



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E
INFORMÁTICA**

PROCESO DE TITULACIÓN

MAYO - OCTUBRE 2018

EXAMEN COMPLEXIVO DE GRADO O DE FIN DE CARRERA

PRUEBA PRÁCTICA

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

INGENIERA COMERCIAL

TEMA:

**INCREMENTO DE LA MASA SALARIAL DEL GAD MUNICIPAL DEL
CANTON MONTALVO**

EGRESADO:

KAREM LISSETH VARGAS CABEZAS

TUTOR:

SIXTO SEGUNDO SAMANIEGO SOTO

AÑO 2018

INTRODUCCION

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Montalvo es una institución que realiza su actividad en el ámbito de atención y servicio a la colectividad. Inicia su vida institucional el 18 de abril de 1984, cuenta con seis direcciones o departamentos entre ellos: Administrativa, Talento Humano, Planificación, Contabilidad, Jurídico y Obras Públicas.

En el desarrollo del caso se enfocara en el departamento de Talento Humano del GAD. Municipal del cantón Montalvo debido a que allí se realiza la contratación de personal sin contar con la experiencia y conocimientos para los puestos dentro de la institución, además no posee un adecuado control de personal lo que afecta en el cumplimiento de los objetivos institucionales, no se realiza una supervisión minuciosa del trabajo realizado y de los avances y de la permanencia del trabajador en el mismo y además que esto origina trabajos mal ejecutadas donde los afectados son la ciudadanía.

Las personas que conforman el Talento Humano que constituye el GAD Municipal del cantón Montalvo será el que lo lleve al éxito o al fracaso. Los logros de cualquier GAD. Municipal son resultado de las acciones ejercidas por ellos, ya que un producto por sí mismo no puede fabricarse o venderse igual un servicio público no puede ofrecerse sin la aportación del personal adecuado.

En los GAD Municipal Se requiere de personal calificado, con conocimiento, experiencia, habilidades, actitudes, para que pueda realizar las funciones que se pretende y que aporten a la institución para el cumplimiento de sus logros. Porque no se trata de llenar una silla vacía, no se trata de que alguien venga a ocupar un escritorio a cambio de un sueldo, se trata de contratar a personas que aporte más que su presencia, alguien cuyas competencias técnicas e interpersonales aporten valor a la institución y que su función sea acorde a la visión estratégica de la misma.

La metodología usado en este proyecto es Investigación Explorativa de tipo campo porque se utilizó la herramienta de observación además de la entrevista para conocer la real situación del problema antes mencionado, la misma que se aplicara a todo el personal del departamento, esta técnica permitirá recopilar información con el propósito de dar a conocer la real situación del problema antes mencionado, identificando las necesidades del área.

Los datos obtenidos en la investigación de campo revelan que es importante realizar un control permanente del personal y de las actividades el mismo que permita hacer un seguimiento minucioso del trabajo realizado dentro y fuera del departamento.

La línea de investigación que se utilizó en este proyecto es el modelo de gestión administrativa ya que este nos permite la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios.

DESARROLLO.

“La masa salarial, usualmente abreviada MS, designa la suma global de remuneraciones que una empresa, institución, u organización, paga en forma periódica a sus trabajadores asalariados como retribución al trabajo que estos realizan, para hablar del incremento de masa salarial no es un inconveniente el inconveniente radica, cuando no se realiza un debido proceso de selección de personal y reclutamiento”. (AVILÉS, 2014)

La selección de personal y reclutamiento es un proceso que permite a través de varias pruebas psicotécnicas y de conocimientos conocer al candidato más idóneo para que ocupe un cargo dentro de una organización. En el Mundo entero al determinar que el talento humano es el recurso más importante, éste proceso ha tomado gran relevancia dentro de las organizaciones.

El proceso de selección de personal es un proceso complejo en el que convergen no sólo diferentes disciplinas científicas, sino que dentro de la psicología sus diferentes ramas lo enriquecen desde una u otra dimensión.

El GAD del cantón Montalvo de quien se va a desarrollar el caso, fundado el 25 de abril de 1984, está situado en la Avenida Antonia de las Bastidas y 10 de agosto, como primer alcalde de esta Ciudad el Lcdo. Modesto Silva y sus principales concejales el Ing. Vicente Gaibor Linch, Sr. Gil Mora García, ahora la alcaldía está representada por el Master Elifonso Cortez. El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Montalvo, es un ente de gobierno seccional que dirige, ejecuta y asigna de

manera equitativa el capital y recursos, mediante la ejecución de actividades que favorecen al desarrollo del cantón Montalvo.

Las nuevas leyes planteadas en el Ecuador para manejar procesos de reclutamiento y selección de personal dentro de las instituciones del estado se fundamenta en la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), su Reglamento y las Norma del Subsistema Reclutamiento y Selección de Personal del Ministerio de Trabajo y la misma constitución, razón que obligan a las autoridades a seguir un proceso minucioso que permite reclutar y retener los mejores talentos. (CHIAVENATO, 2013)

Este proceso ha tenido grandes cambios que han llevado al desarrollo paulatino de las organizaciones, la conocida como Gestión por competencias, un proceso muy acreditado en el país ha sido evidenciado en los grandes cambios que se operan en el mundo contemporáneo, unidos al desarrollo de las ciencias, han influido con fuerza en la esfera laboral, han originado cambios en los enfoques teóricos y en los métodos, surgiendo nuevos conceptos que dan respuesta a nuevas situaciones; así el término de competencia que invade el campo de la gestión de recursos humanos, y consecuentemente las disciplinas científicas que abordan este objetivo.

Para el Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Montalvo, la rutina es evidente en el proceso de selección de personal, preferencias personales, simulación de procesos de selección que en la realidad no se dan, pues los candidatos no son reales, y el candidato idóneo para el puesto de trabajo existente ya fue

seleccionado previo al proceso, sin embargo este aspecto negativo en la Institución no permite conocer mejores talentos existentes dentro de la demanda profesional de la ciudad y de la provincia.

La actualización constante es muy importante para mejorar y ofrecer un servicio con calidad y calidez, concomitante a ello es importante que cada Ilustación principalmente perteneciente al Estado desarrolle y ejecute nuevos procesos dentro de todos los departamentos y de especial manera en el departamento de Talento Humano, eje principal que recluta y selecciona talentos y competencias para desarrollar el trabajo de manera eficaz en el gobierno Municipal.

Para (GARCÍA, 2103) “Siendo el talento humano la herramienta vital que permite a las organizaciones sobresalir o decaer”, es necesario considerar el proceso de reclutamiento y selección de personal como factor determinante que genere eficiencia y calidad, tomando como punto de partida una planificación previa que promueva el ingreso de personal altamente capacitado con competencias, destrezas y habilidades que les permitan construir un alto nivel de compromiso entre la empresa, su puesto de trabajo y sí mismos, para lograr cumplir con los objetivos empresariales los mismos que conllevarán a un Desarrollo Organizacional óptimo.

A través de una entrevista realizada a la jefa de talento humano, permitió conocer la problemática de la institución, se enfatizó en el bajo desempeño laboral de los trabajadores del GAD del Cantón Montalvo. Se analizó varias inconformidades dentro del GAD como el inadecuado proceso de reclutamiento y selección cuando se

requiere cubrir una vacante o al momento de reemplazar un puesto de trabajo lo que ocasiona que la persona seleccionada no cumple con el perfil necesario para cubrir dicho puesto y por ende el desempeño laboral es ineficiente.

Otras de las causas que dieron origen a esta situación es la resistencia al cambio, no se cuentan con conocimientos actualizados debido a que muy poco se capacita al personal que labora en GAD, lo que se puede catalogar como descuido en esta parte importante de la institución, estos problemas conllevan a una desorganización, desmotivación de los empleados y afecta directamente al desarrollo organizacional.

La situación actual que atraviesa el GADM de Montalvo, es un tema que realmente afecta no solo a esta Institución sino a muchas organizaciones ecuatorianas, de manera especial a aquellas que pertenecen al estado como es el caso de los GADS, el proceso de reclutamiento y selección de personal permite identificar al candidato potencial que puede ocupar una vacante, y éste es deficiente en el departamento competente, cuando en realidad el proceso debe ser manejado estratégica y técnicamente, pues el departamento de Talento Humano es una de las áreas más importantes y relevantes en el éxito o fracaso de las empresas, no solo son los encargados de realizar procedimientos de Planificación, Reclutamiento, Selección e Inducción

Los GAD. Municipales deben evaluar periódicamente a todos los trabajadores en general para determinar si el proceso por el que fueron seleccionados es eficaz o de

lo contrario evaluar nuevas alternativas que permita valorar e identificar a los mejores candidatos para ejercer un cargo en la empresa y por ende demuestren un alto desempeño laboral.

Debe ser de conocimiento inminente para el personal competente, las normativas y ordenanzas planteadas previo a un proceso de selección de personal, especialmente en el sector público, pues de no conocer las ordenanzas municipales como lo es el denominado concurso de méritos y oposición, estrategias que exigen mayor eficacia a la Unidad de Talento Humano, puede ocasionar pérdidas cuantiosas y sanciones inesperadas por las competencias supervisoras. (LEAL, 2013)

Sin embargo, este desinterés en desarrollar nuevos procesos de reclutamiento y selección es evidente dentro del GAD Municipal de Montalvo, lo que impide el cumplimiento de ciertos objetivos institucionales.

La necesidad de contratar al personal de manera rápida y no planificada por cubrir vacantes urgentes, a través de estos procesos caducos de reclutamiento lo único que han logrado es impedir valorar grandes potenciales con competencias profesionales valiosas que existen dentro del mercado laboral, el siglo XXI está inmerso en la tecnología, incluso las mismas redes sociales permiten atraer variedad de talentos, además el proceso de selección no debe ser deficiente, debe estar debidamente programado estratégicamente en base a procedimientos por competencias tanto de entrevistas y evaluación psicotécnica y de conocimientos para los candidatos que fueron reclutados y preseleccionados.

“Del proceso de Reclutamiento y Selección de personal depende ciertamente que el personal que labora en las instalaciones de la institución garantice el cumplimiento eficaz de los objetivos del puesto y de la empresa” (MIGUE, 2013).

La necesidad de establecer procesos modernos de reclutamiento y selección de personal puede permitir que el GADM de Montalvo mejore la gestión óptima del talento humano, de no ser así la problemática podría ir en ascenso vertiginoso y la inadecuada delegación de funciones será evidente al talento humano de la Institución, los candidatos seleccionados será dirigidos a departamentos y cargos para los cuales no se formaron profesionalmente, quedando obsoletas muchas competencias existentes en su perfil académico profesional, concomitante a ello se podrá evidenciar que el desempeño laboral del personal será ineficiente, pues el personal no estará capacitado para ejercer un cargo, lógicamente esto también se deberá a la mala inducción de las tareas asignadas, al no reconocer claramente sus funciones, los objetivos del cargo y más aún los de la Institución no llegaran a ser alcanzados que se denotará principalmente en el servicio que se preste a la sociedad, que no será evidentemente de buena calidad, que causara molestias e insatisfacción.

“La selección de personal es un proceso mediante el cual una empresa o una entidad que reemplaza al área de recursos humanos de una compañía se encarga de elegir a los empleados ideales para uno o varios puestos de trabajo. Conoce por qué el reclutamiento de personal es importante para encontrar a los candidatos perfectos.”

(ORTIZ, 2014)

Si el proceso de reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada de atención, de incremento de entradas (consumos), por lo tanto una actividad positiva de invitación, el proceso de “selección” es una actividad de escoger, de opción, de decisión, de filtración de entrada (insumos), de calificación y, por lo tanto, respectiva.

“En sí, la tarea de Reclutamiento es la de entrar y escoger mediante varias técnicas de divulgación candidatos que posean los requisitos mínimos para ocupar el puesto vacante; mientras que la tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al puesto vacante”. (PELEKAIS, 2015)

Expone que la selección de personal puede definirse como el proceso de elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los que más se acoplen al puesto, para ocupar los cargos existentes en la empresa, la cual trata de que la eficiencia se mantenga y preferiblemente aumente, como también el rendimiento del personal.

El criterio de selección se fundamenta en los datos y en la información que se posean respecto del cargo que genera la plaza vacante. La selección se basa principalmente en las especificaciones del puesto, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección de personal para ese puesto.

“La selección del personal se considera como un proceso de comparación y de decisión, debido a que por una parte, encontramos el análisis y las especificaciones del cargo que proveerá y, por otra parte, candidatos con diferencias personales en

habilidades, conocimientos, aptitudes y capacidades, estos están en la competencia por el puesto”. (VÁSQUEZ, 2014)

La selección del personal se debe ver como un proceso de comparación, en el cual se tienen dos variables sometidas a comparación, estas variables son; las exigencias del cargo, y las características personales de cada candidato que se presenta. La primera variable se obtiene por medio del perfil y descripción del puesto, y la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección.

“La decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos es suma responsabilidad del solicitante. De este modo, la selección es responsabilidad de línea”. (BARCARCEL, 2013)

Como proceso de decisión, la selección de personal implica tres modelos de comportamiento.

- Modelo de colocación, Este se da en el momento que no se contemple el aspecto rechazo. En este modelo hay sólo un candidato para una vacante que debe ser cubierta, por lo que las opciones se ven limitadas.

- Modelo de selección, este se da en el momento que hay varios candidatos para cubrir una vacante. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo por proveer exija; pueden ocurrir dos alternativas; aprobación o rechazo. Si se rechaza, simplemente sale del proceso, debido a que se cuenta con varios candidatos aptos para ocupar el cargo. Este ofrece un proceso de selección más

completo, y el principio fundamental de este modelo es seleccionar al candidato idóneo entre todas las opciones que se tienen para elegir.

- Modelo de clasificación, es el enfoque más amplio y situacional, ofrece una oportunidad de elegir entre varios candidatos y adecuar a los mismos al puesto en el que se adapten de mejor manera. Ocurren dos alternativas; el candidato puede ser rechazado o aceptado para ese cargo. Si es rechazado, entra a concursar en las otras plazas hasta que éstos se agoten; de ahí la denominación de clasificación.

Cada vacante es pretendido por varios candidatos que se lo disputan, pero sólo un postulante podrá ocuparlo, si llegara a ser aceptado. En estos procesos es importante que el reclutamiento sea altamente efectivo, para que la respuesta del mercado sea efectiva.

(DAVIS, 2013) “Exponen que el reclutamiento es la fase previa al proceso de selección propiamente dicho, aunque la mayoría de veces se le considera parte del proceso mismo; Este se enfoca en la captación de candidatos potenciales para poder someterse a un proceso selectivo”. El reclutamiento agrupa un conjunto de actividades que buscan atraer la atención de las personas del medio para que estas se interesen en los empleos que la empresa reclutadora tiene vacantes.

Publicaciones Vértice (2008) establece que la selección de personal es un proceso que procura prever cuáles solicitantes tendrán éxito si se les contrata; es al mismo tiempo, es una comparación y una elección. Para que pueda ser científica, necesita basarse en lo que el cargo vacante exige de su futuro ocupante.

Así, el primer cuidado al hacer la selección de personal es conocer cuáles son las exigencias del cargo que será ocupado. Es un proceso que parte del reclutamiento, elige, filtra, y decide aquél o aquellos candidatos que tengan mayores probabilidades de ajustarse a las necesidades del puesto, persigue dos principales resultados; personas idóneas para el puesto y personas que además de adecuadas sean eficientes en el puesto. Estos resultados se obtienen al comparar dos variables; los requisitos del puesto y el perfil de los candidatos.

Es decir, no habrá éxito si esa persona pese a su adecuación decide no ser eficiente en su puesto, por causa de desmotivación, conflictividad, no integración, insatisfacción, entre otras. Los individuos se distinguen tanto en la capacidad por aprender una tarea, como en el nivel de desempeño una vez aprendida esta.

La escasa capacitación del personal en todos los niveles, provoca el desconocimiento adecuado del modelo correcto de gestión del talento humano para un excelente desempeño laboral. (GONCALVES, 2014).

No estar actualizado en las nuevas tendencias, el desconocimiento y miedo aplicar un sistema de reclutamiento y selección del personal para incrementar el desempeño del personal provoca trabajadores desmotivados y desorientados en los diferentes puestos de trabajo subestimando en muchos de los casos la capacidad de cada trabajador, originando un bajo rendimiento laboral, limitando así el cumplimiento de los objetos empresariales.

El reclutamiento y selección no se lo puede ni debe realizar simplemente por una selección mecánica o por simple simpatía y antipatía esto induce a que el talento humano seleccionado incumpla con los objetivos planteados dentro de la empresa y provoca que su trabajo no sea desempeñado de la mejor manera, a su vez que dentro de la organización existirá desanimo laboral por que el personal no se sentirá satisfecho de ocupar dicho cargo y saber que otra persona sin capacidades laborales está ocupado un puesto injustamente.

La falta de un sistema de reclutamiento y selección del personal induce a que exista el desperdicio de tiempo dentro de los procesos Organizacionales y a su vez el desperdicio de los recursos, tanto económico ya que el personal contratado no ejecuta adecuadamente sus funciones.

Luego del análisis, las dificultades encontradas se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Carencia de un plan de reclutamiento del personal lo que nos lleva a un bajo desempeño laboral de los empleados en su área de trabajo.
- Deficiente perfil de puesto lo que nos lleva a esto es que no se va a contar con personal idóneo para el desarrollo de sus funciones
- Comportamiento inadecuado de los empleados lo que nos lleva a pérdida de recursos y tiempo.
- Falta de inducción al personal provocando irregularidades en el desarrollo de sus actividades diarias

CONCLUSIONES

- El proceso de reclutamiento y selección de personal (RSP) es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos y ser sometidos a una serie de pruebas que permitan seleccionar un candidato potencialmente calificado para ocupar un cargo.
- El rendimiento laboral en la empresa no es el apropiado, el personal que no se siente preparado y con la capacidad suficiente trabaja en un ambiente tenso y con mucha presión, lo cual ocasiona que no se sientan cómodos en su puesto de trabajo y sin ganas de superarse, a diferencia de los que conocen lo que deben realizar, demostrando así su eficiencia en el trabajo y comprometimiento con ella.
- De manera general, el proceso de recursos humanos: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control, en teoría se cumple; no obstante, en la práctica puede apreciarse algunos inconvenientes como: poco criterio para la admisión de personal, en cuanto a las actitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo de personal, no existe una adecuada planeación, colocación y movimiento interno de talento humano, desmotivación y poca participación del trabajador dentro de la empresa.
- Haciendo referencia al Departamento de Talento Humano, al que se analizó a profundidad, no dispone de un procedimiento técnico para seleccionar al personal, ocasionando una serie de problemas cuyo resultado es no disponer de personal preparado y competente.

- Ante la problemática el Departamento de Talento Humano del Municipio debe proponer una alternativa viable, que permita utilizar un nuevo proceso de reclutamiento y selección de personal basado en un modelo por competencias y mejorar el rendimiento laboral del personal, y concomitante a ello el servicio a la ciudadanía.

BIBLIOGRAFÍA

- AVILÉS, N. D. (2014). *Diagnóstico de Clima Laboral del personal administrativo de las empresas*. Guatemala.: Universidad Rafael Zaldívar.
- BARCARCEL, T. E. (2013). *Clima organizacional y su incidencia en las relaciones laborales del recurso humano*. Guatemala.: Campus Quetzaltenango.
- CHIAVENATO, I. (2013). *Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones (9ª. ed.)*. México.: Mc.Graw-Hill.
- DAVIS, K. N. (2013). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México : Editorial Mc.Graw-Hill.
- GARCÍA, P. A. (2013). *Diagnóstico del clima organizacional*. . Lima: EDITORIAL MACRO.
- GONCALVES, F. D. (2014). *“Fundamentos del clima organizacional”*. . Bogota: Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
- LEAL, V. J. (2013). *Diagnóstico del Clima Laboral en la asistencia de gerencia general*. . Quito: Universidad Central del Ecuador.
- LINACERO, V. P. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. Lima: INSTITUTO DE ESTUDIOS PERUANOS.
- MÉNDEZ, C. R. (2013). *Clima Organizacional en las Empresas, un método de análisis para su intervención. (3ª.ed)*. Bogota: Editorial Internacionales Thomson Editores. .
- MIGUE, R. F. (2013). *Nivel de inteligencia emocional y su incidencia en el Clima Laboral*. . Lima: EDITORIAL CAJA NEGRA.
- ORTIZ, B. L. (2014). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*,. México.: Editorial Trillas.
- PALOMINO, C. J. (2015). *Medición del Clima Organizacional de la Universidad del Valle*. . Lima: Empresa Editora MACRO E.I.R.L.
- PELEKAIS, Á. A. (2015). *La Constitución y el Clima Organizacional como factores relevantes en la eficacia*. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- SANTOS, F. E. (2014). *Administración de Personal: Funciones Fundamentales para el Desarrollo del Área. Primera Edición*. Buenos Aires: Editorial Universitaria .
- VÁSQUEZ, G. Á. (2014). *Manual de Recursos Humanos (1ª. ed.)*. México: Prentice Hall.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA

ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS FUNCIONARIOS DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO DEL GAD. MUNICIPAL DE MONTALVO.

OBJETIVO: CORROBORAR Y AMPLIAR LA INFORMACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA DEL CASO.

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA: DATOS ESPECÍFICOS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

1.- ¿Existe en la Institución personal calificado para el manejo del talento humano?

.....
.....

2.- ¿Cuando la empresa realiza un Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal que factores toma en consideración en el Talento Humano?

.....
.....

3.- ¿Considera usted que al momento de reclutar el personal la empresa proporciona la información necesaria?

.....
.....

4.- ¿Las entrevistas para la selección proporcionan la información necesaria al candidato?

.....
.....

5.- ¿Cuáles son los parámetros que la Institución utiliza durante el proceso de reclutamiento y

.....
.....

6.- ¿Cómo se verifica la información proporcionada por los candidatos al puesto?

.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN...