterés o el retiro de la organización para buscar oportunidades fuera de ella.

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



- Puede generar conflicto de intereses, ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades. Cuando se trata de jefes que no obtienen ningún ascenso en la organización o que no tienen potencial de desarrollo, éstos sitúan a personal de potencial limitado en los cargos subalternos para evitar competencia en el futuro, o "frenan" el desempeño y las aspiraciones de los subordinados que podrían sobrepasarlos en el futuro.
- Cuando se administra de manera incorrecta, puede presentarse la situación que Lawrence Peter denomina "Principio de Peter": las empresas, al ascender insensatamente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de su competencia. Para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad, a medida que un empleado demuestra competencia en algún cargo, la organización lo asciende sucesivamente hasta el cargo en que el empleado, por ser incompetente, se estanca.
- Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a limitar la política y las directrices de la organización, ya que éstos, al convivir sólo con los problemas y las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación. De este modo, las personas pasan a razonar casi exclusivamente dentro de los patrones de la cultura organizacional.
- No puede hacerse en términos globales dentro de la organización. La idea de que cuando el presidente se retira, la organización puede admitir un aprendiz y ascender a todo el mundo, ya desapareció hace mucho tiempo. En este caso, se presenta una gran descapitalización del patrimonio humano: la organización pierde un presidente y adquiere un aprendiz novato e inexperto. Para no perjudicar el patrimonio humano, el reclutamiento interno sólo puede efectuarse cuando los candidatos internos iguales en condiciones a los candidatos externos.

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



3.1.1.2 FUENTES DE RECLUTAMIENTO EXTERNO

El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento que inciden sobre candidatos reales o potenciales.

CANALES DE RECLUTAMIENTO EXTERNO

- **Candidatos Espontáneos.-** Se presentan en las oficinas del empleador para solicitar trabajo o envían por correo su Curriculum Vitae. Las solicitudes que se consideran de interés se archivan hasta que se presente una vacante o hasta que transcurra demasiado tiempo para que los considere validas (un año).
- **Anuncios en la Prensa.-** Los anuncios en los periódicos o en revistas especializadas son otro medio de cómo atraer al personal. Los anuncios de solicitud del personal describen el empleo y las prestaciones, identifican a la compañía y proporcionan instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de trabajo.

Cuando se intenta localizar candidatos muy especializados pueden insertar anuncios en revistas y en periódicos profesionales.

Esta técnica presenta la desventaja de que puede producir un alud de solicitudes, o por el contrario encontrar escasa respuesta. Cuando la institución empleadora se identifica en el aviso, no es posible encontrar candidatos para remplazar a un empleado actual.

Resulta importante redactar los avisos desde el punto de vista del candidato. Es erróneo presentar exclusivamente los requerimientos de la organización.

Siempre es preferible ser breve y conciso. El aviso perfecto de incluir:

- La responsabilidad del empleo.

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



- La manera de que le interesado debe solicitar el empleo, especificando canales e información inicial a presentar.
- Los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función.

El reclutamiento puede recurrir a compañías especializadas en la retención del personal. Aquí tenemos algunas:

- **Agencias de empleo.-** Estable un puente entre las vacantes de sus clientes y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontaneas. El pago de la agencia puede provenir de la compañía contratante o del candidato.

También existen agencias de empleo online que pueden ser muy útiles ya que se pueden obtener grandes cantidades de aspirantes en poco tiempo y de forma electrónica lo que facilita su almacenamiento.

- **Identificación del personal a nivel ejecutivo.-** Solamente contratan cierto talento humano específicos, a cambio de un pago cubierto por la compañía contratante. Algunas compañías se especializan en buscar personal de nivel ejecutivo, en tanto otras lo hacen en la identificación de técnicos o científicos. Estas empresas operan mediante búsquedas activas entre los empleados de otras instituciones.

También se puede hablar de otros medios para la detención del personal en una institución. Estos son:

- **Instituciones educativas.-** Las universidades, las escuelas técnicas y otras instituciones educativas, suelen ser una fuente importante de abastecimiento cuando las empresas necesitan personas con una amplia base educacional, calificados y con ciertas habilidades de liderazgo, y que con una adecuada capacitación podrían tener éxito a corto plazo.

Generalmente se recurre a esta fuente cuando se necesita de técnicos y profesionales para niveles de decisión intermedia y superior, caso de los



supervisores, contadores, administradores y altos ejecutivos. Comúnmente se colocan carteles en la facultad que interesa o se sostienen conversaciones con profesores, asesores y alumnos.

- **Asociaciones profesionales.-** Muchas de estas asociaciones profesionales establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados. Los profesionales que pertenecen en forma activa en una asociación tienen a mantenerse muy actualizados en su rama.
- **Sindicatos.-** Es práctica común de muchos sindicatos llevar las relaciones actualizadas de sus afiliados, especificando incluso su disponibilidad laboral, es decir, Cuando el reclutador está familiarizado con las normas y reglamentos sindicales, este canal puede resultar muy útil para la localización de técnicos, obreros especializados, plomeros, carpinteros, etc.
- **Agencias de suministros de personal temporal.-** Estas agencias operan “facilitando” personal a una compañía que requiere llenar una vacante durante un determinado lapso de tiempo. Presenta las ventajas de rapidez para proveer personal clave y las tarifas relativamente razonables que cobran.
- **Personal de medio tiempo.-** Aunque hay notables variantes en este mercado, muchas empresas continúan mostrándose reticentes a formar un vínculo laboral que para la institución conlleva todas las responsabilidades legales sin aportar a cambio los servicios totales del empleado. Puede emplearse mediante este sistema a un experto de cómputo, un contador o un repartidor.

3.1.2.2.1 VENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO

- Aporta "talento nueva" y nuevas experiencias en la organización, la entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización, y casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa. Con el reclutamiento externo, la organización como

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



sistema se mantiene actualizado con respecto al ambiente externo y a la paz de lo que ocurra en otras empresas.

- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización sobre todo cuando la política consiste en recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa;
- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Esto no significa que la empresa deje de hacer esas inversiones de ahí en adelante, sino que aprovecha de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada para lo demás, hasta tal punto que muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados, precisamente para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

3.1.2.2 DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO

- Tarda más que el reclutamiento interno. El período empleado en la elección e implementación de las técnicas más adecuadas, con influencia de las fuentes de reclutamiento, con atracción y presentación de los candidatos, con recepción y preparación inicial, con destino a la selección, a los exámenes u otros compromisos y con el ingreso, no es pequeño; y cuando más elevado el nivel del cargo, resulta mayor ese período;
- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formularios, etc. En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud. A pesar de las técnicas de selección y de los pronósticos presentados, las empresas por lo general dan ingreso al personal mediante un contrato que estipula un período de

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



prueba, precisamente para tener garantía frente a la relativa inseguridad del proceso.

- Cuando monopoliza las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste pasa a percibir barreras imprevistas que se oponen a su desarrollo profesional. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa hacia su personal.
- Por lo general, afecta la política salarial de la empresa al actuar sobre su régimen de salarios, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio.

3.1.2.3 RECLUTAMIENTO MIXTO

El reclutamiento mixto se da debido a las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, muchas empresas han preferido una solución selecta, es decir, el que enfoca tanto fuentes internas como fuentes externas de recursos humanos.

Es recomendable utilizar reclutamiento mixto, ya que al emplear reclutamiento interno, se debe contratar un reemplazo para cubrir el cargo que deja el individuo ascendido a la posición vacante. Si es reemplazado por otro empleado, este hecho produce otra vacante que debe llenarse. Cuando se realiza reclutamiento interno siempre existe una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que esta se suprima.

Por otra parte, cuando se realiza reclutamiento externo, debe plantearse algún desafío, oportunidad u horizonte al nuevo empleado.

El reclutamiento mixto puede ser adoptado de tres maneras:

1. Reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno: la empresa está más interesada en la entrada de recursos humanos que en su

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



transformación. Al no encontrar candidatos externos que estén a la altura de los esperados ascienden a su propio personal.

2. Reclutamiento interno seguido de reclutamiento externo: la empresa da prioridad a sus empleados en la disputa o en la competencia por las oportunidades existentes. Si no halla candidatos del nivel esperado, acude al reclutamiento externo.
3. Reclutamiento externo y reclutamiento interno "simultáneos": caso en que la empresa está preocupada por llenar la vacante existente, ya sea a través de la entrada de empleados externos o a través de la transformación de su propio recurso humano.

Será determinante en la efectividad del reclutamiento la anticipación con que hayan sido planeadas las necesidades. Esto permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas entrenamiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada.

3.1.3 PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Existe un proceso de reclutamiento que en general los reclutadores llevan a cabo en varios pasos. El reclutador identifica la vacante mediante la planeación de recursos humanos a petición de la dirección. El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro.

Ese plan permite al reclutador actuar en forma práctica, al poseer información sobre las necesidades de personal presentes y futuras. El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe. Siempre que lo juzgue necesario, el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo puesto.

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



Se recomienda que los gerentes de área entreguen al departamento de Recursos Humanos una requisición de personal la cual contenga los requerimientos y el perfil del candidato que se está solicitando.

3.1.3.1 ETAPAS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

El reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida por una secuencia de tres etapas:

Etapa 1. Necesidad de Personal:

En esta etapa se harán los estudios previos necesarios para tratar de detectar hasta qué punto van a existir las necesidades de personal, donde se van a producir y qué factores se pueden citar: Vacantes, el índice de rotación del personal, el índice de ausentismo por vacaciones, permisos, estimaciones de reposo y las inasistencias, los planes de expansión previstos, las condiciones del mercado, los cuadros de promoción y adiestramiento, etc.

Etapa 2. Determinación de Perfiles Ocupacionales (Requisición de Personal):

Consiste en la descripción de las características generales del puesto vacante; cada uno de los cuales tendrá la siguiente información: Título del cargo (nominación), a qué unidad estará adscrito, definición del puesto, descripción de las tareas del cargo, relaciones jerárquicas, condiciones en las cuales se efectuará el trabajo, remuneración asignada al cargo. Características personales: Edad, sexo, estado civil. Características físicas: Destreza manual, auditiva, olfativa, visual. Habilidades personales: Capacidad de análisis, síntesis, pensamiento abstracto, numérico, verbal.

Condiciones personales: Iniciativa, responsabilidad, cooperatividad, facilidad en el trato con todo tipo de público, etc.

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



El perfil ocupacional define y determina técnicamente las competencias y características necesarias del puesto a ser analizado, en términos de su contenido funcional básico y factores de exigencia ocupacional y personal.

Etapas 3. Selección de las Fuentes de Reclutamiento

Mientras más amplios sean los medios de reclutamiento, mayor será la oportunidad de conseguir a la persona que se desea. Para seleccionar las fuentes de reclutamiento más adecuadas acorde a la vacante que se desea cubrir, es necesario analizar detenidamente cada una de ellas, tomando en cuenta fuentes tanto internas como externas y de acuerdo a las políticas de la Institución.

Etapas 4. Elección del contenido del Reclutamiento

Consiste en seleccionar la información que será transmitida a los candidatos sobre la vacante. Es necesario ser preciso en la descripción del cargo, eso ahorrará mucho tiempo, dinero y esfuerzo. El tipo de información utilizada determinará el grado de eficacia en el número y calidad de candidatos reclutados.

Un anuncio de empleo deberá contener la siguiente información para facilitar el proceso de reclutamiento:

- Nombre de la Organización: su principal ocupación y localización
- El puesto: su nombre; principales tareas, su ubicación en caso de que no sea en el centro de trabajo principal.
- Habilidades y experiencia, necesarias y deseables: requisitos personales, habilidades profesionales específicas, etc.
- Remuneración y oportunidades: salario básico y otros honorarios; cualquier otro beneficio; oportunidades de desarrollo personal.

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



- Condiciones: cualquier factor especial y circunstancias que afecten el puesto.
- Solicitudes: formato de solicitud; fecha límite; domicilio para envío.

3.2 SELECCIÓN DEL PERSONAL

3.2.1 CONCEPTOS

“El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplea para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso comienza en el momento en que una empresa solicita un empleo y termina cuando se toma la decisión de contratar a uno de los solicitantes.”¹²

“El objetivo del proceso de selección es elegir la persona que pueda desempeñar correctamente el puesto entre el conjunto de candidatos cualificados.”¹³

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenidos mediante el reclutamiento, se da el siguiente paso que es la selección del personal, que implica una serie de pasos que consume cierto tiempo.

El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. Aunque el número de pasos que siguen diversas organizaciones varía, prácticamente todas las compañías modernas proceden a un proceso de selección. La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar al candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización.

¹² Werther William, Administración de personal y recursos humanos, Edit. Mc Graw Hill, Mexico, 2000⁵

¹³ Lloyd L. Byars y Leslie W. Rue, Gestión de recursos humanos.

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



La selección de recursos humanos se define como la escogencia del individuo adecuado para el cargo apropiado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

La selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- Adecuación del hombre al cargo.
- Eficiencia del hombre en el cargo.

Si todos los individuos fueran iguales y reunieran las mismas condiciones para aprender a trabajar, la selección no sería necesaria; pero hay una enorme gama de diferencias individuales, tanto físicas como psicológicas, que hacen que las personas se comporten y perciban las situaciones de manera diferente, y a que logren mayor o menor éxito en el desempeño de sus funciones.

3.2.3 OBJETIVOS Y DESAFÍOS DE LA SELECCIÓN DEL PERSONAL

Los departamentos de personal emplean el proceso de selección para proceder a la contratación de nuevo personal. La información que brinda el análisis de puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazos, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión, y permiten asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada, y finalmente, los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger. Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección. Hay otros elementos adicionales en el proceso de selección, que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad.

3.2.3 PRINCIPIOS DE LA SELECCIÓN DEL PERSONAL

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



Es de primordial importancia enfatizar tres principios fundamentales:

Colocación

El seleccionador trata de incrementar los recursos humanos de la organización por medio del descubrimiento de habilidades como actitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la entidad. Así pues, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales, es necesario descubrir otras habilidades las cuales puedan ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma.

Orientación

Usualmente se ha considerado a la organización como un sistema aislado de su medio. Por tanto, si un candidato no era aceptado, simplemente se rechazaba; pero no hay que olvidar que la organización se encuentra dentro de un sistema económico, social, cultural, político.

Es necesario considerar la labor del seleccionador ya no como limitada por las fronteras de la organización, sino en un sentido más amplio y teniendo como marco de referencia los problemas de subocupación y desempleo en el país.

Entonces, en caso de que no sea posible aceptar a un candidato es importante orientarlo; es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo, o así el incremento de sus recursos a través de una escolaridad adecuada. En resumen, si los candidatos han dado su tiempo y esfuerzo a la organización a fin de que ésta decida si pueden ser miembros de ella, lo menos que puede hacer para corresponder es proporcionarles esta orientación.

Sin embargo, en la práctica sucede lo contrario. Es muy común que si el candidato no es considerado adecuado, sencillamente se le mienta y se le diga que su solicitud será estudiada y que después se le avisara el resultado. La verdad es

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



que se le rechazó, la razón primordial de esta postura parece ser que sí se dice a los candidatos que no han sido aceptados, frecuentemente desean conocer las razones de esa decisión; es decir, desean juzgar el trabajo de los propios seleccionadores, lo cual puede molestar a éstos.

Ética profesional

Los seleccionadores no ponen énfasis en enormes implicaciones éticas y humanas de su trabajo. Es imprescindible insistir en que el proceso de selección implica una serie de decisiones que pueden afectar a la vida futura del candidato.

Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades o para el cual tiene más capacidad de la necesaria, son circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato y afectar negativamente a la organización. Por lo que es imprescindible que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades representan una gran responsabilidad.

3.2.4 TÉCNICAS Y MÉTODOS DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

3.2.4.1 MÉTODOS DE SELECCIÓN

Las empresas extienden toda una serie de métodos a la hora de valorar quién es el candidato o la persona ideal del conjunto de solicitantes al puesto de trabajo ofrecido.

Métodos en los que los clásicos test de personalidad, o incluso, la entrevista por sí sola, quedan relegados a los eslabones finales. De ahí que ya no sólo se valoren los conocimientos, sino las capacidades y habilidades sociales.

En un contexto general podemos apreciar dos tipos de métodos:

3.2.4.1.1 PRUEBAS EN GRUPO

Un grupo es una agrupación de dos o más individuos que interactúan y son interdependientes, cuya reunión tiene como objetivo cumplir sus metas particulares. Los grupos pueden ser formales o informales.

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



Es método que está tomando cada vez más fuerza en el ámbito de la selección de personal son las dinámicas de grupo. Se caracterizan por la presencia simultánea de varios candidatos que discuten libremente sobre un tema en presencia de personas que pertenecen a la empresa. Este método sirve para confrontar inmediatamente a todos los miembros del grupo, ahorra tiempo y permite observar la capacidad del aspirante para mantener sus puntos de vista, su poder de persuasión, etc.

Dentro de estas pruebas en grupo hay muchas variantes. Sirvan las siguientes a modo de ejemplo:

Dinámicas abiertas: A los candidatos se les entrega un recorte de prensa para que lo comente al resto del grupo, con la finalidad de analizar su capacidad intelectual, de razonamiento, etc.

Roles: A cada candidato se le otorga un rol que debe desempeñar de forma coherente, aún cuando entre en conflicto con el rol asignado a otro miembro del grupo.

Ejercicio de grupo: A los candidatos se les plantea una situación o problema real sobre el que tienen que tomar decisiones importantes de manera conjunta. Una vez finalizada, se suele pedir que cada miembro del grupo escriba en un papel con qué otro miembro le gustaría trabajar y con quién no, justificando su elección.

3.2.4.1.2 PRUEBAS INDIVIDUALES

Las pruebas individuales buscan indagar y analizar las habilidades y personalidad del candidato. Una muestra de éstos son los siguientes:

Grafología: Analiza la escritura del aspirante, con el fin de obtener información sobre aspectos como aptitudes, rendimiento, capacidad de aprendizaje, honestidad, sociabilidad, etc. Generalmente se utiliza para cubrir puestos clave y como primer filtro, solicitando para ello una carta o currículum manuscritos.

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



Entrevista biográfica: Normalmente se emplea para que los jóvenes valores sin experiencia se presenten y respondan a preguntas de modo que se autoanalicen.

Con ello, la empresa analiza cómo el candidato enfoca diferentes aspectos.

In tray: Consiste en plantear al candidato un problema que tendrá que resolver en un tiempo determinado.

Posteriormente, deberá explicar el procedimiento para llegar a esa solución. Ello permite a la empresa analizar su capacidad para tomar decisiones y resolver problemas complejos en situaciones de presión.

Enfoque estratégico: Es parecido al anterior, aunque menos complejo. Se trata de que el candidato ofrezca un enfoque a la empresa, tras haberle dado una documentación para su estudio. En este caso, se valora el enfoque estratégico del aspirante, su razonamiento, su forma de exponer y su poder de convicción.

Cuestiones inverosímiles: Aparentemente carecen de sentido, sin embargo, se utilizan para comprobar la iniciativa o espontaneidad del candidato, así como su capacidad de reacción.

Pruebas profesionales: Consisten en la aplicación de los conocimientos que se poseen, a través de un caso sobre una empresa hipotética, donde se plantean una serie de situaciones para que el aspirante las resuelva de la mejor forma posible.

3.2.4.2 TÉCNICAS DE SELECCIÓN

Una vez lograda la información acerca del cargo que debe ocuparse el paso siguiente es escoger una técnica eficaz para conocer y escoger a los candidatos correctos. Las técnicas de selección son las siguientes:

3.2.4.2.1 ENTREVISTA DE SELECCIÓN

Esta técnica es común mente manejada por pequeñas, medianas y grandes empresa ya que la entrevista es un método más utilizado en la selección del personal a pesar de la subjetividad y la imprecisión que reviste.

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



La entrevista es un sistema de comunicación entre dos o más personas que interactúan, cuyo fin es intercambiar información valiosa.

La entrevista es una situación bipersonal entre selector y postulante con la intención de establecer una relación, acotada en tiempo y espacio, a través de la cual cada uno puede obtener su propósito: el del selector es conocer al candidato y detectar características adecuadas al perfil buscado, y para el postulante, una ocasión para desplegar sus recursos personales, satisfacer las expectativas del evaluador y conseguir el empleo.

Es importante aclarar que se debe hacer dos entrevistas. Una dirigida por el departamento de recursos humanos y la otra por el futuro supervisor. Esto se debe a que el papel del departamento de personal consiste en enviar al supervisor dos o tres candidatos que hayan obtenido alta puntuación, dado que el supervisor es la persona más idónea para evaluar las habilidades y conocimiento técnicos del solicitante.

ETAPAS DE LA ENTREVISTA DE LA SELECCIÓN

La entrevista puede ser más eficaz si se aplica algunos de estos pasos.

Preparación.- En esta etapa se requiere constituir preguntas específicas. Las respuestas que se den a estas preguntas indicarán la idoneidad del candidato. El responsable de seleccionar a un nuevo empleado debe conocer perfectamente las funciones que va a realizar la persona que ocupará el puesto vacante.

Los entrevistadores deberán explicar las características y responsabilidades del puesto, los niveles de desempeño, salario, prestaciones y otros puntos de interés.

Ambiente.- Esta etapa obtiene una importancia especial para neutralizar los posibles ruidos o interferencias externas que pueden perjudicar la entrevista. Estos pueden ser:

Físico: El local debe ser exclusivo solo para la entrevista, sin interrupciones de terceros.

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



Psicológicas: El clima de la entrevista debe ser atractivo y cordial no debe existir recelos o temor ni presiones de tiempo.

Es decir establecer un clima de confianza y cordialidad entre el entrevistador y el entrevistado, disminuir las tensiones, el nerviosismo del entrevistado, hacer a un lado papeles ajenos a la entrevista y evitar interrupciones telefónicas.

Desarrollo de la entrevista.- Es la etapa fundamental del proceso, en el que se obtiene la información que ambos componentes desean. Se obtiene información básicamente cualitativa. La intervención del entrevistado es mayor que la del entrevistador. Las preguntas que más se utilizan son las de tipo abierto y abarcando las áreas de:

Fortalezas y debilidades (el concepto de sí mismo)

Tiempo Libre y/o pasatiempos

Área de la Salud (informa sí canaliza su tensión hacia sí mismo)

Planes (metas a corto, mediano y largo plazo)

Se establece una comunicación en dos sentidos y no se debe tomar mucho tiempo escribiendo las respuestas que da el entrevistado. Para ese fin, debe sólo escribir una palabra clave y ubicar la libreta de notas de forma tal que el entrevistado no pueda observar que fue lo que se escribió.

Es necesario iniciar la entrevista con preguntas sencillas (se recomienda que el entrevistador tenga en la mano la solicitud de empleo que presentó el entrevistado); realizar preguntas que permitan al entrevistado extenderse y no interrumpirlo; y formular pregunta por pregunta, no realizar dos o tres a la vez. (Ya que alguna de ellas quedaría sin contestar)

Si hubo alguna respuesta donde se cree que el entrevistado exageró o mintió, es necesario reformular la pregunta varias veces y cada vez pedir más detalles al

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



respecto. Si es una respuesta que involucra alguna mentira, en los detalles se descubrirá. Esta acción tiene el nombre de técnica de sondeo y de escucha.

Terminación de la entrevista.- Esta etapa el entrevistador debe ser cortés, debe haber una señal clara para dar por terminado la entrevista. Sobre todo debe proporcionar al candidato información de la acción futura y de cómo será contactado para saber sus resultados.

Evaluación del candidato.- Inmediatamente después de que se marche el entrevistado el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato en un formulario antes de que proceda a la próxima entrevista ya que tiene las ideas frescas sobre el candidato.

TIPOS DE ENTREVISTAS

Entrevista no estructurada.- Esta entrevista consiste en realizar preguntas de acuerdo a lo que vaya surgiendo en el transcurso del tiempo, no existen preguntas establecidas. Su infancia, su educación, los grados obtenidos en las escuelas donde estudió, la manera como enfrentó los trabajos que le fueron encomendados, las razones por las cuales se desvinculó de las empresas donde trabajó.

El entrevistador no discute, escucha cuidadosamente; usa preguntas breves, no interrumpe y permite pausas en la conversación. Mientras más libertad se proporcione al solicitante en la entrevista, mayor será la oportunidad que tenga para discutir con amplitud cualquier punto que se quiera tocar.

Este tipo de entrevista no es 100% recomendable, debido a que no se administra adecuadamente y, en consecuencia, provoca que se ignoren preguntas importantes del tema a tratar. La empresa no resulta beneficiada al aplicar ésta, debido a que no obtiene información interesante.

Entrevista estructurada.- Una entrevista estructurada es aquella que cuenta con preguntas elaboradas y no se pueden modificar o anexar más conforme transcurra

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



la entrevista. Este proceso es sencillo, fácil y rápido, porque exige hacer anotaciones mínimas lo que permite que el entrevistador se concentre en el sujeto y no en las anotaciones ni en la secuencia de la entrevista.

No se recomienda hacer uso de ésta, debido a que no permite obtener una libertad al momento de realizarse, para el entrevistado al no poder cuestionar las preguntas.

Entrevista mixta.- La entrevista mixta la definimos como aquella en donde se cuentan con preguntas ya elaboradas, pero al mismo tiempo se pueden anexar o modificar, al momento de llevarse a cabo. Permitiendo así, mayor libertad al entrevistado y entrevistador y, por lo tanto, es lo que da mayores resultados.

De estrés o provocación de tensión.- Se incomoda al aspirante mediante una serie de preguntas difíciles y rápidas que pretenden presionar al solicitante. Es muy útil para candidatos a puestos con alto nivel de tensión.

De solución de Problemas.- Las preguntas se limitan a situaciones hipotéticas. La evaluación depende de la solución y el enfoque del solicitante. Se utilizan para evaluar la habilidad analítica y de raciocinio en condiciones de presión moderada

3.2.4.2 PRUEBAS DE SELECCIÓN

Pruebas de conocimiento o de capacidad

Las pruebas de conocimiento tienen como objetivo evaluar el grado de ideas, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio. Mide la habilidad verbal, espacial, numérica y conocimiento en liderazgo. Pueden clasificarse de la siguiente manera:

Según la manera como las pruebas se aplique, pueden ser:

Orales: Preguntas y respuestas verbales.

Escritas: Preguntas y respuestas escritas.

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



De Realización: Ejecución de un trabajo, es decir, mide la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto.

En cuanto al área de conocimientos estas son:

Generales: Cuando tienen que ver con nociones de cultura o conocimiento generales.

Específicos: Cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo en referencia.

En cuanto a la manera como se elaboran:

Tradicional: Disertativo, expositivo, es decir, incluyen pocos ítems, tienen pocas preguntas, formuladas en el momento del examen, y exigen respuestas largas.

Objetivas: Mediante pruebas objetivas, poseen mayor número de preguntas, comprenden un área grande de conocimientos del candidato y exigen respuestas breves y precisas, bien definidas en su forma y contenido.

Mixtas: Constan, por lo general, de una parte objetiva en forma de test y de otra en forma de preguntas disertativas.

Pruebas Psicométricas

Es una medida objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento referente a aptitudes de la persona, sometiéndose a examen bajo condiciones normativas, verificando la aptitud, para intentar generalizar y prever cómo se manifestará ese comportamiento en determinada forma de trabajo.

Se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, y analizan cómo y cuánto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos, tomado como patrón de comparación.



Estos se conocen como pruebas tipo "test" y son instrumentos o herramientas psicológicas que poseen un valor de diagnóstico y predicción. En este sentido es evidente la importancia de ser aplicadas por un profesional de la psicología.

Los Test se clasifican en cuatro grandes grupos:

Test de Inteligencia: El rasgo más destacado de cualquier definición de inteligencia es que implica la capacidad general de aprender y resolver problemas. El hecho de que las pruebas de inteligencia persigan la medición más bien de la capacidad que del saber, significa que una calificación alta no garantiza la posesión de las habilidades específicas que se requieren para la ejecución satisfactoria del trabajo.

Test de Aptitudes: Evalúan las capacidades o aptitudes necesarias para la realización de tareas concretas. Pueden presentarse de forma individual para medir una aptitud concreta, o de forma agrupada para medir aptitudes relacionadas con un puesto.

Entre los test de aptitudes más habituales, están los de aptitud verbal (capacidad para comprender conceptos expresados a través de palabras), aptitud numérica (capacidad para comprender relaciones numéricas y razonar con material cuantitativo), razonamiento mecánico, relaciones espaciales, etc.

Test de Personalidad: Este test pretende evaluar el carácter y condición existentes en la persona, resultantes de procesos biológicos, psicológicos y sociales.

Se relacionan con las actitudes, que a diferencia de las aptitudes, son rasgos existentes en la persona de más difícil variación o modificación. No suelen tener control de tiempo para su realización, y su contestación se requiere en base a preguntas o situaciones a las que el sujeto evaluado responderá de forma personal (no hay respuestas buenas ni malas) y sincera. Como rasgos más habituales que evalúan se encuentran: la



estabilidad emocional, extroversión - introversión, seguridad en sí mismo, sociabilidad, etc.

Test Proyectivos: Evalúan rasgos del carácter de la persona. Se basan en la presentación al sujeto de estímulos no estructurados produciéndose al realizarlo, una proyección del mundo interior de la persona.

Esto puede efectuarse a través de Pruebas Gráficas (Realización de Dibujos), Interpretación de Láminas (Rorschach, Zulliger y otros), Relatos, Situaciones Imaginarias, etc. Evalúan equilibrio emocional, interés, tolerancia a la frustración, autoestima, grado de ansiedad, control de impulsos, capacidad para tomar decisiones, capacidad para establecer relaciones con las personas, liderazgo, etc.

Tienen más dificultades que los test convencionales por la complejidad técnica de su interpretación, requiriendo su utilización la presencia de un técnico bien formado y experimentado –un psicólogo-. Por lo general se realizan en una sola sesión. Todo ello mediante la preparación de "Baterías" o conjunto pertinentemente combinado de test.

Cabe señalar que toda presentación de test en pruebas de selección, además de realizarse por personal calificado (psicólogos), debe contar sólo con test que reúnan las condiciones necesarias de validez, fiabilidad y tipificación.

Pruebas de Personalidad

Estas pruebas analizan rasgos de personalidad porque pueden distinguir a una persona de otra, es decir, permite conocer el carácter y el temperamento.

Se denominan genéricas cuando revelan los rasgos generales de personalidad en una síntesis global; y específicas, cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como equilibrio emocional, interés, frustraciones, ansiedad, agresividad, nivel de motivación, etc.

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



Técnicas de Simulación

Junto con los resultados de las pruebas psicológicas y de las entrevistas, el aspirante es sometido a una situación de simulación de algún acontecimiento generalmente relacionado con el futuro papel que desempeñara en la empresa, suministrando una expectativa más realista acerca de su comportamiento futuro en el cargo.

La dramatización es una excelente técnica de selección para los cargos que exigen contacto personal con otras personas de la empresa.

3.2.5 PROCESO DE SELECCIÓN

El proceso de selección de personal comprende el desarrollo de un conjunto de acciones orientadas a la comprobación de los conocimientos y experiencias de los postulantes, así como la valoración de sus habilidades, potencialidades y características de su personalidad, mediante la aplicación de técnicas de selección elegidas para tal fin.

El número de pasos en el proceso de selección y su secuencia, varía no sólo con la organización sino con el tipo y nivel del puesto que deba ocuparse. Para algunos puestos, la selección de empleados puede hacerse con éxito con sólo una entrevista y un examen médico, en tanto que para otros puestos pueden ser necesarias varias entrevistas, una variedad de test.

3.2.5.1 ETAPAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN

Al operar un sistema de promoción interna no es necesario realizar nuevos exámenes médicos o verificar las referencias. Las actividades que generalmente se realizan para ejecutar el proceso con candidatos externos son las siguientes:

1. Recepción Preliminar de Solicitudes

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



Una vez localizados a los candidatos, para el buen desarrollo del proceso es muy importante que el espacio asignado a la oficina de reclutamiento y selección proporcione las facilidades adecuadas a fin de que resulte sencillo y reduzca al mínimo las incomodidades que surjan ante la presencia de numerosos candidatos.

Es aconsejable una sala de espera confortable, iluminada y suficientemente ventilada que permitan las condiciones ambientales necesarias para la realización de las diferentes etapas del proceso de selección. Es importante que el área de reclutamiento y selección sea accesible a los solicitantes y evite que estos transiten en las áreas de trabajo.

Posteriormente se realiza una entrevista inicial a los candidatos, en la cual se les proporciona mayores antecedentes sobre el puesto vacante. Consiste en una entrevista de corta duración (5 minutos), en la cual se hace una selección preliminar detectando aquellas personas que no cumplen con los requisitos básicos o mínimos.

El candidato entrega a continuación una solicitud formal de trabajo (proporcionada durante la entrevista preliminar), es un formato impreso que sirve como fuente de información sobre el postulante que abarcará básicamente datos personales. Esta solicitud puede utilizarse para rechazar amablemente a los candidatos notoriamente inhábiles.

Es frecuente que se presenten solicitantes "espontáneos" que deciden solicitar personalmente un empleo. En tales casos es aconsejable conceder a estas personas una entrevista preliminar, durante la cual, se inicia el proceso de obtención de datos sobre el candidato, así como una evaluación preliminar e informal.

2. Pruebas de Idoneidad

Una vez que hayan sido revisadas y analizadas las solicitudes de empleo, se procederá a aplicar las pruebas de idoneidad a aquellas solicitudes que hayan sido aprobadas.

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



Las mismas que sirven para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Su objetivo es comprobar la capacidad, destreza y habilidades del aspirante mediante pruebas prácticas y objetivas, también se utilizan pruebas psicotécnicas para determinar vocaciones, inclinaciones y aspiraciones de líder. Se pueden utilizar distintos tipos de pruebas las mismas que fueron descritas anteriormente.

3. Entrevista de Selección

Una vez realizadas las pruebas de idoneidad se procede a seleccionar a los postulantes que lograron mayor valoración, a quienes se realizará una entrevista de selección. La cual consiste en una plática formal y de profundidad, conducida para evaluar con mayor exactitud la idoneidad que tenga el solicitante para el puesto.

Esta entrevista tiene por objeto:

- Obtener información del candidato entrevistado sobre:

Apariencia personal, defectos físicos evidentes, modales, gestos, fluidez verbal, control emocional, índices sobre su nivel de inteligencia, capacidad de razonamiento, nivel cultural, conducta durante la entrevista.

- Detectar interés real del candidato por el cargo (razones de prestigio, accesibilidad, fácil traslado, sueldo, condiciones socio-económicas que brinda la empresa, expectativa de cubrir una inminente necesidad económica).

Al finalizar esta etapa, se procede a descartar a aquellos candidatos que no hayan dado un rendimiento satisfactorio durante el desarrollo de la entrevista; se pasa a la siguiente etapa con los candidatos preseleccionados.

4. Verificación de Datos y Referencias

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



Se debe recurrir a la verificación de datos y referencias con el objetivo de constatar la veracidad de la información suministrada. Muchos especialistas del área de Recursos

Humanos desconfían de las referencias personales, ya que, por lo general, son suministradas por los amigos y familiares del solicitante.

“Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo”¹⁴

El profesional de recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende del grado de confiabilidad de los informes que reciba, ya que también suelen no ser muy objetivos los anteriores superiores del candidato, en especial cuando describen aspectos negativos del mismo.

Por lo general es preferible hacer verificaciones telefónicas porque ahorran tiempo y favorecen la imparcialidad. La información más confiable proviene de los supervisores, que tienen más posibilidades de informar acerca de los hábitos y desempeño del solicitante.

5. Examen Médico

En esta fase a la empresa le interesa conocer el estado de salud física y mental del aspirante, comprobar la agudeza de los sentidos, especialmente vista y oído, requerida para el buen desempeño del cargo. Descubrir enfermedades contagiosas, profesionales, hereditarias y detectar indicios de alcoholismo o uso de drogas, para evitar indemnización por causas de riesgos profesionales.

6. Entrevista con el Supervisor

Esta entrevista es realizada por los supervisores o jefes de unidad en donde existe la vacante, para saber si el aspirante reúne los requisitos del oficio que solamente

¹⁴ WERTHER, William Jr.- DAVIS, Keith: Administración de Personal y Recursos Humanos, Edit.

McGraw Hill, México, 2000, 5ta Edición.

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



ellos conocen, pues la decisión de rechazar o contratar la toman los ejecutivos de línea con los supervisores. El papel departamento de personal consiste en proporcionar la gente más idónea, eliminando a los que no resulten adecuados y enviando al supervisor dos o tres candidatos que hayan obtenido alta puntuación.

7. Descripción Realista del Puesto

Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas sobre su futura posición el resultado es casi siempre negativo. Para evitar esto, es necesario llevar a cabo una "familiarización" con el equipo y los instrumentos que se van a utilizar, de ser posible, en el mismo lugar de trabajo.

Está demostrado que la rotación disminuye cuando se advierte a los futuros empleados las realidades menos atrayentes de su futura labor, sin destacar sólo los aspectos positivos.

8. Decisión de Contratar

En esta fase se debe comunicar al candidato electo la fecha de inicio de labores, sueldo, prestaciones sociales, duración del contrato, luego se le presentará a sus jefes y compañeros de trabajo y se le señala su lugar físico y jerárquico dentro de la organización.

Es importante recordar que un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada

Con el fin de mantener la buena imagen de la organización es importante comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. De ellos puede surgir un candidato para otro puesto, por esto es conveniente conservar los expedientes de los solicitantes, para constituir un valioso banco de recursos humanos potenciales.



RESULTADOS Y RETROALIMENTACIÓN

Al finalizar el proceso de selección implica la nueva contratación de un nuevo empleado, el cual trabajara productivamente si los elementos antes de la selección se considera cuidadosamente, y cada uno de los pasos de la selección se llevara en forma adecuada. La retroalimentación positiva se obtiene por juicios favorables al nuevo empleado: promociones, desempeño adecuado, falta de conflictos, etc. La retroalimentación negativa consiste en una renuncia prematura o la necesidad de separar al nuevo empleado de la empresa, niveles bajos de evaluación y factores similares.

3.3 APLICACIÓN DE LOS ASPECTOS MAS DESTACADOS EN ESTE CAPITULO (APLICACIÓN PRACTICA)

Actualmente en la Ilustre Municipalidad del Cantón Santa Isabel, el proceso de reclutamiento y selección de personal se realiza de manera subjetiva, intuitiva y emotiva; no se toman en consideración fuentes de reclutamiento efectivas ya que con frecuencia se basan en recomendaciones y vínculos de amistad.

La selección de personal no se efectúa de manera técnica, únicamente se analiza las hojas de vida presentadas por los aspirantes y se contrata al que mejores características presente, omitiendo de esta manera algunos pasos importantes como: entrevistas, aplicación de pruebas de idoneidad, exámenes médicos y verificación de datos. Por ello, es conveniente establecer herramientas adecuadas para el proceso de reclutamiento y selección de personal, que proporcionen a la Ilustre Municipalidad recursos humanos calificados y en el momento oportuno, reflejando mayor eficiencia y cumplimiento en los objetivos institucionales. Recomendando así que todo el personal que ingresa a laborar a la institución debe hacerlo mediante un proceso técnico; evitándose contratar a dedo o por recomendaciones de personas sin capacidad, honestidad, ni personalidad.

A continuación se describe el proceso de reclutamiento y selección propuesto para la Ilustre Municipalidad del Cantón Santa Isabel:

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



- ❖ Cuando a un departamento se le presenta la existencia de una vacante, el responsable de dicho departamento debe llenar un formulario de requisición el cual debe describir los requisitos y características del puesto, el mismo que debe ser entregado al departamento de recursos humanos.¹⁵

La notificación de la vacante deberá realizarse en un lapso no mayor a dos días laborables después de haber conocido la existencia de la misma.

- ❖ El Jefe de Recursos Humanos luego de recibir la solicitud de requisición de personal, procederá a seleccionar las fuentes de reclutamiento acorde al puesto vacante. Creemos necesario dar prioridad a fuentes internas y en el caso de no existir dentro de la institución el personal adecuado, se deberá utilizar fuentes externas.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN INTERNO

a. Se realizará una convocatoria a todo el personal dentro de la institución; la misma que deberá contener la siguiente información:

- Nombre del puesto
- Remuneración Mensual
- Descripción de las principales funciones y responsabilidades
- Horario de Trabajo
- Jefe Inmediato
- Fecha, Hora y lugar de la entrevista inicial
- Otras consideraciones que el Departamento de Recursos Humanos crea necesaria.

¹⁵ Ver anexo 3



- b. A cada candidato interesado se le hará una entrevista inicial, y se procederá a analizar su historial laboral dentro de la institución, tales como: antecedentes, cumplimiento de objetivos, puntualidad, asensos, responsabilidad en el trabajo, etc.
- c. La recepción de las pruebas será efectuada a los candidatos que resultaren seleccionados en la fase anterior, por el Jefe de Recursos Humanos; el tipo de pruebas aplicadas dependerá de los requerimientos del puesto.
- d. Los aspirantes que obtuvieren el mayor puntaje en la evaluación de las pruebas, serán entrevistados por el Jefe inmediato del cargo vacante, el mismo que deberá tomar la decisión de contratar o no.
- e. Se notificará al candidato elegido y se procederá a la celebración del contrato de trabajo.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EXTERNO

- a. Para el reclutamiento externo se utilizara las siguientes fuentes: anuncios de prensa, anuncios en las radios de la localidad, carteles en la puerta de la institución.

Un anuncio de empleo deberá contener la siguiente información para facilitar el proceso de reclutamiento:

- Nombre de la Institución: su principal ocupación y localización
- El puesto: su nombre; principales tareas, su ubicación en caso de que no sea en el centro de trabajo principal.
- Habilidades y experiencia, necesarias y deseables: requisitos personales, habilidades profesionales específicas, etc.
- Remuneración y oportunidades: salario básico y otros honorarios; cualquier otro beneficio; oportunidades de desarrollo personal.
- Condiciones: cualquier factor especial y circunstancias que afecten el puesto.

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



- Solicitudes: fecha límite; domicilio para envío.

Nota: Se debe tomar en cuenta un tiempo prudencial de tres días para la recepción de las carpetas a partir de la fecha de publicación del anuncio.

- b. El Jefe de Recursos Humanos deberá analizar y seleccionar las carpetas receptadas, y convocar vía telefónica a los candidatos para la entrevista inicial.
- c. A cada candidato notificado se le hará una entrevista preliminar en la cual se les proporciona mayores antecedentes sobre el puesto vacante, y se le pedirá llenar la respectiva solicitud de empleo.¹⁶
- d. Una vez que hayan sido revisadas y analizadas las solicitudes de empleo, se procederá a aplicar las pruebas de idoneidad. La recepción de las pruebas será efectuada a los candidatos que resultaren seleccionados en la fase anterior, por el Jefe de Recursos Humanos; el tipo de pruebas aplicadas dependerá de los requerimientos del puesto.
- e. Una vez realizadas las pruebas de idoneidad se procede a seleccionar a los postulantes que lograron mayor valoración, a quienes se realizará una entrevista de selección.

El Entrevistador tendrá en cuenta los siguientes criterios de evaluación:

- El tiempo que se tome el sujeto para responder.
- La respuesta que dé el candidato: detalle, valoraciones, forma, color y movimiento, interpretación.
- El contenido emocional y las reacciones comporta mentales de la interpretación.
- El grado en que le candidato facilita la respuesta o se niega a ello.

Se descarta a aquellos candidatos que no hayan dado un rendimiento satisfactorio durante el desarrollo de la entrevista.

¹⁶ Ver anexo 4

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



- f. Se verificará los datos y referencias con el objetivo de constatar la veracidad de la información suministrada. Este proceso lo realizará el Auxiliar de Recursos Humanos mediante llamadas telefónicas.¹⁷
- g. A los candidatos que aprobaron los pasos anteriores con las más altas calificaciones, se les notificará nuevamente para una entrevista con el jefe de unidad; y se les pedirá presentar un examen médico completo que garantice la buena salud del candidato. Luego de realizada la entrevista el jefe de unidad decidirá quién es el candidato más idóneo para el puesto y se notificará a aquellos que no fueron elegidos.
- h. Se celebrará el contrato de trabajo con el candidato electo, el mismo que se ajustará a las normas legales del Código de Trabajo y deberá ser aprobado por el Presidente del Consejo; luego se comunicará la fecha de inicio de labores, sueldo, prestaciones sociales, duración del contrato; y posteriormente se le presentará a sus jefes y compañeros de trabajo y se le señalará su lugar físico y jerárquico dentro de la organización.

¹⁷ Ver anexo 5



CAPITULO 4

DESARROLLO DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA ILUSTRTE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN SANTA ISABEL

4.1 GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO

El desarrollo óptimo de cualquier institución requiere de la determinación y selección adecuada de todos los elementos que en ella intervienen. Por ello es imprescindible conocer las especialidades y habilidades requeridas con objeto de cumplir perfectamente con todas las actividades que se necesita para lograr los propósitos del municipio.

La creación de un departamento de recursos humanos de la Ilustre municipalidad del Cantón Santa Isabel va a ser pequeño y lo dirigirá un ejecutivo de nivel medio. Es común que se limite a llevar los registros de los empleados actuales, verificar el cumplimiento de los requisitos legales, y en algunos casos, colaborar en la detención de los candidatos a ser seleccionados.

En este contexto, el papel de la Dirección de Recursos Humanos cobra especial interés y los responsables de ésta función se encuentran ante el desafío de adaptarse a las necesidades cambiantes de la organización, aportando claramente un valor adicional.

La labor integral del departamento comprende la realización de actividades para que se formalice y active el sistema de recursos humanos, considerando a las personas como elemento básico en la organización, dotados de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar la misión de la institución.

Los lineamientos de este departamento deben estar estrechamente ligados con los de la Institución, en base a esta aseveración y para tener más claro el

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



propósito y rumbo que el Municipio desea plantearse para este departamento; presentamos las directrices a seguir: misión, visión y políticas.

4.2 DIRECTRICES ESTRATÉGICAS DEL DEPARTAMENTO

4.2.1 MISIÓN DEL DEPARTAMENTO

“Obtener, administrar y desarrollar al personal, proporcionando Recursos Humanos competentes, satisfechos y motivados con los objetivos de la Ilustre Municipalidad, entregándoles capacitación, bienestar, asesoría y servicios oportunamente, con eficiencia, calidad, tecnología y calidez”.

4.2.2 VISIÓN DEL DEPARTAMENTO

“El departamento de recursos de la Ilustre Municipalidad del Cantón Santa Isabel, se compromete a aportar su contingente profesional para tener un mejor ambiente laboral y desarrollo personal, manejado el recurso humano de manera técnica y objetiva con un personal profesional, proactivo, comprometido con su trabajo”.

4.2.3 POLÍTICAS DEL DEPARTAMENTO

A continuación presentamos las políticas propuestas para el Departamento de Recursos Humanos:

- El personal nuevo se someterá al proceso de reclutamiento y selección.
- El proceso de selección de personal se cumplirá de manera técnica, no se darán preferencias personales y se eliminará a los candidatos que no reúnan los requisitos adecuados para el puesto.
- A los candidatos reclutados no se los discriminará por condiciones físicas, económicas, sexo, raza, religión, etc.
- Toda la información proporcionada por los candidatos reclutados será tratada de manera confidencial.
- Coordinar con todos los departamentos de la institución para dar soluciones a las deficiencias de personal.

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



- Todo personal deberá registrar su asistencia de entrada y salida en su tarjeta correspondiente.
- En caso de inasistencia el trabajador deberá reportar telefónicamente, durante la hora siguiente del horario de entrada establecido, debiendo presentar las justificaciones correspondientes.
- Se sancionará a aquellas personas que asistan a su lugar de trabajo en estado etílico.
- La evaluación del desempeño del personal se realizará periódicamente, cada tres meses.
- El Jefe del departamento deberá llevar un registro actualizado de los datos de todo el personal de la Institución.

4.3 OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Los objetivos del departamento de recursos humanos se derivan de las metas globales de la empresa, los cuales en toda organización, son la creación o distribución de algún producto o servicio.

4.3.1 OBJETIVO GENERAL

Mejorar las contribuciones del personal a la Ilustre Municipalidad, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social.

4.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Ubicación de los empleados en los puestos adecuados.
- Hacer conocer a todo el personal, las tareas y responsabilidades que tienen que cumplir y monitorear su cumplimiento para evitar el cruce de funciones.
- Alcanzar eficiencia y eficacia del personal del Municipio, a través de un correcto manejo de Recursos Humanos.
- Cumplir con las obligaciones legales.

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



- Desarrollar estrategias para lograr un buen ambiente laboral y lograr el alcance de los objetivos individuales.
- Hacer conocer a todo el personal, las tareas y responsabilidades que tienen que cumplir y monitorear su cumplimiento para evitar el cruce de funciones.
- Distribuir políticas y procedimientos a los empleados mediante boletines y reuniones.

4.4 ESTRUCTURA DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Cuando el departamento de Recursos Humanos se crea, por lo común es pequeño y se hace responsable de su conducción a un gerente de nivel medio.

4.4.1 ESTRUCTURA

El departamento de Recursos Humanos de la Ilustre Municipalidad del cantón Santa Isabel estará integrado por un jefe de Recursos Humanos y un auxiliar de apoyo, los mismos que tienen la potestad de orientar a los demás departamentos del Municipio.

JEFE DE RECURSOS HUMANOS

El Jefe de Recursos Humanos depende directamente del Presidente del Concejo (Alcalde). Es el puesto más alto de este departamento, debe coordinar todas las acciones y reunir las cualidades establecidas en la descripción de cargos.

El jefe de recursos humanos, con el Know-how de esta función especializada, y con el ineludible don de mando y ética, se encargará de equilibrar y armonizar los intereses de todos los miembros de la institución, pensando siempre en una buena productividad y que exista siempre una paz laboral; Por ello estamos seguros de que al designarse un Jefe de Recursos Humanos, traerá en forma específica las siguientes ventajas:

- Puede dedicarle más tiempo al personal y a sus necesidades, lo que produce una mejora en las relaciones personales de la Municipalidad.

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



- Se estrecha la comunicación entre el nivel ejecutivo y el personal.
- Los problemas personales de los empleados y trabajadores son atendidos con mayor prontitud.
- Las relaciones Públicas mejoran, pues el personal satisfecho, muestra una imagen favorable de la organización.
- Asegura el control y el orden laboral.
- La capacitación del personal, es más racional, porque se hace en función de las necesidades.

AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS

Depende directamente del Jefe de Recursos Humanos ya que se encuentra sometido a este cargo, sirve de apoyo en la ejecución de las actividades concernientes a este departamento. El perfil de este cargo está detallado en la descripción de cargos de la institución.

4.4.2 UBICACIÓN JERARQUICA DEL DEPARTAMENTO

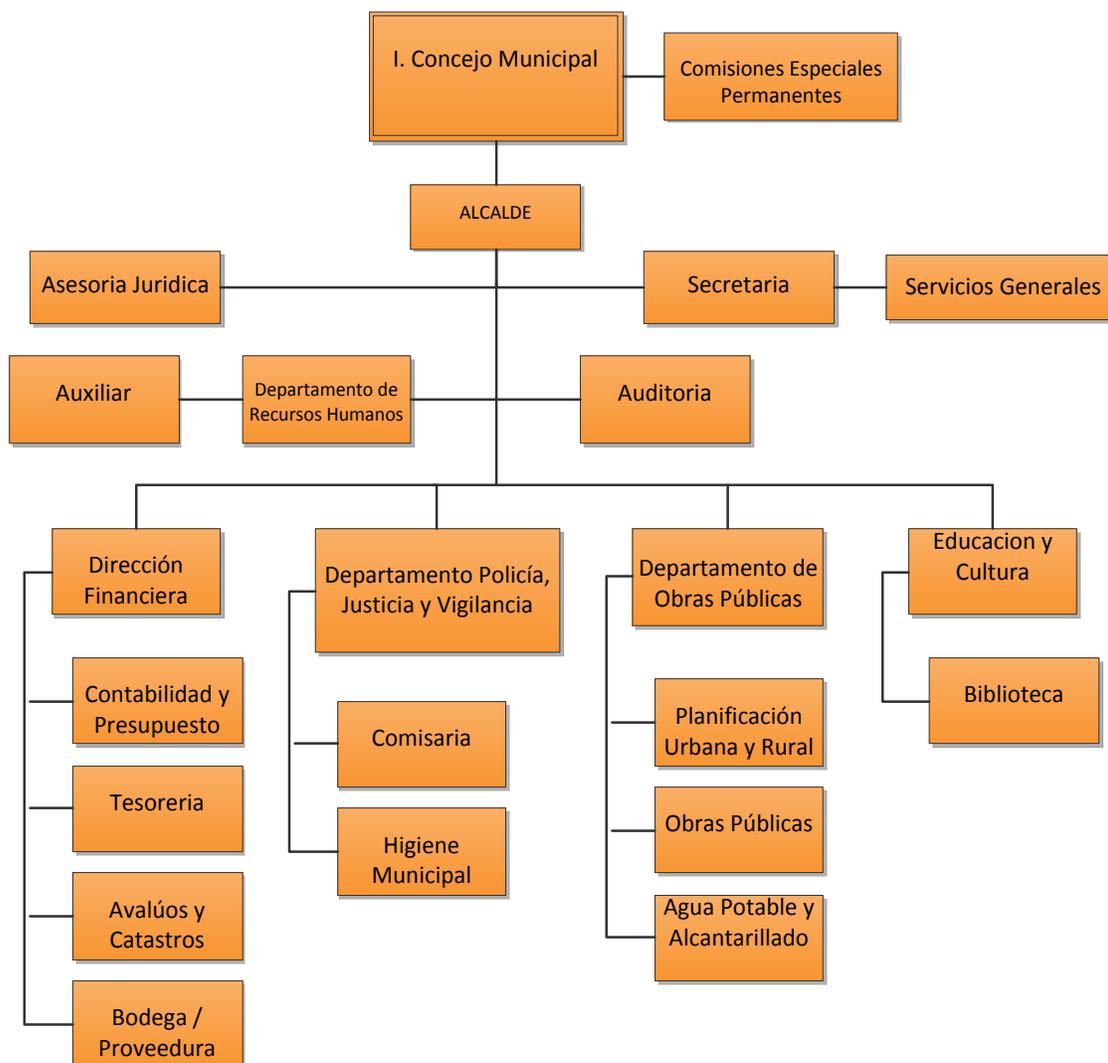
Este departamento depende directamente del Presidente del Concejo Municipal. Esta característica obedece a que es necesaria una independencia que posibilite el análisis objetivo de todos los cargos. En el siguiente organigrama estructural propuesto para la Ilustre Municipalidad del Cantón Santa Isabel, podemos apreciar el departamento de Recursos Humanos ubicado como una unidad administrativa de apoyo.

ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA EL DEPARTAMENTO

Un Organigrama indica, la división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de la comunicación, la naturaleza lineal o asesoramiento del departamento.

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



Este organigrama es de tipo vertical ya que cada puesto está subordinado a otro y se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad. Este tipo de diagrama tiene la ventaja de indicar en forma objetiva las jerarquías del personal y es de fácil comprensión.

4.5 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO

- Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- Reclutar y seleccionar al personal idóneo para cada puesto.

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- Administrar el sistema de salarios, de conformidad con las escalas salariales aprobadas por el ministerio de trabajo y las políticas de la alta dirección dictadas para el efecto.
- Propiciar la evaluación del personal en periodo de prueba.
- Promover y establecer directrices para estimular la Carrera Administrativa a través de la realización de concursos internos.
- Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- Efectuar las acciones de convocatoria de candidatos para cubrir nuevos vacantes.
- Establecer, nombrar y ejecutar planes de inducción del nuevo empleado de la Institución.
- Desarrollo de iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes. Utilizando las sesiones de formación y desarrollo como vehículos de comunicación para desarrollar, implementar y sostener este principio.

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



CAPITULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Después de haber elaborado el presente trabajo de tesis en la Ilustre Municipalidad del cantón Santa Isabel podemos anotar las siguientes impresiones:

- El municipio debido a su rápido crecimiento; no posee una organización de recursos humanos adecuado, se resalta la deficiencia de una estructura organizativa de personal, ya que no existe una persona destinada al manejo de los recursos humanos en la institución.
- No existen técnicas adecuadas de reclutamiento y selección de personal y por ende constituyen un problema para el municipio, ya que actualmente las vacantes son ocupadas por personas que no cumplen con los requisitos necesarios para ese cargo, es decir, por mantener relaciones de compadrazgo y amistad con cualquier funcionario de la municipalidad.
- Falta de conocimiento sobre el análisis y descripción de puestos, ya que actualmente existe un reglamento Orgánico y Funcional que no cumple con todos los requerimientos de la institución, por lo que la mayoría del personal no tiene claro las responsabilidades y funciones que debe desarrollar en su cargo; creando que los mismos no se concienticen en realizar sus labores encomendadas.
- El municipio actualmente no posee una correcta organización de los recursos humanos, puesto que los problemas relacionados con el personal tienden a centralizarse hacia el presidente del Concejo Municipal; ya que por dificultades que se presentan en cualquier área de trabajo, tanto

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



empleados como trabajadores recurren directamente al Alcalde y no a su jefe inmediato.

Bajo estos antecedentes es necesaria e importante la creación de un departamento de Recursos Humanos, ya que se constituirá en un pilar fundamental en el Municipio del cantón Santa Isabel para cumplir las metas y objetivos propuestos que esta se proponga. Siendo necesario establecer una nueva estructura orgánica para la institución y la actualización del análisis y descripción de los cargos, reformulando el reglamento vigente.

Se hace necesario que el departamento de recursos humanos establezca políticas y métodos adecuados para el sistema de reclutamiento y selección de personal, evitando así, la contratación de personas no calificadas, y garantizando que en cada puesto de trabajo se encuentre una persona con las capacidades requeridas.

El departamento de recursos humanos del municipio del cantón Santa Isabel se encargue de hacer cumplir las políticas, estrategias, métodos y técnicas para el desarrollo del municipio.

5.2 RECOMENDACIONES

Es necesario poner énfasis en las siguientes sugerencias:

- Principalmente se recomienda la creación e implementación de un departamento de recursos humanos en la I. Municipalidad del cantón Santa Isabel.
- El jefe de Recursos Humanos, debe entrevistar a los puestos vacantes para conocer sus actitudes y experiencias hacia el puesto y las labores que va a desempeñar.
- El manual de cargos tiene que ser actualizado y evaluado cada año.
- Establecer técnicas y métodos adecuados de reclutamiento y selección de personal.

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



- La aplicación, monitoreo y actualización eficaz del Reglamento Orgánico y Funcional de la Ilustre Municipalidad.
- Recurrir a canales de información convenientes, para que todo el personal de la institución tenga pleno conocimiento de sus funciones y responsabilidades.
- Para que sea efectiva la aplicación de las funciones de cada cargo, establecidas en este trabajo, sugerimos que se haga la entrega por escrito de la descripción del cargo, a cada uno de los empleados y trabajadores de acuerdo a su puesto de trabajo.
- Recomendamos a los Jefes de cada Departamento, cumplir y hacer cumplir lo establecido en cada uno de los puestos de trabajo, caso contrario su aplicación pasaría desapercibida.
- Respalda un favorable ambiente de trabajo, para que tanto empleados como trabajadores se sientan parte activa de la institución y comprometidos con el desarrollo de los objetivos globales de la misma.

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- CHIAVENATO Idalberto, 2008³, Gestión del Talento Humano, Edit. Mc Graw Hill, México.
- DESSLER Gary, 1997, Human Resource Management, Edit. Prentice Hall, NJ.
- GÓMEZ Luis R., 1995, Managing Human Resources, Edit. Prentice-Hall.
- DOLAN, Simón., CABRERA, Ramón., JACKSON, Susan., SHULER, Randall, 2007, La Gestión de los Recursos Humanos, Edit. Mc Graw- Hill, España.
- PURCACHI, ULLOA, Pablo., 2002, El Desafío de la Gestión de Recursos Humanos, Edit. Universidad de Bolívar, Ecuador
- CENZO A. David; ROBBINS P. Stephen, 1996, Human Resource Management, Edit. John Wiley & Sons, Nueva York.
- APELLIDOS, nombres, año, título del libro, edición, publicación.
- ESPINOZA ABAD, José Luis, 2005, El talento humano y su importancia en el éxito de una empresa/ BOLETIN INDUSTRIAL.
- DIAZ, Ramiro, 2005, El Capital Intelectual
- GONZALEZ, ALVAR, 2000, El capital humano es la mayor inversión de las empresas/ LIDERES, Quito.
- CRESPO ANDRADE, María Cristina, 2007, El talento, Cuenca.
- GUERRA PARADA, José Alcibíades, 2008, El hombre y su organización, Bogotá.
- IDALBERTO Chiavenato, 2009³Gestión del Talento Humano, McGraw-Hill.
- GAMA BERNAL, Elba, 1992, Bases para Análisis de Puestos, México.

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



- SHERMERHORN John R, Management, Nueva York, 1996.
- WERTHER William, Administración de Personal y Recursos humanos, Edit. Mc Graw Hill, México, 2000⁵
- LLOYD L. Byars y LESLIE W. Rue, Gestión de recursos humanos.
- CHRUDEN Herbert, 1993, Sherman Arthur, Administración de Personal, Editorial continental, S.A México.
- CUESTA, Armando, 1997, "Tecnología de Gestión de Recursos Humanos". Ediciones FAR, La Habana.

TESIS

- ❖ LÓPEZ CEVALLOS, Galo Bolívar, 2005, Creación de un Departamento de Recursos Humanos para la Empresa "Escuela Taller Cuenca", Universidad de Cuenca, cuenca.
- ❖ ROMERO INGA, Juan Carlos, 2005, Creación del departamento de Recursos Humanos para la Empresa Lácteos "San Antonio. A. Sucursal Parque Industrial Cuenca, Universidad de Cuenca, Cuenca.
- ❖ BUÑAY GARCÉS, Juan Carlos, 2004, Creación del Departamento de Recursos Humanos para la Empresa "El Competidor, Universidad de Cuenca, cuenca.

INTERNET

- <http://www.tesisymonografias.net/creacion-de-un-departamento-de-recursos-humanos/1/>
- http://www.asopymes.org/index.php?option=com_content&view=article&id=246:creando-el-departamento-de-recursos-humanos&catid=37:estructuras-y-niveles-jerarquicos&Itemid=696
- <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1813-organizacion-del-departamento-de-recursos-humanos.html>

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



- <http://www.mitecnologico.com/Main/EstructuraFuncionamientoDepartamentoRecursosHumanos>
- <http://pdf.rincondelvago.com/departamento-de-rrhh.html>
- www.infomipyme.com/Docs/GT/.../rrhh/page3.html
- www.slideshare.net/.../el-reclutamiento-y-seleccion-del-personal
- www.mitecnologico.com/Main/ProcesoDeReclutamiento



ANEXOS

Anexo 1

ESQUEMA DE UNA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

IDENTIFICACIÓN

Nombre del cargo:.....

Área a la que pertenece:.....

Cargo del jefe directo:.....

FUNCIÓN PRINCIPAL

.....

FUNCIONES ESPECÍFICAS

Actividades / Tareas

.....

.....

COORDINACIÓN

Coordina con (cargo o área) Para (actividad)

.....

.....

SUPERVISIÓN

Supervisa a:

Supervisado por:

.....

ESPECIFICACION DEL CARGO

.....

REQUISITOS GENERALES

Estudios:.....

Especialidad:.....

Experiencia:.....

Edad:.....

Sexo:.....

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA

CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



Anexo 2

ENTREVISTA AL NIVEL EJECUTIVO

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: _____

CARGO: _____

FECHA: _____

1) ¿Conoce Ud. El contenido del reglamento orgánico y funcional de la municipalidad?

2) ¿Considera que el personal de la Institución cumple a cabalidad sus funciones? Si o no y “porque”.

3) ¿Cree que los empleados y trabajadores tienen claro las funciones que deben cumplir?

4) ¿Existe una persona designada para la administración del personal?

5) ¿Cree necesario la existencia de un Departamento de Recursos Humanos? Si o no y “porque”.



6) ¿Cómo se realiza el reclutamiento y selección del personal dentro de la Institución?

ENTREVISTA A JEFES DEPARTAMENTALES

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: _____

DEPARTAMENTO: _____

FECHA: _____

1) ¿Conoce Ud. El contenido del Reglamento Orgánico y Funcional de la Municipalidad, con relación a los cargos bajo su dependencia?

2) ¿Considera que el personal de su Departamento tiene conocimientos de sus funciones y las cumple a cabalidad?



3) ¿En caso de presentarse una vacante como se cubre la misma?

4) ¿Cree necesaria la existencia de un Departamento de Recursos Humanos?

ENTREVISTA A EMPLEADOS Y TRABAJADORES

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: _____

CARGO: _____

DEPARTAMENTO: _____

1) ¿Conoce Ud. El contenido del Reglamento Orgánico y Funcional de Municipalidad?



2) ¿Tiene conocimiento de todas las funciones y responsabilidades que implica su cargo?

3) ¿Cree necesaria la existencia del Departamento de Recursos Humanos?



Anexo 3

CUESTIONARIO PARA EL ANALISIS DE UN CARGO

1. Identificación del Puesto:

- a) Nombre del Puesto: _____
- b) Departamento/Unidad: _____
- c) Dependencia Directa: _____
- d) Fecha de Aplicación: _____

2. Identificación de quien responde el cuestionario:

- a) Nombre: _____
- b) Antigüedad en el Servicio: _____

3. Descripción Sumaria del Puesto:

- a) Las tareas de este puesto se clasifican primordialmente como de carácter (marque con una "X" solo una respuesta)

- Ejecutivo
- Soporte Técnico
- Apoyo
- Asesor
- Operativo
- Soporte Administrativo
- Otro

- b) Elabore una relación de las Principales Tareas que realiza en el puesto y el porcentaje de tiempo laboral que usted estima y dedica a cada una de ellas.

| Tarea Principal | % Tiempo Laboral |
|-----------------|------------------|
| | |
| | |
| | |

- c) Elabore una relación de las Tareas Secundarias que realiza en el puesto y el porcentaje de tiempo laboral que usted estima y dedica a cada una de ellas.

| Tarea Secundaria | % Tiempo Laboral |
|------------------|------------------|
| | |
| | |
| | |

- d) ¿Cuál es el peso relativo que en su opinión tienen las responsabilidades que se encuentran vinculadas a su puesto de trabajo? (marque su respuesta con una X)



| Responsabilidad | Peso Relativo | |
|--|---------------|------------|
| | Primaria | Secundaria |
| Responsabilidad sobre bienes | | |
| Uso de materiales o maquinaria | | |
| Responsabilidad sobre el tratamiento de información | | |
| Supervisión del trabajo de otras personas | | |
| Manejo de dinero, títulos o documentos afines | | |
| Responsabilidad de manejo de información | | |
| Responsabilidad en relaciones públicas | | |
| Responsabilidad en la confidencialidad de la información | | |

e) Cuáles son las características académicas para desempeñar este cargo:

Primaria Secundaria
 Universidad Enseñanza Técnico
 Profesional
 Especialidades _____

f) Para ejercer este cargo, se requiere una edad o sexo determinado:

Edad: Si Edad Promedio _____
 No
 Sexo: Si Masculino
 No Femenino

g) Actitudes Intelectuales que debe poseer para este cargo:

% Iniciativa % Capacidad
 % Creatividad % Uso de Técnicas
 % Atención % Otro

h) ¿Considera usted que para el buen desempeño del puesto se requiere experiencia anterior en puestos similares? (marque con una "X" solo una respuesta)

No necesaria: _____
 Al menos 1 año: _____
 Entre 1 y 3 años: _____
 Entre 3 y 5 años: _____
 Más de 5 años: _____

.....

Firma del Responsable



Anexo 4

SOLICITUD DE REQUISICIÓN DE PERSONAL

| | | | | | | | | | | | |
|---|-----------------|--------------------------|--------------------|----------------------------------|-------|-------------------------|--|--|--|--|--|
| De: Departamento: _____ | | | Fecha de Emisión | | | | | | | | |
| - | | | | | | | | | | | |
| Para: Departamento de Recursos Humanos | | | Fecha de Recepción | | | | | | | | |
| SOLICITUD DE EMPLEADO | | | | | | | | | | | |
| SECCIÓN | | | Código de Sección | | | | | | | | |
| NOMBRE DEL CARGO | | | CODIGO | CANTIDAD | CLASE | | | | | | |
| <table border="1"> <tr> <td colspan="6">POR INSTITUCION</td> </tr> </table> | | | | | | POR INSTITUCION | | | | | |
| POR INSTITUCION | | | | | | | | | | | |
| REGISTRO | FECHA DE SALIDA | | NOMBRE | CARGO | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| <table border="1"> <tr> <td colspan="6">POR AUMENTO DE PERSONAL</td> </tr> </table> | | | | | | POR AUMENTO DE PERSONAL | | | | | |
| POR AUMENTO DE PERSONAL | | | | | | | | | | | |
| MOTIVO DEL AUMENTO DEL EFECTIVO: | | | | | | | | | | | |
| Jefe de Sección | | Jefe de Recursos Humanos | | Presidente del Consejo Municipal | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |



Anexo 5

EJEMPLO PARA LA VERIFICACIÓN DE DATOS

Referencia personal: _____
Ex empleador: _____
Compañía: _____
Dirección: _____
Teléfono: _____
Nombre de la persona contactada: _____
Posición o título: _____

1.- Deseo verificar algunos datos proporcionados por:

Sr. (a) _____
Quien ha solicitado empleo en nuestra empresa.
¿En qué fechas colaboró en su compañía?
Desde _____ Hasta _____

2.- ¿Cuál era la naturaleza de su empleo?

Al principio _____
Al final _____

3.- Sueldo \$ _____

Cuando salió de la empresa. ¿Es esta cifra correcta?
Si _____ No _____

4.- ¿Qué piensan de esta persona sus antiguos supervisores?

¿Qué piensan de ella sus subordinados?

5.- ¿Tuvo responsabilidades de supervisión?

Sí _____ No _____
(Si la respuesta es afirmativa) ¿Cómo se desempeñó?

6.- ¿Qué tan intenso fue su trabajo?

7.- ¿Cómo se relacionó con los demás?

8.- ¿Cuál fue su registro de asistencia?

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA
CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA



¿Era puntual?

9.- ¿Cuál fue el motivo de su separación?

10.- ¿Lo volvería a contratar?

Si _____ No _____

11.- ¿Tenía algún problema en su hogar, financiero o personal que interfiriera con su trabajo?

Sí _____ No _____

12.- ¿Bebía o jugaba en exceso?

Si _____ No _____

13.- ¿Cuáles son sus cualidades?

14.- ¿Cuáles son sus defectos?

Observaciones:

AUTORES:

LENIN G. CUENCA MAZA

CRISTIAN R. MAXI GUIÑANZACA