



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS Y
RECURSOS HUMANOS**

SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS Y RECURSOS
HUMANOS**

TEMA:

**DISEÑO DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN,
CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE LA
POLICÍA MUNICIPAL DEL MERCADO AMAZONAS DE LA CIUDAD
DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA.**

AUTORA: GRACE MIRIAN PANCHANA TOMALÁ

DIRECTOR:

Ing. MARIO PATRICIO FLORES SALAZAR

QUITO - ECUADOR

DICIEMBRE - 2015

CERTIFICACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Grace Mirian Panchana Tomalá, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento y que no he plagiado dicha información.



Grace Mirian Panchana Tomalá

C.I. 0906897020

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR

Certifico que el trabajo de titulación cuyo tema es: Diseño de un manual de reclutamiento, selección, contratación e inducción para el personal de la policía municipal del mercado amazonas de la ciudad de Ibarra, Provincia de Imbabura, fue desarrollado por la Señora Grace Mirian Panchana Tomalá, trabajo de investigación que lo realizó bajo mi dirección.



Ing. Mario Patricio Flores Salazar

Director

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación se lo dedico a mi Dios y a la Virgen quienes me guían por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, ayudándome a enfrentar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mi esposo y familia quienes me supieron apoyar incondicionalmente y por toda la comprensión brindada, quienes estuvieron siempre presentes, acompañándome para poderme realizar.

Para mis padres por su apoyo, consejos, comprensión, amor y ayuda en todos los momentos de mi vida. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.

A mis hijos y nieta amados, quienes son la única motivación, inspiración y felicidad.

Grace Mirian Panchana Tomalá

AGRADECIMIENTO

Debo agradecer primero a Dios por bendecirme y permitirme llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado.

Muchas gracias, padres queridos; siempre han sido mi guía, orientación y ejemplo de vida.

A mis hijos Douglas, Adriana, Fiorella y esposo, por comprenderme y permitirme trabajar en este estudio de titulación.

A la Universidad Tecnológica Equinoccial por la formación académica y la oportunidad que me brindó.

Al Director del trabajo de titulación. Ing. Mario Patricio Flores Salazar, por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en mí, que pueda terminar el reto de mi vida, ser profesional.

También agradezco a mis profesores que durante toda mi carrera para ser profesional, me indujeron a pensar, razonar y no aceptar las verdades a medias.

Gracias a todos ellos.

Grace Mirian Panchana Tomalá

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

**FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRÁFICO****PROYECTO DE TITULACIÓN**

DATOS DE CONTACTO	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	0906897020
APELLIDO Y NOMBRES:	PANCHANA TOMALA GRACE MIRIAN
DIRECCIÓN:	GUAYAQUIL SAUCES IV MZ 375 V55
EMAIL:	gmpanchana@hotmail.com
TELÉFONO FIJO:	042824340 042685150 ext. 8333
TELÉFONO MOVIL:	0988986325

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	DISEÑO DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACION E INDUCCION DEL PERSONAL DE LA POLICIA MUNICIPAL DEL MERCADO AMAZONAS DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA
AUTOR O AUTORES:	GRACE MIRIAN PANCHANA TOMALA
FECHA DE ENTREGA DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:	29-07-2016
DIRECTOR DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:	MARIO PATRICIO FLORES SALAZAR
PROGRAMA	PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO <input checked="" type="checkbox"/>
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	ING. EN EMPRESAS DE SERVICIOS Y RECURSOS HUMANOS
RESUMEN: Mínimo 250 palabras	<p>Para la organización es fundamental disponer un Manual de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del personal, su aplicación significa reducir márgenes de error que se cometen en estos procesos.</p> <p>Con los datos y la información obtenida en la investigación de campo, se procede a la elaboración del diagnóstico situacional, y con los hechos observados se plantea la propuesta relacionada con el Manual de Reclutamiento, Selección,</p>

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA



	<p>Contratación e Inducción del personal.</p> <p>El capítulo primero, describe en detalle los elementos introductorios del trabajo de titulación.</p> <p>La metodología, nivel de estudio, modalidad de la investigación y los métodos empleados en la investigación de campo; la técnica y el instrumento para la recolección de datos y la metodología específica para la elaboración de la propuesta, se desarrollan en el capítulo dos.</p> <p>En el tercer capítulo, se presentan los resultados de la investigación de campo. Además, la propuesta, es decir el manual para el mercado Amazonas de la ciudad de Ibarra.</p> <p>El proceso de selección consiste en asegurar que la persona adecuada está en el puesto adecuado en el momento oportuno bajo circunstancias concretas.</p> <p>Palabras claves: Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción.</p>
<p>ABSTRACT:</p>	<p>For the organization it is essential to have a Manual Recruitment, Selection, Recruitment and induction of staff,</p>

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**

implementation means reducing margins of error that make these processes.

With the data and information obtained in field research proceeds to the development of the situation assessment, and the findings observed the proposal related to the Manual Recruitment, Selection, Recruitment and induction of staff it arises.

The first chapter describes in detail the introductory elements work degree.

The methodology, level of study, type of research and the methods used in the research field; technique and instrument for data collection and specific methodology for the development of the proposal, developed in chapter two.

In the third chapter, the results of field research are presented. In addition, the proposal, ie the manual for the Amazon market town of Ibarra.

The selection process is to ensure that the right person is in the right job at the right time under specific circumstances.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA



Keywords: recruitment, selection, and induction.

Se autoriza la publicación de este Proyecto de Titulación en el Repositorio Digital de la Institución.

f: 

PANCHANA TOMALA GRACE MIRIAN
NÚMERO DE CÉDULA 0906897020

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

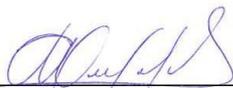
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

**DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Yo, PANCHANA TOMALA GRACE MIRIAN, CI 0906897020 autora del proyecto titulado: **Diseño de un Manual de RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACION E INDUCCION del personal de la Policía del Municipal del Mercado Amazonas de la ciudad de Ibarra, Provincia de Imbabura**, previo a la obtención del título de **INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS Y RECURSOS HUMANOS** en la Universidad Tecnológica Equinoccial.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las Instituciones de Educación Superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la BIBLIOTECA de la Universidad Tecnológica Equinoccial a tener una copia del referido trabajo de graduación con el propósito de generar un Repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Quito, 29 de Julio de 2016.

f: 

PANCHANA TOMALA GRACE MIRIAN

NÚMERO DE CÉDULA 0906897020

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRÁFICO

PROYECTO DE TITULACIÓN

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN



Ibarra, 10 DE Agosto de 2016.

CARTA DE AUTORIZACIÓN

Yo, Alicia Polo con cédula de identidad N.- 1000405512 en calidad de Presidente (a) de la Asociación de Comerciantes “Ciudad de Ibarra” del Mercado Amazonas , autorizo a Grace Mirian Panchana Tomalá, realizar la investigación para la elaboración de su proyecto de titulación **“Diseño de un Manual de RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACION E INDUCCION del personal de la Policía Municipal del Mercado Amazonas de la ciudad de Ibarra, Provincia de Imbabura”**, basada en la información proporcionada por la compañía.

f.  **Asociación de Comerciantes**
Municipales “Ciudad de Ibarra
Mercado Amazonas
Telf. 052-475-11barra - Ecuad

Alicia Polo

1000405512

Presidente (a) Asociación de Comerciantes “Ciudad de Ibarra”

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

**FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRÁFICO****PROYECTO DE TITULACIÓN****DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Ibarra, 10 DE Agosto de 2016.

CARTA DE AUTORIZACIÓN

Yo, Paolo Minda con cédula de identidad N.- 1710225763 en calidad de Presidente (a) de la Unión de Organizaciones de Comerciantes Minoristas del Mercado Amazonas, autorizo a Grace Mirian Panchana Tomalá, realizar la investigación para la elaboración de su proyecto de titulación **“Diseño de un Manual de RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACION E INDUCCION del personal de la Policía Municipal del Mercado Amazonas de la ciudad de Ibarra, Provincia de Imbabura”**, basada en la información proporcionada por la compañía.



f: _____

Sr. Paolo Minda Tel. 099579 2116

Presidente (a) de la Unión de Organizaciones de Comerciantes del Mercado Amazonas

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenido

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR.....	i
CERTIFICACIÓN DE AUTENTICIDAD	¡Error! Marcador no definido.
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	xi
ÍNDICE DE TABLAS	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xv
RESUMEN	xvi
ABSTRACT	xvii
CAPÍTULO 1.....	1
INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. El problema de investigación	1
1.1.1 Problema a investigar.....	1
1.1.2 Objeto de estudio teórico	2
1.1.3 Objeto de estudio práctico.....	2
1.1.4 Planteamiento del problema.....	2
1.1.5 Formulación del problema	3
1.1.6 Sistematización del problema	3
1.1.7 Objetivo General	3
1.1.8 Objetivo específicos	4
1.1.9 Justificaciones.....	4
1.2 Marco referencial.....	5
1.2.1 Marco Teórico	6
1.2.2 Marco conceptual.....	17
CAPÍTULO 2.....	19
MÉTODO.....	19
2.1 Metodología general	19

2.1.1 Nivel de estudio.....	19
2.1.2 Modalidad de Investigación	20
2.1.3 Método.....	20
2.1.4 Población y muestra	22
2.1.5 Selección de instrumentos de investigación	23
2.1.6 Procesamiento de datos.....	23
2.2 Metodología específica	23
2.2.1 Metodología de recursos humanos.....	23
2.2.2 Marco Legal	24
CAPÍTULO 3.....	27
RESULTADOS	27
3.1 Recolección y tratamiento de datos.....	27
3.2 Presentación y análisis de resultados.....	27
3.3 Propuesta	45
3.3.1 Introducción	45
3.4 Misión de recursos humanos	51
3.5 Visión de recursos humanos	51
3.6 Valores de recursos humanos	51
3.7 Principios básicos	52
3.8 Políticas de recursos humanos.....	54
3.9 Estructura organizacional.....	57
3.10 Descripción de funciones	60
3.11 Procedimiento para el reclutamiento	60
3.12 Procedimiento para la selección de personal y contratación	62
3.13 Procedimiento para la inducción del personal.....	65
3.14 Funciones y perfiles de los puestos.....	66
CAPÍTULO 4.....	82
DISCUSIÓN.....	82
4.1. Conclusiones.....	82
4.2 Recomendaciones	83
BIBLIOGRAFÍA	84
ANEXOS	87
ANEXO A – CUESTIONARIO PARA LA ENCUESTA.....	87
ANEXO B – CONVOCATORIA PARA CUBRIR VACANTE.....	90

ANEXO C – REQUISITOS PARA CONTRATAR PERSONAL.....	91
ANEXO D – CURRÍCULUM DEL ASPIRANTE.....	92
ANEXO E – EVALUACIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN.....	94
ANEXO F – ORGANIGRAMA GAD MUNICIPAL DE IBARRA.....	96

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cargos a considerar en la propuesta	22
Tabla 2. Administración de RRHH.....	28
Tabla 3. Responsable de los RRHH	29
Tabla 4. Descripción de Funciones	31
Tabla 5. Conocimiento de las funciones.....	32
Tabla 6. Estructura organizacional del mercado	33
Tabla 7. Políticas de RRHH.....	34
Tabla 8. Procedimiento para personal nuevo	35
Tabla 9. Inducción para personal nuevo	36
Tabla 10. Proceso actual de selección.....	37
Tabla 11. Planificación de los Recursos Humanos.....	38
Tabla 12. Necesidad de elaborar un manual de reclutamiento	39
Tabla 13. Grado de responsabilidad del policía municipal.....	41
Tabla 14. Adaptación a la cultura de la organización.....	42
Tabla 15. Programa de inducción inicial.....	43
Tabla 16. Matriz consolidada de resultados.....	44
Tabla 17. Matriz FODA.....	47
Tabla 18. Matriz de Evaluación de los Factores Internos.....	49
Tabla 19. Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	50
Tabla 20. Cuadro resumen descriptivo de funciones.....	60

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Administración de RRHH.....	28
Gráfico 2. Responsable de RRHH.....	30
Gráfico 3. Descripción de Funciones	31
Gráfico 4. Conocimiento de las funciones.....	32
Gráfico 5. Estructura organizacional del mercado	33
Gráfico 6. Políticas de RRHH.....	34
Gráfico 7. Procedimiento para personal nuevo	35
Gráfico 8. Inducción para personal nuevo	36
Gráfico 9. Proceso actual de selección.....	37
Gráfico 10. Planificación de los Recursos Humanos.....	38
Gráfico 11. Necesidad de elaborar un manual de reclutamiento	40
Gráfico 12. Grado de responsabilidad del policía municipal.....	41
Gráfico 13. Adaptación a la cultura de la organización.....	42
Gráfico 14. Programa de inducción inicial.....	43
Gráfico 15. Organigrama estructural.....	59
Gráfico 16. Proceso de reclutamiento.....	62
Gráfico 17. Selección y Contratación	64
Gráfico 18. Proceso de Inducción.....	65

RESUMEN

Para la organización es fundamental disponer un Manual de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del personal, su aplicación significa reducir márgenes de error que se cometen en estos procesos.

Con los datos y la información obtenida en la investigación de campo, se procede a la elaboración del diagnóstico situacional, y con los hechos observados se plantea la propuesta relacionada con el manual de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.

El capítulo primero, describe en detalle los elementos introductorios del trabajo de titulación.

La metodología, nivel de estudio, modalidad de la investigación y los métodos empleados en la investigación de campo; la técnica y el instrumento para la recolección de datos y la metodología específica para la elaboración de la propuesta, se desarrollan en el capítulo dos.

En el tercer capítulo, se presentan los resultados de la investigación de campo. Además, la propuesta, es decir el manual para el mercado Amazonas de la ciudad de Ibarra.

El proceso de selección consiste en asegurar que la persona adecuada está en el puesto adecuado en el momento oportuno bajo circunstancias concretas.

Palabras claves: Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción.

ABSTRACT

For the organization it is essential to have a manual recruitment, selection, recruitment and induction of staff, implementation means reducing margins of error that make these processes.

With the data and information obtained in field research proceeds to the development of the situation assessment, and the findings observed the proposal related to the manual recruitment, selection, recruitment and induction of staff it arises.

The first chapter describes in detail the introductory elements work degree.

The methodology, level of study, type of research and the methods used in the research field; technique and instrument for data collection and specific methodology for the development of the proposal, developed in chapter two.

In the third chapter, the results of field research are presented. In addition, the proposal, ie the manual for the Amazon market town of Ibarra.

The selection process is to ensure that the right person is in the right job at the right time under specific circumstances.

Keywords: recruitment, selection, and induction.

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1. El problema de investigación

1.1.1 Problema a investigar

El proceso de Reclutamiento y Selección de los Policías Municipales del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Ibarra, se lo hace de manera empírica, por reconocimientos a favores políticos o de manera direccionada. Entre las debilidades se puede nombrar la no existencia de un manual de funciones y responsabilidades, no existen los procedimientos para los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.

El proceso de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de los Policías Municipales no cumple con los requerimientos técnicos que exigen los tiempos actuales, lo cual ha incidido para que en el mercado exista un nivel alto de inseguridad que repercute en las actividades económicas de los comerciantes de este centro de expendio.

En el aspecto organizacional hay falencias, debido a que no existe un organigrama estructurado en el cual se observen los niveles jerárquicos, no existe un manual de funciones para determinar las actividades que debe realizar cada servidor público, la toma de decisiones está centralizada en una sola persona (Sgto. Víctor Morales) y no en un estudio previo de la situación. No existe una inducción al nuevo personal, razón por la que desconocen totalmente los procedimientos para el control de las instalaciones del mercado, así como los focos conflictivos del mismo.

1.1.2 Objeto de estudio teórico

El objeto de estudio teórico es el Manual de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción para el personal de la Policía Municipal del Mercado Amazonas de la ciudad de Ibarra.

1.1.3 Objeto de estudio práctico

El objeto de estudio práctico es la propuesta que será aplicada en el Mercado Amazonas de la ciudad de Ibarra.

1.1.4 Planteamiento del problema

Mediante la observación directa y con la ayuda de la investigación de campo se puede determinar las falencias y/o las carencias existentes en los procesos de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del personal nuevo que ingresa para controlar la seguridad del mercado Amazonas de la ciudad de Ibarra.

Dichos procesos carecen de soporte técnico, porque el mercado Amazonas no tiene un área que gestione el talento humano, tampoco tiene una persona responsable de la administración de los recursos humanos, fundamentalmente no existen los procedimientos para ejecutar los procesos de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del personal. No existe la descripción de cada uno de los puestos de trabajo.

La carencia de las herramientas necesarias para los procesos de recursos humanos genera retardos en la admisión de las personas, tal es el caso que en el reclutamiento no se consigue la cantidad suficiente de candidatos idóneos; esto conlleva al incumplimiento de los perfiles de cada puesto e ineficiencias en la contratación de personal, lo cual se ve reflejado en la rotación frecuente del personal de los policías municipales.

Si el problema persiste en el futuro, en cuanto a reclutar y seleccionar personal para la policía municipal, de una manera anti-técnica o por compadrazgos políticos, simplemente la imagen de la institución será negativa en la ciudadanía ibarreña y más aún los perjudicados serán los propios comerciantes de este centro de consumo popular.

1.1.5 Formulación del problema

¿La falta de un Manual de reclutamiento, selección, contratación e inducción para el personal de la policía municipal permitirá contar con un instrumento técnicamente estructurado para reclutar, seleccionar, contratar al personal de vigilancia del mercado Amazonas de la ciudad de Ibarra?

1.1.6 Sistematización del problema

- ¿Cuál es la situación actual del proceso de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del personal de la Policía Municipal, que vigila el mercado Amazonas de la ciudad de Ibarra?
- ¿Cuáles son las bases teóricas para desarrollar un proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal de la policía municipal?
- ¿El diseñar el Manual de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de la Policía Municipal, incide en el cumplimiento de brindar un adecuado servicio de vigilancia y protección efectiva a los comerciantes del mercado Amazonas?

1.1.7 Objetivo General

Diseñar un Manual de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción para contar con un instrumento técnico y estructurado para la selección de personal idóneo.

1.1.8 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico del proceso de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción.
- Elaborar un organigrama estructural y definir los perfiles del cargo.
- Diseñar los procesos de Reclutamiento, Selección e Inducción.
- Proponer el Manual de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de personal para la Policía Municipal que resguarda las instalaciones del mercado Amazonas.

1.1.9 Justificaciones

Los elementos destacados en el planteamiento del problema son razones suficientes para diseñar una propuesta de Manual de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de los nuevos policías municipales para el principal centro de comercialización, como es el antiguo y tradicional Mercado Amazonas de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura.

Con el diseño de la propuesta se espera obtener un instrumento técnico para atraer y elegir miembros de policía municipal idóneos, que aporten con adecuada protección y seguridad a los comerciantes y clientes externos que confluyen a este mercado. Es muy importante brindar un margen de seguridad, ya que esta es una variable de la cual depende que los consumidores concurren a este y los comerciantes mantengan un nivel de ventas adecuado, que les permita la supervivencia del mismo.

El Manual Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del personal será una herramienta de gran utilidad para la institución e imagen de la misma, como también para el candidato reclutado que participa en él, ya que a través de técnicas debidamente sistematizadas y estructuradas tales como: curriculum vitae, solicitud de empleo, entrevistas, pruebas psicológicas, exámenes médicos, se obtendrá información suficiente y objetiva sobre las características físicas e información del candidato, facilitando su evaluación y escogimiento conforme al perfil del puesto que debe cubrir. El candidato a su vez será valorado de una manera técnica y menos subjetiva.

Los beneficiarios indirectos serán los 3754 comerciantes catastrados que trabajan en el tradicional y principal centro de expendio del norte ecuatoriano e indirectamente los clientes externos del mismo, los cuales podrán realizar sus transacciones de manera segura y eficiente, al saber que tienen el respaldo de una policía municipal calificada.

1.2 Marco referencial

La creación de la Policía Municipal de la ciudad de Ibarra está ligada desde sus inicios a la historia del mercado Amazonas, se podría decir que específicamente esta se creó, para dar seguridad y protección a este centro de comercialización, el más importante de la Provincia de Imbabura. La cual se inauguró un lunes 28 de Septiembre de 1964, hace ya 51 años, en la administración municipal de José Tobar Tobar, según consta en el archivo histórico del Municipio de Ibarra.

En un primer acercamiento a la institución que se encarga del proceso de reclutamiento y selección de los nuevos policías municipales, que tienen la misión de dar seguridad al principal centro de expendio de la ciudad, como es el mercado Amazonas; se realizó una entrevista, (entrevista no estructurada, Febrero 22, 2015), a la Lcda. Vilma Ayala, -Coordinadora de Seguridad del Municipio de Ibarra- en la que expresó lo siguiente:

La seguridad en el mercado es el talón de Aquiles de todas las administraciones que han pasado, ya que las empresas privadas contratadas no han cumplido con los perfiles requeridos, ya que ha existido una alta rotación de su personal, principalmente por los bajas remuneraciones que perciben, horarios largos, incluso se ha contratado personal de origen extranjero, especialmente colombiano, con el fin de abaratar sus costos operativos de estas compañías. Últimamente la empresa Cossemar ha incumplido los haberes contraídos con el personal que laboró en este mercado, durante tres meses, por lo que el Municipio de Ibarra a través de su principal, Ing. Álvaro Castillo, ha tomado la decisión de conformar el reclutamiento y selección de nuevos policías municipales (80) que

darán seguridad a los mercados de la ciudad y en especial a este, el cual es el motor de la economía ibarreña. (Ayala, 2015)

1.2.1 Marco Teórico

Para el desarrollo del trabajo de titulación es indispensable definir los fundamentos teóricos sobre los cuales se basa la propuesta.

Manual

(Ortiz, 2010), se refiere a un manual como una guía de instrucciones que sirve para el uso de un dispositivo, la corrección de problemas o el establecimiento de procedimientos de trabajo.

Para (Lopez, 2009), un manual de funciones consiste en la definición de la estructura organizativa de una empresa. Engloba el diseño y descripción de los diferentes puestos de trabajo estableciendo normas de coordinación entre ellos.

Estos dos autores concuerdan que los manuales son de enorme relevancia a la hora de transmitir información que sirva a las personas a desenvolverse en una situación determinada. En general los manuales son frecuentes acompañando a un determinado producto que se ofrece al mercado, como una forma de soporte al cliente que lo adquiere. En el caso de un manual de funciones este señala las actividades que debe seguir cada empleado, lo que evita que exista duplicidad de funciones y pérdida de dinero y tiempo.

En la actualidad las organizaciones están adoptando los manuales como medios para la satisfacción de distintos tipos de necesidades.

Gestión Talento Humano

McClelland, citado por (Ramirez, 2010), indica que la gestión del talento humano por competencias se enfoca en lo que cada empleado o participante conoce y sabe hacer, destacando sus destrezas y habilidades, vinculando los intereses organizacionales con los intereses individuales.

(Aumage, 2013), señala que la administración del talento humano 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 directos o indirectamente con el trabajo.

Estos autores dan importancia al talento humano, ya que este es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda la organización. No cabe duda que el talento humano es parte vital de una organización, por esto es muy importante saber dirigirlo correctamente para lograr que la institución opere en su punto óptimo.

La gestión de los recursos humanos es un enfoque estratégico para adquirir, desarrollar, gestionar, motivar y lograr el compromiso de los recursos humanos. Incluye todas las decisiones y acciones directivas que afectan a la naturaleza de las relaciones entre la organización y sus colaboradores (Acosta, y otros, 2002).

Sistema y subsistemas del Talento humano

El sistema de recursos humanos contiene las normas, reglas, procedimientos, valores y los procesos que se requieren que incida o configuran la manera de hacer las cosas. Es el conjunto de elementos interrelacionados que buscan lograr un objetivo preestablecido (Jordana, y otros, 2002).

El sistema de recursos humanos define los principios generales para el desarrollo y movilización de las personas que la organización necesita para alcanzar su misión (Acosta, y otros, 2002).

El sistema de recursos humanos es la integración estructurada de un grupo de partes interrelacionadas entre sí, con el objetivo central de que cada integrante de la organización se esfuerce conscientemente por la efectividad de la labor que realiza (Acosta, y otros, 2002).

Los subsistemas de talento humano que se detallan en el trabajo de titulación son: el reclutamiento, la selección, la contratación y la inducción del personal. Los subsistemas de recursos humanos están relacionados entre sí, y forman parte del sistema de recursos humanos.

Reclutamiento de Personal

(Chiavenato, 2007), sobre el reclutamiento de personal nos dice, es el conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

“Es el proceso mediante el cual se consigue el personal necesario que reúna los requisitos y exigencias descritas para cada caso, permitiendo y facilitando una selección eficiente y eficaz” (Pacheco, 2011).

Para (Alles, 2013), el proceso de reclutamiento es un conjunto de procedimientos tendientes a atraer candidatos adecuados.

(De la Fuente García y García, 2006), mencionan que se entiende por reclutamiento, el conjunto de actividades tendientes a atraer un suficiente número de candidatos calificados para ocupar un puesto de trabajo, de forma que la organización puede seleccionar a aquellos más adecuados para cubrir sus necesidades.

Por lo tanto es de fundamental importancia la planificación de un proceso de búsqueda. No todas tienen el mismo grado de dificultad y cada una requerirá una estrategia diferente. En todo proceso de búsqueda es más difícil la búsqueda propiamente dicha que la posterior selección. El Proceso de Reclutamiento se inicia cuando empieza la búsqueda, y termina cuando se recibe las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitudes, de los cuales posteriormente se elige al nuevo o nuevos empleados. En este proceso de búsqueda es importante evaluar la motivación, conocimientos y aptitudes.

El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de talento humano porque ilustra las vacantes actuales y las que se complementan a futuro, por lo que permite actuar en forma práctica al poseer información de las necesidades de personal presentes y futuras. Para que el reclutamiento resulte eficiente y eficaz se deben tomar en consideración los siguientes aspectos:

- El estudio, justificación y aprobación tanto del puesto de trabajo como de su financiamiento.
- Levantamiento, análisis de las situaciones, problemas y relaciones laborales.
- Plan de desarrollo o de carrera previsto para el puesto.
- La información requerida.
- Plan de capacitación o entrenamiento indispensable.
- La experiencia exigida.
- Los costos de la posición.
- Fases de la planeación del reclutamiento.

Selección de Personal

(Koontz, y otros, 2013), señalan que el proceso de selección es elegir entre candidatos, dentro o fuera de la organización, a la persona adecuada para un puesto.

Según (De la Fuente García y García, 2006), la selección de personal se define como el conjunto de técnicas que permiten encontrar las personas más adecuadas para desempeñar determinados puestos de trabajo.

Importancia de la selección

La importancia de la selección del talento humano radica en los siguientes puntos:

- *El valor de la empresa se mide por el valor de las personas que la integran.*
- *Una buena selección de personal enriquece el capital humano de la organización.*
- *Un proceso de selección sistemático y metodológico ayudará a desarrollar la calidad y la competitividad organizacional.*
- *La selección contribuye al logro de los objetivos de la organización.*
- *La inversión económica que hace la organización debe garantizar la continuidad de los planes y programas de trabajo.*
- *La selección de personal sirve para satisfacer las necesidades internas de la organización. (De la Fuente García y García, 2006)*

Entrevista de análisis

Antes de recibir a los candidatos por primera vez es importante tomar ciertas medidas, como:

- Informar a la recepcionista sobre la hora a la que deben presentarse los candidatos.
- Se debe evitar hacerlos esperar, para ello, se les asigna a la persona que los entrevistará y el sitio de la entrevista.
- Ofrecerles comodidad a la llegada.
- Atenderlos a la brevedad posible.
- Tener preparada la sala de reuniones.

- Tener el área limpia, agradable y sin ruido.
- Dotar de elementos básicos como: agua, café, periódico, revistas, sillas, iluminación.

En la primera entrevista se hace un análisis exhaustivo de factores de fácil percepción como son: la expresión y fluidez verbal, la apariencia o aspecto físico, el desenvolvimiento, el razonamiento lógico, la capacidad de análisis, la capacidad de síntesis, sus aspiraciones y expectativas en relación al sueldo, el horario de trabajo; la promoción, ascensos, viajes, disponibilidad de tiempo para entrenamiento y capacitación. (Llanos Rete, 2005).

Pruebas de selección

Quienes pasen la entrevista de análisis, aplicarán las pruebas psicológicas, psicotécnicas, de personalidad, físicas y de conocimientos.

Con las pruebas se pretende elegir al candidato ideal que garantice la consistencia en el desempeño.

Las pruebas de selección se utilizan con el fin de inferir si la persona es la apropiada para ocupar un puesto o jerarquía dentro de la organización.

Las pruebas de personalidad, sobre todo las pruebas proyectistas, requieren de gran sensibilidad por parte de quien las interpreta.

Las pruebas de capacidades, intereses y personalidad, no constituyen una verdad total respecto al aspirante.

La entrevista es una excelente técnica para complementar la evaluación de la personalidad realizada a través de las pruebas psicológicas.

En la resolución de pruebas de personalidad existe un aspecto inconsciente que se debe tomar en cuenta. El análisis de las respuestas permite inferir criterios como la autoestima, aspiraciones, rasgos, motivación, tendencia al fracaso, agresividad reprimida y necesidades.

Las pruebas no se aplican para perjudicar o juzgar a las personas, se emplean para verificar si el candidato reúne las competencias requeridas para desempeñar el puesto.

Para garantizar la confiabilidad, estandarización, el valor profesional y la validez de las pruebas; la aplicación de las pruebas debe hacer el profesional responsable y no delegar a una secretaria o alguna persona. (Llanos Rete, 2005).

Pruebas de rendimiento. Son diseñadas para medir capacidades y conocimientos. Miden el aprendizaje acumulado. Sirven para diagnosticar el nivel de conocimientos del aspirante, y para evaluar el grado de aprovechamiento y asimilación de conocimientos.

Además, es un pre-requisito para medir si la persona es apta para ocupar el puesto o para ascender a un nivel de mayor responsabilidad en el que se encontrará con aspectos más profundos y complejos.

Pruebas de habilidad. Miden la pertinencia para llegar a cabo una actividad o tarea. Miden los resultados de experiencias de aprendizaje en términos más generales. Ejemplo: habilidad numérica, verbal, visual.

Pruebas de aptitud. Miden la capacidad de aprender en el futuro, con la consecuente adquisición de habilidades o conductas. (Llanos Rete, 2005)

Pruebas de inteligencias. Miden el rendimiento intelectual.

Verificación de datos

Los datos consignados en el curriculum y en la solicitud de empleo deben ser verificados. Es importante comprobar la veracidad de los documentos que presentan los candidatos para cubrir el puesto vacante. Los documentos que interesan ser comprobados son: certificados de honorabilidad, títulos y diplomas, certificados de trabajo de otras organizaciones, licencia de conducción. Además, es necesario que se verifique el sitio donde vive, los sueldos percibidos, su comportamiento en el trabajo, el rendimiento, el motivo de la baja de las empresas donde trabajó anteriormente. (Lopez Fe y Figueroa, 2002).

Los nombres de las personas mencionadas por el candidato para solicitar referencia son un aporte valiosos. El candidato debe estar consciente que la organización puede hacer las consultadas necesarias a las personas referenciadas por él. El cruce de información obtenida de los trabajos anteriores es fundamental a la hora de tomar decisiones.

Entrevista de evaluación

(Barquero, 2005) menciona los aspectos que los solicitantes que fueron preseleccionados para el puesto, deben pasar la segunda entrevista en la que el Jefe y/o el Asistente de Seguridad del mercado Amazonas evalúan los siguientes elementos:

- Estudios realizados. Sirve para conocer con detalle sobre la preparación académica del aspirante y la relación de éste con su posible trabajo.
- Expectativas futuras. Es recomendable indagar acerca de las expectativas futuras en cuanto a formación futura y relacionarlas con la posibilidad de que la organización le facilite satisfacer esta expectativa.
- Experiencia. En la entrevista se debe profundizar en los datos relativos a los datos certificados, con el fin de deducir el posible valor de la experiencia para el puesto pretendido.

- Cambios de trabajo. Se indagará sobre los cambios de trabajo, si son frecuentes o no, y las posibles causas: problemas con los jefes o compañeros, con la empresa, búsqueda de mejores condiciones económicas y laborales, inestabilidad, problemas de salud, clima organizacional.

- Motivos por los que aspira al puesto de trabajo. Será interesante conocer las razones por las que el candidato presenta su oferta de servicios: mejoramiento profesional, económico o ambos, mayor seguridad; deseo de escapar de un trabajo poco satisfactorio, desocupación actual, deseo de ocuparse temporalmente.

- Aplomo y seguridad en sí mismo. Medir la objetividad y la forma en la que responde a las preguntas planteadas, analizar la moderación, argumentos inteligentes; la brusquedad y las informaciones dogmáticas, y las carencias en la fundamentación lógica.

- Madurez emocional. Establecer las causas que motivaron los cambios de trabajo, las críticas a los compañeros y a la organización a la cual presta sus servicios, su opinión sobre temas de actualidad y aspectos relacionados con su vida particular.

- Capacidad para tomar decisiones. Se trata de conocer si el aspirante ha tomado decisiones de importancia en su vida laboral, para la mejora de procesos, toma de decisiones por consenso y/o de forma unilateral.

- Sociabilidad. Analizar la capacidad del aspirante para integrarse a trabajar en equipo. Analizar su trato, si es cortés o desagradable, si es capaz de aceptar críticas sin alterarse, la práctica de valores como el respeto a sus compañeros y autoridades, la lealtad hacia el jefe y la empresa.

- **Liderazgo.** Definir si el aspirante tiene características de liderazgo, si ha representado a sus compañeros, si sugiere cambios, si tiene ideas de mejoramiento, si lidera algún grupo de trabajo, club social o deportivo.

El entrevistador dará por terminada la entrevista cuando considere agotados los temas de interés. Debe permitir que el candidato realice sus preguntas para aclarar asuntos de su conveniencia. La entrevista debe ser un ejemplo de tolerancia y de saber escuchar.

Informe de la entrevista

El entrevistador debe hacer el análisis y la interpretación de los datos obtenidos; debe relacionar lo que observó en el aspirante al puesto:

- Hará un balance de méritos y deficiencias del candidato, y lo más importante, debe definir las características del candidato relacionadas con las demandas del puesto.
- El informe de la entrevista debe ser un diagnóstico de los aspirantes.
- Se deben hacer constar las fortalezas y debilidades de los aspirantes.
- Es necesario elaborar un pronóstico a cerca de la posible adecuación del candidato al puesto de trabajo.
- En el informe se hacen estimaciones objetivas y justas sobre los candidatos finalistas.
- Se debe definir la capacidad potencial de desempeño, para lo cual se ofrecerán argumentos consistentes que avalen las estimaciones. (Barquero, 2005)

Exámenes médicos

Los exámenes médicos son de gran importancia en el proceso de selección de personal. Éste no debe limitarse a detectar alguna minusvalía que lo incapacite a ejercer un puesto de trabajo.

Se debe hacer un diagnóstico de la salud real de la persona que se va a contratar, con el fin de que en el futuro no se produzcan reclamos contra la organización. Se debe establecer si el aspirante tuvo accidentes o enfermedades profesionales antes de ser contratado.

Los exámenes médicos sirven para detectar algunas deficiencias en la salud, como alergias, trastornos mentales, resistencia a algún medicamento.

Un buen examen médico puede predecir un buen desempeño y rendimiento laboral.
(Barquero, 2005)

Evaluación del proceso de selección

La eficacia del proceso de selección de personal se verá reflejada en la consistencia del desempeño del colaborador contratado, en el cumplimiento de sus funciones, en el compromiso para ejecutar el trabajo, en el nivel de ausentismo, la eficacia, la productividad, el grado de conflictos generados y principalmente, en el logro de los objetivos del puesto de trabajo. (Llanos Rete, 2005)

Contratación

Contrato individual de trabajo es aquel por el cual una persona física denominada el trabajador se obliga a prestar servicios retribuidos para una persona física o jurídica denominada el empleador bajo la dependencia y subordinación de éste quien, a su vez, se obliga a pagar por estos servicios una remuneración determinada. Se distingue del contrato colectivo de trabajo (Código del Trabajo, 2008). Por lo tanto llevar a cabo un contrato de trabajo, es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como de la empresa.

Cuando ya se aceptaron las partes, es necesario integraba su expediente de trabajo, la duración del contrato y será por tiempo indeterminado o determinado. El contrato deberá ser firmado por el representante de la institución.

Inducción

La inducción, no es más que informar sobre los aspectos del trabajo a todos los nuevos elementos, estableciendo planes y programas, con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe y a la organización. En el cual el nuevo trabajador debe conocer todo sobre la empresa o igualmente alimentarse con el conocimiento que tiene la empresa sobre sus procedimientos técnicos o administrativos. (Alles, 2012)

1.2.2 Marco conceptual

Capacidad. Habilidad real que demuestra una persona en el desarrollo de una actividad, tarea o trabajo. Se adquiere a través del desarrollo de una aptitud en la práctica o entrenamiento.

Aptitud. Potencialidad de un sujeto para desarrollar una habilidad. Se considera innata, pues no se desarrolla con entrenamiento, capacitación o aprendizaje.

Inteligencia. Capacidad para entender y aprender, fundamentado en la óptima asimilación de experiencias y mantenimiento de conceptos. Es la capacidad mental y aptitud para responder con rapidez y precisión a las nuevas situaciones. (Llanos Rete, 2005)

Actitud. Las actitudes son predisposiciones aprendidas para responder favorable o desfavorablemente a un objeto, hecho, proceso; son manifestaciones respecto a algo (Mollá Descals, 2006).

La actitud es una idea cargada de emoción, que predispone a un tipo de acción frente a una situación específica. Es una respuesta inmediata a la percepción (Molero Ayala, 2013).

Objetividad. La evaluación objetiva es el resultado de la utilización de pruebas y procedimientos que pueden ser cuantificados sin que intervengan apreciaciones del evaluador (Díaz Lucea, 2005).

Potencial humano. El potencial humano de la organización son las capacidades que las personas tienen para la adquisición de nuevos conocimientos, desarrollo de habilidades, aceptar el cambio y tener predisposición para asumir nuevos y diferentes responsabilidades, basados en la formación académica y en la trayectoria laboral (Porret Gelabert, 2007).

Sinergia. Es la asociación e interacción de varias personas para realizar una función, producir un resultado y lograr objetivos. La sinergia positiva es aquella que logra un resultado mayor a la suma individual de las partes, dos o más personas interactuando de manera positiva se enriquecen unas a otras, logrando un resultado mayor que el que se puede lograr si cada uno trabajara aisladamente. (Goris Caloto, 2008)

Estandarización. Es la uniformidad de los procedimientos y condiciones relacionadas con la aplicación de pruebas, cuestionarios y procedimientos. (Llanos Rete, 2005)

Políticas. Se pueden definir como las guías o criterios generales que orientan la gestión. (Zavala Salazar, 2005)

Gestionar. Significa diseñar, establecer, sostener pautas y reglas de juego que permitan hacer las actividades necesarias para lograr los objetivos de la organización. La idea de gestión está asociada al direccionamiento y a los resultados. La gestión es el proceso y/o el conjunto de actividades empleado para que las cosas sucedan.

Prueba. Procedimiento sistemático de administración y calificación, que pretende medir una muestra del comportamiento – conducta. Es una de las bases más importantes para tomar decisiones en el proceso de selección, ascensos, capacitación, promociones o transferencias. (Llanos Rete, 2005).

CAPÍTULO 2

MÉTODO

2.1 Metodología general

2.1.1 Nivel de estudio

El trabajo de titulación se caracteriza por ser un estudio descriptivo y exploratorio.

Investigación descriptiva. La investigación descriptiva persigue describir lo que está ocurriendo en un momento dado; es un estudio formal y estructurado (Merino Sanz, 2015).

Tiene como propósito: describir, registrar, analizar e interpretar los diferentes elementos del problema. Se emplea en el planteamiento del problema de investigación, en el diagnóstico situacional. Mediante el estudio descriptivo, se buscará especificar las propiedades y características del problema.

En el trabajo de titulación se la utiliza para explicar de manera exacta y detallar las características del problema; para describir de forma concreta cada uno de los elementos de la propuesta y describir las funciones, actividades específicas y las responsabilidades de cada puesto de trabajo.

Investigación exploratoria. Se la utiliza porque se conoce muy poco acerca del problema. Es apropiada cuando se necesita definir el problema con precisión, identificar las acciones a seguir. Mediante el análisis de datos se pueden establecer los elementos que conforma el problema. (Malhotra Naresh, 2004)

La investigación exploratoria permite identificar aspectos relacionados con la forma en que la municipalidad realiza en la actualidad los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.

2.1.2 Modalidad de Investigación

El trabajo de titulación va a utilizar la investigación de campo y la investigación documental.

Investigación de Campo. “La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna, es decir el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes.” (Arias, 2012)

Este tipo de investigación se emplea para la aplicación de la encuesta, en donde, el encuestador, entrega al encuestado el cuestionario para que lo conteste, y de esa manera obtener los datos necesarios para elaborar el diagnóstico situacional.

Investigación Documental. También llamada bibliográfica permite abordar el tema de investigación con mayor profundidad, porque se obtienen datos e informaciones de fuentes secundarias como libros, textos, publicaciones relacionados con el problema que se investiga. (Pulido Rodríguez, y otros, 2007).

En el trabajo de titulación, la investigación documental, se realiza en forma ordenada, secuencial y sistemática; se la utiliza para obtener la información necesaria para la construcción del marco referencial, teórico, conceptual y legal.

2.1.3 Método

Para el desarrollo del trabajo de titulación se hace necesario el uso de los métodos de investigación: inductivo, deductivo, analítico y sintético.

Método Inductivo. Se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a generalizaciones, cuya aplicación sea de carácter general. El método inicia con el estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos. (Bernal Torres, 2006)

En el desarrollo del trabajo de investigación el método deductivo se emplea en el procesamiento de los datos y específicamente, en el análisis y la interpretación de los datos para obtener las conclusiones necesarias para elaborar el diagnóstico situacional.

Método Deductivo. Se emplea para determinar causas y efectos de los fenómenos generales a través de leyes generales o principios, que por su carácter de verdades absolutas no necesitan comprobación. Se podrá descubrir la verdad de lo general a lo particular, permitirá encontrar una conclusión a fenómenos desconocidos a partir de una teoría conocida. En el caso que concierne, el método deductivo se empleó para llegar a las conclusiones que se derivan del análisis y la interpretación de los resultados obtenidos en la encuesta.

Método analítico. El análisis es entendido como la descomposición de un hecho o fenómeno en sus elementos constitutivos; es la descomposición de un todo en sus partes, para conocer sus principios o elementos. El análisis es la observación y examen de un hecho particular. Este método se utilizará para establecer las relaciones, hacer analogías explicar y comprender mejor el comportamiento de las persona.

El método analítico se emplea en el análisis conceptual de la información disponible, y poder discriminar los conceptos y/o las definiciones necesarias para la elaboración del marco teórico y conceptual.

Método sintético. Consiste en integrar los componentes dispersos de un objeto de estudio para obtener conclusiones. (Bernal Torres, 2006) El método sintético es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trata en consecuencia de hacer una explosión metódica y breve, en resumen.

En otras palabras, la síntesis es un procedimiento mental que tiene como meta la comprensión cabal de la esencia de lo que ya conocemos en todas sus partes y particularidades. (Ortiz, 2010)

En el trabajo de titulación se emplea para elaborar las conclusiones de la investigación de campo y en la preparación del marco teórico y conceptual.

Método Analítico y Sintético. Este método estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para analizarlas de forma individual y luego integrar las partes para estudiarlas de manera integral. (Bernal Torres, 2006)

En el trabajo de titulación se aplica este método en el análisis situacional del mercado Amazonas y en la elaboración de las matrices de diagnóstico.

2.1.4 Población y muestra

La población a investigarse está compuesta por 38 personas, las mismas que cumplen funciones administrativas y de representatividad en el mercado Amazonas de la ciudad de Ibarra.

Muestra: como se trata de un universo pequeño, se encuestará a toda la población.

Tabla 1. Cargos a considerar en la propuesta

Cargo	Funciones
Administrador	Supervisar todo el edificio
Secretaria	Asistencia y custodia de bienes
Jefe de personal	Gestión del Talento Humano
Asistente de Talento Humano	Asistencia y apoyo a Jefe
Guardia de seguridad	Custodio de bienes en general
Conserje	Servicios varios
Policía Municipal	Mantener el orden público
Barrenderos	Limpieza general y a fondo

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: La autora

2.1.5 Selección de instrumentos de investigación

Para la recolección de información primaria se empleará la encuesta. El instrumento para la recolección de los datos es el cuestionario estructurado con preguntas cerradas; en la entrevista un guión semiestructurado con preguntas abiertas sobre la temática analizada. El formato de la encuesta consta en el Anexo A.

2.1.6 Procesamiento de datos

El proceso que se emplea para la información recolectada se compone así:

- Se revisarán los cuestionarios llenos con la información recolectada.
- Se agrupan los datos y para ello se usa la distribución de frecuencias, con la finalidad de presentar los datos de una manera clara y concisa.
- Se tabulan los datos agrupando en categorías.
- Se utilizará la herramienta ofimática de Microsoft Excel para la tabulación de los datos.
- Los resultados se expresan en porcentajes.
- Los datos consignados en las tablas se grafican y para ellos se usan los gráficos de pastel y de barras.
- Se hace el análisis y la interpretación de resultados de la encuesta.

2.2 Metodología específica

2.2.1 Metodología de recursos humanos

Para el desarrollo del trabajo de titulación se empleará una metodología mixta, estructurada con los conceptos básicos de la investigación de mercados y, aplicada y fundamentada en el marco teórico de la gestión de los recursos humanos. Esta metodología es específica, y parte del diagnóstico situacional que se elaborará con la información obtenida en la encuesta.

El reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal requerido por el mercado Amazonas, se lo efectúa en función de los requerimientos específicos delineados en la descripción de funciones y responsabilidades.

Para llegar a los objetivos propuestos, es decir, para concretar el diseño del manual, se elabora: la estructura organizacional del mercado Amazonas, la descripción de funciones, los procedimientos para los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, con sus respectivos flujogramas.

2.2.2 Marco Legal

En el aspecto legal este organismo está sustentado en el artículo 57 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización. La misma está sujeta a la Constitución de la República, Ley Orgánica del Servicio Público, ordenanzas, reglamentos y demás normativa legal es vigente. La policía tiene ámbito de control en el cantón Ibarra. Los recursos financieros, serán aquellos que en virtud de ley o convenios se asignan a la Policía Municipal.

El ingreso a la Policía Municipal, se circunscribirá a las disposiciones establecidas en la normatividad legal vigente. Las jerarquías para el personal municipal, constarán en el plan de carrera de esta institución. El Concejo Municipal podrá solicitar al señor Alcalde la modificación de la carrera con las denominaciones de los puestos y grados remunerativos de la Policía Municipal, los mismos que serán aprobados mediante resolución administrativa.

El ingreso a la Policía Municipal estará basado en los siguientes requisitos:

- a) Ser ecuatoriano de nacimiento.
- b) Estar en uso de los derechos de ciudadanía.
- c) Tener título de bachiller en cualquier especialidad.
- d) En el caso de personal femenino, no encontrarse en estado de embarazo;
- e) Tener una edad comprendida entre los 21 y 26 años a la fecha de inicio del curso de aspirantes.

- f) Tener una estatura mínima de 1,63 m. para varones y 1,58 para mujeres.
- g) Aprobar las evaluaciones físicas, médicas, psicológicas y académicas.
- h) No haber sido dado de baja en las fuerzas armadas ni en la Policía Nacional.
- i) Los demás previstos en el Reglamento.

Se puede deducir que en existe una normativa legal para el proceso de reclutamiento y selección de los policías municipales, pero la misma esta desactualizada y en la práctica ha existido falencias ya que no se ha dado el proceso técnico adecuado para escoger los mejores candidatos.

El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía Descentralización – COOTAD, sirve de marco referencial para poder plantear el mejoramiento del sistema de recursos humanos. Esto se señala de manera específica los artículos 354 y 360.

Art. 354.- Régimen aplicable. Los servidores públicos de cada gobierno autónomo descentralizado se regirán por el marco general que establezca la ley que regule el servicio público y su propia normativa.

En ejercicio de su autonomía administrativa, los gobiernos autónomos descentralizados, mediante ordenanzas o resoluciones para el caso de las juntas parroquiales rurales, podrán regular la administración del talento humano y establecer planes de carrera aplicados a sus propias y particulares realidades locales y financieras. (...)

Art. 360.- Administración. La administración del talento humano de los gobiernos autónomos descentralizados será autónoma y se regulará por las disposiciones que para el efecto se encuentren establecidas en la ley y en las respectivas ordenanzas o resoluciones de las juntas parroquiales rurales. (Asamblea Nacional, 2010)

Otro elemento que sirve de referencia para enfocar el trabajo de titulación es la Ley Orgánica del Servicio Público – LOSEP, en el Parágrafo Segundo - De las Unidades de Administración del Talento Humano, en el artículo 52 cita textualmente:

Art. 52.- De las atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Administración del Talento Humano. Las Unidades de Administración del Talento Humano, ejercerán las siguientes atribuciones y responsabilidades:

- a) Elaborar los proyectos de estatuto, normativa interna, manuales e indicadores de gestión del talento humano.
- b) Elaborar el reglamento interno de administración del talento humano, con sujeción a las normas técnicas del Ministerio de Relaciones Laborales.
- c) Administrar el Sistema Integrado de Desarrollo Institucional, Talento Humano y Remuneraciones.
- d) Realizar bajo su responsabilidad los procesos de movimientos de personal y aplicar el régimen disciplinario, con sujeción a esta ley, su reglamento general, normas conexas y resoluciones emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales.
- e) Mantener actualizado y aplicar obligatoriamente el Sistema Informático Integrado del Talento Humano y Remuneraciones elaborado por el Ministerio de Relaciones Laborales.
- f) Estructurar la planificación anual del talento humano institucional, sobre la base de las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales en el ámbito de su competencia.
- g) Aplicar las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales, sobre selección de personal, capacitación y desarrollo profesional con sustento en el Estatuto, Manual de Procesos de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos Genérico e Institucional.
- h) Realizar la evaluación del desempeño una vez al año, considerando la naturaleza institucional y el servicio que prestan las servidoras y servidores a los usuarios externos e internos. (Ministerio de Relaciones Laborales, 2010)

CAPÍTULO 3

RESULTADOS

3.1 Recolección y tratamiento de datos

La recolección de datos tiene por objeto la medición de las características y/o los atributos de la muestra. Para que este proceso sea creíble se deben utilizar procedimientos estandarizados. En la recolección de datos, la acción esencial consiste en recibir datos no estructurados a los cuales se les da estructura. (Hernandez Sampieri, 2010)

Para describir los datos, valores o puntuaciones obtenidos en cada pregunta se utilizará la distribución de frecuencias, que es un conjunto de datos ordenados en sus respectivas categorías y que se representan como una tabla. La tabla puede completarse calculando los porcentajes de cada categoría, y en otra columna calculará el porcentaje acumulado; este porcentaje señala lo que aumenta en cada categoría de manera porcentual y progresiva. Las distribuciones de frecuencia pueden presentarse como gráficos estadísticos: histogramas, polígonos de frecuencias o de pastel. (Hernandez Sampieri, 2010).

Las tablas son muy útiles para una presentación resumida de resultados.

3.2 Presentación y análisis de resultados

El análisis empieza con el recuento básico de los datos consignados en cada uno de los cuestionarios, y que se convierten en las distribuciones de frecuencias.

Según (Lobato Gómez, y otros, 2004), el objetivo esencial del análisis de los datos es su transformación en información relevante para la toma de decisiones, esto es, generar

**DISEÑO DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E
INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE LA POLICÍA MUNICIPAL DEL MERCADO AMAZONAS
DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA**

información para identificar y solucionar los problemas detectados en la aplicación de la encuesta.

En el análisis se describen los datos observados. La representación gráfica de los datos ayuda a un mejor entendimiento a partir de figuras o gráficos.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la encuesta:

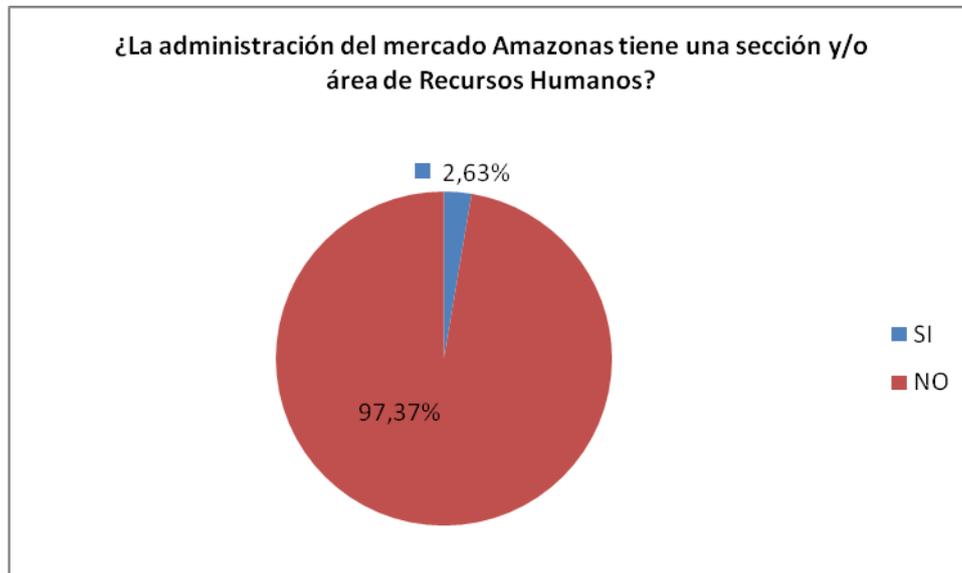
Pregunta 1. ¿La administración del mercado Amazonas tiene una sección y/o área de Recursos Humanos?

Tabla 2. Administración de RRHH

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
SI	1	2,63	2,63
NO	37	97,37	100,00
Total	38	100,00	

Fuente: Encuestas aplicadas al personal
Elaboración: La autora

Gráfico 1. Administración de RRHH



Fuente: Encuestas aplicadas al personal
Elaboración: La autora

Análisis

El 97.37 % de las personas encuestadas responden que la administración del mercado Amazonas no dispone de una sección o área para la gestión de los recursos humanos. El 2.63% indica que si tiene.

Interpretación

La sección y/o el área de recursos humanos es una de las más importantes y hasta se podría decir que es imprescindible en la organización moderna. Los trabajadores constituyen el capital más importante, por tal motivo, es imposible aspirar al éxito organizacional, si es que no se gestioná adecuadamente los procesos de reclutamiento, selección, contratación, e inducción del personal.

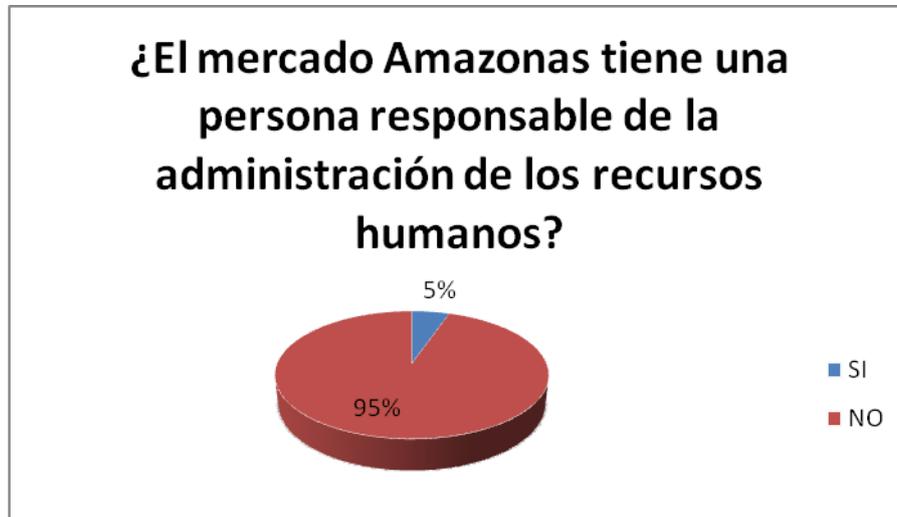
Pregunta 2. ¿El mercado Amazonas tiene una persona responsable de la administración de los recursos humanos?

Tabla 3. Responsable de los RRHH

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
SI	2	5,26	5,26
NO	36	94,74	100,00
Total	38	100,00	

Fuente: Encuestas aplicadas al personal
Elaboración: La autora

Gráfico 2. Responsable de RRHH



Fuente: Encuestas aplicadas al personal
Elaboración: La autora

Análisis

El 94.74% de los participantes en la encuesta indican que la administración del mercado Amazonas no tiene una persona responsable de la administración de los recursos humanos. El 5.26% restante responde que si tiene una persona responsable de la gestión de los recursos humanos.

Interpretación

La mayoría o casi la totalidad de los encuestados manifiestan que no existe una persona responsable de la administración de los recursos humanos. De las experiencias de otras instituciones se desprende que los recursos humanos bien tratados pueden producir más y mejor, por ello, es obligatoria la dotación de una persona que gestione los recursos humanos de la organización; persona que fomente un entorno laboral agradable que beneficie a todos los integrantes de la organización; que motive y convoque a que la gente se comprometa con los objetivos de la organización.

Pregunta 3. ¿La administración del mercado Amazonas tiene la descripción de las funciones y responsabilidades del personal de la Policía Municipal?

Tabla 4. Descripción de Funciones

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
SI	4	10,53	10,53
NO	34	89,47	100,00
Total	38	100,00	

Fuente: Encuestas aplicadas al personal
Elaboración: La autora

Gráfico 3. Descripción de Funciones



Fuente: Encuestas aplicadas al personal
Elaboración: La autora

Análisis

El 89.47% de los encuestados indica que la administración del mercado Amazonas no tiene la descripción de las funciones y responsabilidades del personal de la Policía Municipal. El 10.53% responde que si dispone de la descripción de funciones y responsabilidades de los policías municipales.

Interpretación

La mayoría de los encuestados manifiestan que no existe una descripción clara de las responsabilidades del personal, trayendo como consecuencia la necesidad imperiosa de la puesta en práctica de este manual.

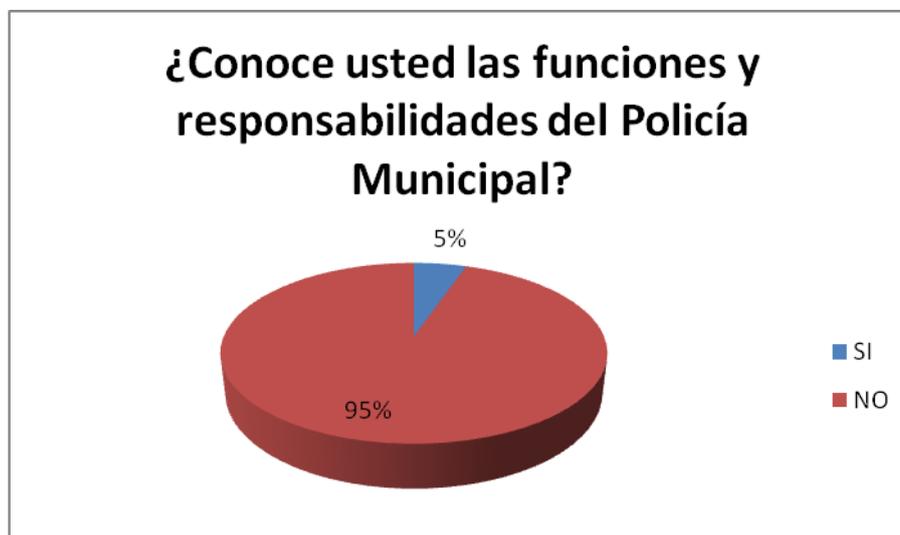
Pregunta 4. ¿Conoce usted las funciones y responsabilidades del Policía Municipal?

Tabla 5. Conocimiento de las funciones

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
SI	2	5,26	5,26
NO	36	94,74	100,00
Total	38	100,00	

Fuente: Encuestas aplicadas al personal
Elaboración: La autora

Gráfico 4. Conocimiento de las funciones



Fuente: Encuestas aplicadas al personal
Elaboración: La autora

Análisis

El 94.74% de las persona responden que no conocen las funciones y responsabilidades del Policía Municipal. El 5.26% responde que si conoce las funciones y responsabilidades del Policía Municipal.

Interpretación

Como se observa en el gráfico, la mayoría de las personas no conocen las funciones de la policía, y en un entorno tan pequeño eso es preocupante. El conocer las funciones y las responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo incide en los resultados, pues se convierte en la guía que orienta el logro de los objetivos con eficiencia y eficacia.

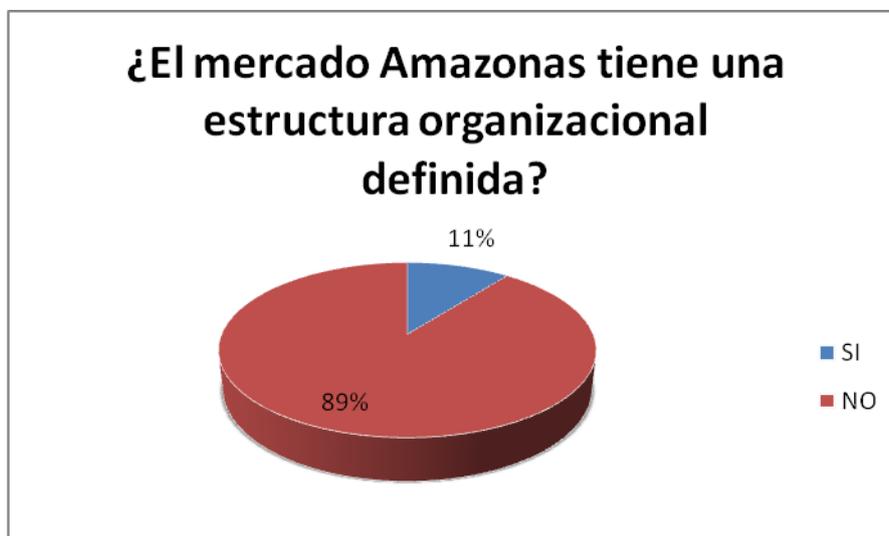
Pregunta 5. ¿El mercado Amazonas tiene una estructura organizacional definida?

Tabla 6. Estructura organizacional del mercado

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
SI	4	10,53	10,53
NO	34	89,47	100,00
Total	38	100,00	

Fuente: Encuestas aplicadas al personal
Elaboración: La autora

Gráfico 5. Estructura organizacional del mercado



Fuente: Encuestas aplicadas al personal
Elaboración: La autora

Análisis

El 89.47% de las personas responden que el mercado Amazonas no tiene una estructura organizacional definida. El 10.53% señala que el mercado Amazonas Si tiene una estructura organizacional definida.

Interpretación

Casi el 90% de los encuestados afirman que el mercado Amazonas no tiene la estructura organizacional necesaria para que cumpla con sus funciones con buen rendimiento. El desorden podría generar caos institucional.

**DISEÑO DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E
INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE LA POLICÍA MUNICIPAL DEL MERCADO AMAZONAS
DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA**

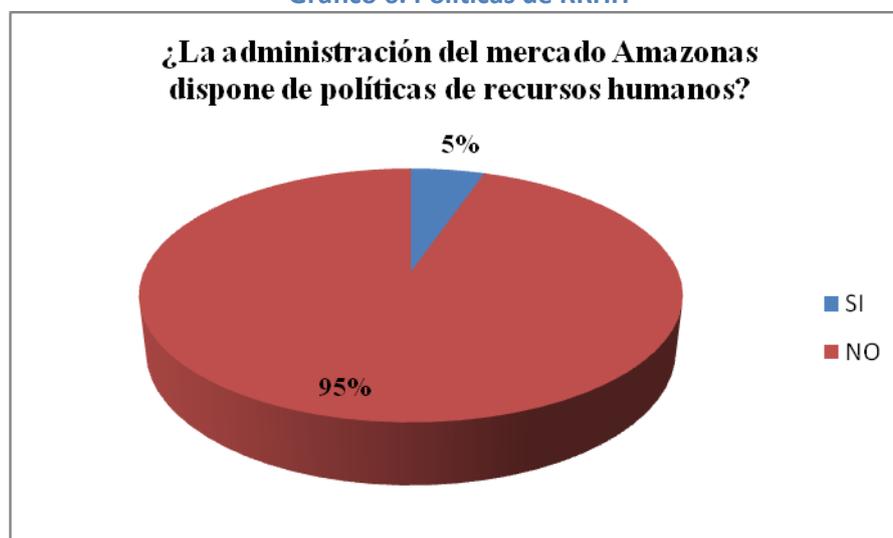
Pregunta 6. ¿La administración del mercado Amazonas dispone de políticas de recursos humanos?

Tabla 7. Políticas de RRHH

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
SI	2	5,26	5,26
NO	36	94,74	100,00
Total	38	100,00	

Fuente: Encuestas aplicadas al personal
Elaboración: La autora

Gráfico 6. Políticas de RRHH



Fuente: Encuestas aplicadas al personal
Elaboración: La autora

Análisis

El 94.74% de los encuestados indican que la administración del mercado Amazonas no dispone de políticas de recursos humanos. El 5.26% señala que la Administración del mercado Amazonas si dispone de políticas de recursos humanos.

Interpretación

La mayoría indica que no existen políticas que coordinen las relaciones interpersonales en lo relacionado al talento humano, además ante la ausencia de un marco regulatorio para la elección de personal idóneo para trabajar la toma de decisiones se complica. Las políticas de recursos humanos son las guías orientadoras para que los colaboradores ejecuten acciones administrativas enfocadas al cumplimiento de los procedimientos para el reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.

**DISEÑO DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E
INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE LA POLICÍA MUNICIPAL DEL MERCADO AMAZONAS
DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA**

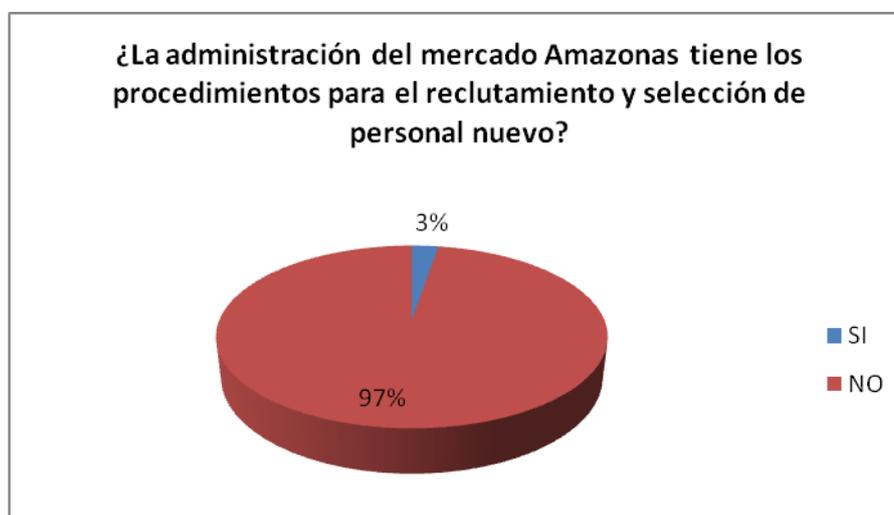
Pregunta 7. ¿La administración del mercado Amazonas tiene los procedimientos para el reclutamiento y selección de personal nuevo?

Tabla 8. Procedimiento para personal nuevo

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
SI	1	2,63	2,63
NO	37	97,37	100,00
Total	38	100,00	

Fuente: Encuestas aplicadas al personal
Elaboración: La autora

Gráfico 7. Procedimiento para personal nuevo



Fuente: Encuestas aplicadas al personal
Elaboración: La autora

Análisis

El 97.37% responde que la administración del mercado Amazonas no tiene los procedimientos para el reclutamiento y selección de personal nuevo. El 2.63% contesta que la administración del mercado Amazonas si tiene los procedimientos para el reclutamiento y selección de personal nuevo.

Interpretación

La totalidad de las personas encuestadas responden que la administración actual del mercado Amazonas carece de adecuado procedimiento para escoger el personal que realmente debe prestar su contingente en el lugar de trabajo.

**DISEÑO DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E
INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE LA POLICÍA MUNICIPAL DEL MERCADO AMAZONAS
DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA**

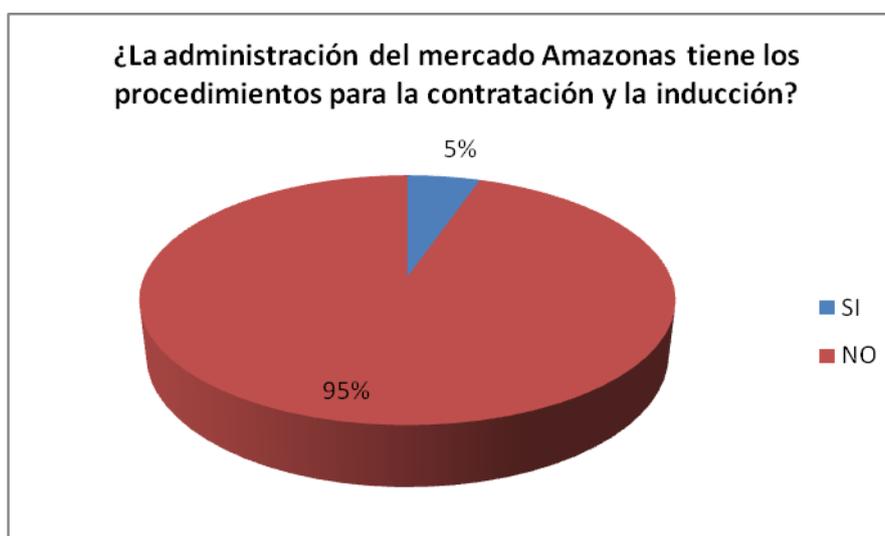
Pregunta 8. ¿La administración del mercado Amazonas tiene los procedimientos para la contratación e inducción del personal nuevo?

Tabla 9. Inducción para personal nuevo

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
SI	2	5,26	5,26
NO	36	94,74	100,00
Total	38	100,00	

Fuente: Encuestas aplicadas al personal
Elaboración: La autora

Gráfico 8. Inducción para personal nuevo



Fuente: Encuestas aplicadas al personal
Elaboración: La autora

Análisis

El 94.74% contesta que la administración del mercado Amazonas no tiene los procedimientos para la contratación e inducción del personal nuevo. El 5.26% indica que la administración del mercado Amazonas si tiene los procedimientos para la contratación e inducción del personal nuevo.

Interpretación

La gran mayoría indica que no se dispone de lineamientos establecidos para contratar y mucho menos dar la capacitación e inducción necesaria para el correcto desempeño del puesto.

**DISEÑO DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E
INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE LA POLICÍA MUNICIPAL DEL MERCADO AMAZONAS
DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA**

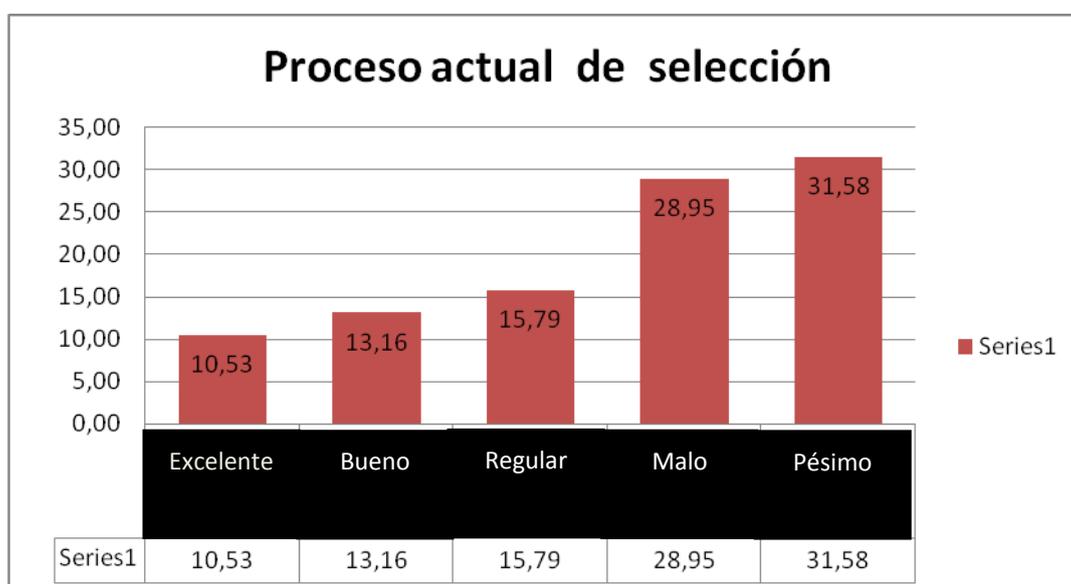
Pregunta 9. ¿Cómo califica el proceso actual de selección de policías municipales?

Tabla 10. Proceso actual de selección

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Excelente	4	10,53	10,53
Bueno	5	13,16	23,68
Regular	6	15,79	39,47
Malo	11	28,95	68,42
Pésimo	12	31,58	100,00
Total	38	100,00	

Fuente: Encuestas aplicadas al personal
Elaboración: La autora

Gráfico 9. Proceso actual de selección



Fuente: Encuestas aplicadas al personal
Elaboración: La autora

Análisis

El 31.58% de los encuestados lo califican como pésimo; el 28.95% señalan que es malo; el 15.79% dicen que el proceso de selección es considerado como regular; el 13.16% indican que el proceso es bueno. El 10.53% señala que es excelente.

Interpretación

La percepción que tienen los propios empleados del mercado sobre el actual proceso de selección sin duda muestra la inconformidad porque ese sistema cambie. Los procesos de

**DISEÑO DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E
INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE LA POLICÍA MUNICIPAL DEL MERCADO AMAZONAS
DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA**

selección deben ser transparentes y objetivos, para garantizar la igualdad de oportunidades y el respeto a los derechos de las personas que participan en la selección. El proceso debe reconocer el mérito y la capacidad de cada uno de los participantes, no se puede permitir que los candidatos seleccionados hayan sido elegidos de antemano.

Pregunta 10. ¿La administración del mercado Amazonas planifica los requerimientos de los recursos humanos?

Tabla 11. Planificación de los Recursos Humanos

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
SI	4	10,53	10,53
NO	34	89,47	100,00
Total	38	100,00	

Fuente: Encuestas aplicadas al personal
Elaboración: La autora

Gráfico 10. Planificación de los Recursos Humanos



Fuente: Encuestas aplicadas al personal
Elaboración: La autora

Análisis

El 89.47% responde que la administración del mercado Amazonas no planifica los requerimientos de los recursos humanos. El 10.53% indica que la administración del mercado Amazonas planifica los requerimientos de los recursos humanos.

Interpretación

La mayoría de los encuestados afirma que no han sido partícipes de una adecuada planificación en los requerimientos realizados sobre los recursos humanos. La planificación de recursos humanos es una parte esencial de la gestión de las organizaciones. Se encarga de proyectar a futuro los planes que se llevarán a cabo con respecto a las actividades que deberán ser desarrolladas mediante la utilización de los recursos humanos. La planificación de recursos humanos, parte del diagnóstico acerca de los cambios en la organización y en su estructura.

Pregunta 11. ¿Cree usted que es necesario elaborar el manual de reclutamiento, selección, contratación e inducción para el mercado Amazonas?

Tabla 12. Necesidad de elaborar un manual de reclutamiento

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
SI	35	92,11	92,11
NO	3	7,89	100,00
Total	38	100,00	

Fuente: Encuestas aplicadas al personal

Elaboración: La autora

Gráfico 11. Necesidad de elaborar un manual de reclutamiento



Fuente: Encuestas aplicadas al personal
Elaboración: La autora

Análisis

El 92.11% responde que si es necesario elaborar el manual de reclutamiento, selección, contratación e inducción para el mercado Amazonas. El 7.89% considera que no es necesario elaborar el manual de reclutamiento, selección, contratación e inducción para el mercado Amazonas.

Interpretación

La mayoría de los encuestados afirman que es necesaria la elaboración de un manual de reclutamiento, razón que se sustenta esta investigación y se reafirma la creación del mismo y por supuesto su rápida implementación. El propósito del manual consiste en orientar sobre la forma en que la organización pueda cumplir con su objetivo, clarificar los grados de responsabilidad de las diferentes áreas administrativas que la integran y sus relaciones de autoridad y dependencia. Guía y orienta la toma de decisiones del personal de recursos humanos.

**DISEÑO DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E
INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE LA POLICÍA MUNICIPAL DEL MERCADO AMAZONAS
DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA**

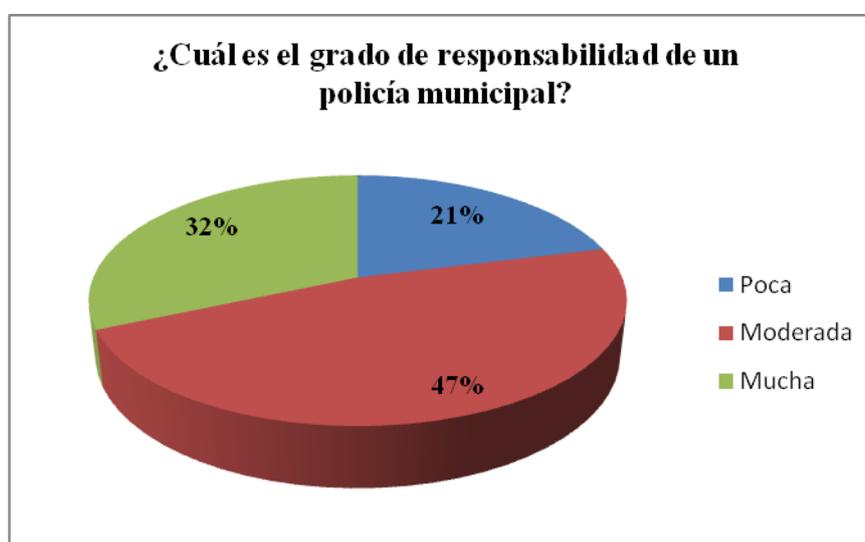
Pregunta 12. ¿Cuál es el grado de responsabilidad de un policía municipal?

Tabla 13. Grado de responsabilidad del policía municipal

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Poca	8	21,05	21,05
Moderada	18	47,37	68,42
Mucha	12	31,58	100,00
Total	38	100,00	

Fuente: Encuestas aplicadas al personal
Elaboración: La autora

Gráfico 12. Grado de responsabilidad del policía municipal



Fuente: Encuestas aplicadas al personal
Elaboración: La autora

Análisis

El 31.58% responde que hay mucha responsabilidad en el trabajo del policía municipal. El 47.37% indica que el grado de responsabilidad es moderado. El 21.05% señala que es poco el grado de responsabilidad.

Interpretación

El empleado al desconocer, y no tener claridad en la definición de sus funciones, se decepciona, se frustra, no sabe qué hacer, hasta dónde llega su responsabilidad y podrían sugerir los problemas. El empleado proactivo, seguramente se tomará más atribuciones que las posiblemente pactadas en la entrevista, y esto puede generar que tome decisiones que no estaba autorizado a tomar, entonces, surge el conflicto.

**DISEÑO DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E
INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE LA POLICÍA MUNICIPAL DEL MERCADO AMAZONAS
DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA**

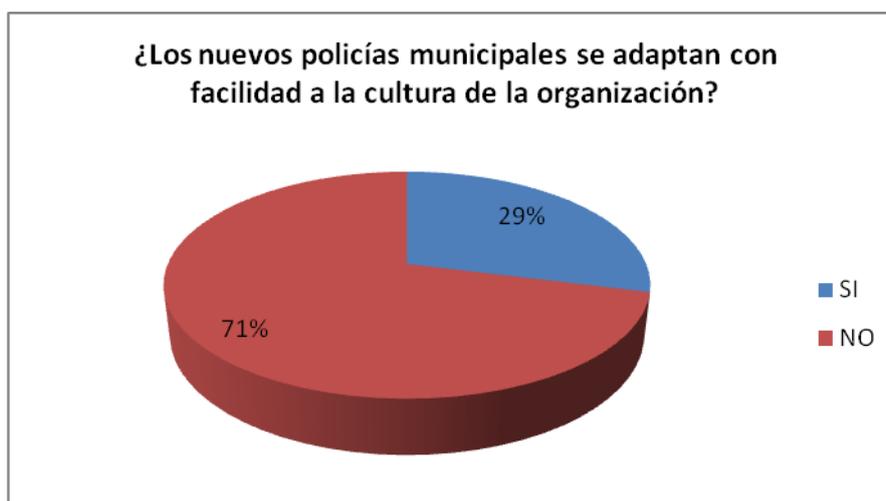
Pregunta 13. ¿Los nuevos policías municipales se adaptan con facilidad a la cultura de la organización?

Tabla 14. Adaptación a la cultura de la organización

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
SI	11	28,95	28,95
NO	27	71,05	100,00
Total	38	100,00	

Fuente: Encuestas aplicadas al personal
Elaboración: La autora

Gráfico 13. Adaptación a la cultura de la organización



Fuente: Encuestas aplicadas al personal
Elaboración: La autora

Análisis

El 71.05% contesta que los nuevos policías municipales no se adaptan con facilidad a la cultura de la organización. El 28.95% responde que los nuevos policías municipales se adaptan con facilidad a la cultura de la organización.

Interpretación

La mayoría de los encuestados dice que no se adapta a la actual cultura de la organización. Una razón más que impulsa el diseño del manual de inducción para el mercado. La inducción de personal se entiende como la tarea de integrar al personal nuevo a la empresa, a sus tareas específicas y dentro de la política de la empresa. La adaptación es, un proceso

**DISEÑO DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E
INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE LA POLICÍA MUNICIPAL DEL MERCADO AMAZONAS
DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA**

mediante el cual una persona modifica sus patrones de comportamiento para ajustarse a las normas de la organización. Al adaptarse, un sujeto abandona hábitos o prácticas que formaban parte de su comportamiento, pero que están negativamente evaluadas en el ámbito al que desea integrarse, y eventualmente adquiere otros en consonancia con las expectativas que se tienen de su nuevo rol.

Pregunta 14. ¿Cuándo usted ingresó a la organización tuvo un programa de inducción?

Tabla 15. Programa de inducción inicial

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
SI	1	2,63	2,63
NO	37	97,37	100,00
Total	38	100,00	

Fuente: Encuestas aplicadas al personal
Elaboración: La autora

Gráfico 14. Programa de inducción inicial



Fuente: Encuestas aplicadas al personal
Elaboración: La autora

Análisis

El 97.37% de las personas respondieron que cuando ingresaron a la organización no tuvieron un programa de inducción. El 2.63% señala que cuando ingresó a la organización si tuvo un programa de inducción.

Interpretación

Casi la totalidad de los miembros del mercado Amazonas indican que no tuvieron programa de inducción cuando ingresaron, por eso es importante esta propuesta, ya que permite identificar todos los puntos de acción al contratar nuevo personal. Cuando se contrata un nuevo empleado, darle una inducción sobre la empresa así como del puesto de trabajo es fundamental para que obtenga éxito en el desempeño. Una inducción se debe dar antes de iniciar labores. La inducción debe darse de acuerdo a las necesidades del colaborador y de la organización. Durante este tiempo, la inducción tendrá un efecto sobre la forma en que el empleado visualiza el negocio y la forma como se integrará a ella.

Tabla 16. Matriz consolidada de resultados

Preguntas	SI	NO	% SI	% NO
1. ¿La administración del mercado Amazonas tiene una sección y/o área de Recursos Humanos?	1	37	2,63	97,37
2. ¿El mercado Amazonas tiene una persona responsable de la administración de los recursos humanos?	2	36	5,26	94,74
3. ¿La administración del mercado Amazonas tiene la descripción de las funciones y responsabilidades del personal de la policía municipal?	4	34	10,53	89,47
4. ¿Conoce usted las funciones y responsabilidades del policía municipal?	2	36	5,26	94,74
5. ¿El mercado Amazonas tiene una estructura organizacional definida?	4	34	10,53	89,47
6. ¿La administración del mercado Amazonas dispone de políticas de recursos humanos?	2	36	5,26	94,74
7. ¿La administración del mercado Amazonas tiene los procedimientos para el reclutamiento y selección de personal nuevo?	1	37	2,63	97,37
8. ¿La administración del mercado Amazonas tiene los procedimientos para la contratación e inducción del personal nuevo?	2	36	5,26	94,74
10. ¿La administración del mercado Amazonas planifica los requerimientos de los recursos humanos?	4	34	10,53	89,47
11. ¿Cree usted que es necesario elaborar el manual de reclutamiento, selección, contratación e inducción para el mercado Amazonas?	35	3	92,11	7,89
13. ¿Los nuevos policías municipales se adaptan con facilidad a la cultura de la organización?	11	27	28,95	71,05
14. ¿Cuándo usted ingresó a la organización tuvo un programa de inducción?	1	37	2,63	97,37

Fuente: Encuestas aplicadas al personal
Elaboración: La autora

3.3 Propuesta

Diseño de un manual de reclutamiento, selección, contratación e inducción para el personal de la Policía Municipal del Mercado Amazonas de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura.

3.3.1 Introducción

Cuando una organización requiere reclutar, seleccionar, contratar, acondicionar o inducir personal nuevo, se deben cumplir con los procesos respectivos; y, para ello, es menester que la organización, en este caso el mercado Amazonas disponga de los elementos de juicio necesarios para hacerlo. Esto implica que debe tener, la descripción de funciones y responsabilidades; el perfil de cada puesto de trabajo, y los procedimientos específicos

El reclutamiento, selección, contratación y la inducción de personal es parte de la gestión de recursos humanos. Las organizaciones están formadas por personas y es fundamental encontrar a los mejores candidatos para cubrir los puestos vacantes. Mientras, más candidatos se consiguen, mejor, porque se tiene la oportunidad de elegir de entre ellos, al mejor, lo cual prevé que la organización se sienta rejuvenecida y actualizada.

El mercado Amazonas de la municipalidad de Ibarra debe liderar el cambio en la manera de admitir a las personas nuevas a la organización.

La propuesta surge de la necesidad de transformar la gestión de los recursos humanos con el objeto de poder alcanzar una organización eficaz y con capacidad de respuesta ante los nuevos retos de la sociedad.

En el contexto actual de cambio y mejora continua de los servicios públicos, las policías municipales que generan valor agregado para los usuarios del mercado Amazonas de la ciudad de Ibarra, constituyen el factor clave y esencial para satisfacer los requerimientos de los ciudadanos.

Es importante que los administradores del mercado Amazonas tomen conciencia de la importancia actual de la gestión del talento humano. En esta propuesta, le facilitamos la información necesaria para implementar los procesos de recursos humanos.

3.3.2 Objetivo de la propuesta

Diseñar el Manual de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de los policías municipales del mercado Amazonas de la ciudad de Ibarra.

3.3.3 Diagnóstico situacional

El diagnóstico situacional es la identificación, descripción y análisis evaluativo de la situación actual de la organización o el proceso. En el diagnóstico se identifican los factores y/o las variables que conforman la organización, y que inciden en los resultados.

La ausencia real de diagnóstico conlleva a la ausencia de una planificación real. El diagnóstico es en esencia una comparación entre dos situaciones: la presente, que se conoce mediante la investigación, y la otra, supuestamente conocida que sirve de pauta o modelo. (Abatedaga, 2008).

3.3.3.1 Matrices para el diagnóstico situacional

Las herramientas de tipo matricial permiten identificar las variables tanto dentro, como fuera de la organización, y mediante el análisis se identifican los factores internos y externos que afectan la organización. Las matrices de diagnóstico permiten aplicar de manera objetiva y adecuada a la empresa, midiendo y evaluando cada uno de los factores críticos de éxito.

Las matrices empleadas en el diagnóstico situacional son: matriz FODA, matriz de evaluación de los factores internos, matriz de evaluación de los factores externos.

3.3.3.2 Matriz FODA.

Koontz y Weihrich y referida por (Lopez, 2009), la matriz FODA es definida como una estructura conceptual para el análisis sistemático, que facilita la comparación de las oportunidades y las amenazas externas, las fortalezas y las debilidades internas de la organización.

Tabla 17. Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
Es parte del GADM de Ibarra	Posibilidad de mejorar la imagen del policía municipal
Mercado Amazonas con muchos años de funcionamiento	Aval del Municipio de Ibarra
Presupuesto definido	Políticas gubernamentales de apoyo
Autogestión administrativa	Asistencia técnica externa
Autonomía administrativa	Asesoramiento en recursos humanos
Experiencia administrativa	Transferencia de tecnología
	Intercambio técnico con otros mercados municipales
Debilidades	Amenazas
No hay planificación de los recursos humanos	Inseguridad ciudadana
No dispone de un área de recursos humanos	Imagen del policía municipal desgastada
No tiene una persona responsable de recursos humanos	Crisis económica del país
No tiene manuales de procedimientos	Cambios en la legislación frecuentes
No tiene la descripción de funciones	Incomprensión ciudadana
No tiene una estructura organizacional definida	Valores morales en crisis
Carece de la filosofía organizacional	Corrupción
No dispone de políticas de recursos humanos	
No cumple con los objetivos planificados	
Selección de personal poco transparente	
Trabajo rutinario	

Fuente: Información Mercado Amazonas

Elaboración: La autora

Matriz MEFI. La Matriz de Evaluación de los Factores Internos, resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de la empresa, constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas. Al desarrollar la Matriz de Evaluación de los Factores Internos – MEFI, se necesita reflexionar y analizar cada uno de los factores que se analizan.

3.3.3.3 Matriz de Evaluación de los Factores Internos

Es la representación gráfica de los factores internos positivos y negativos, que se han valorado para poder disponer de una herramienta cuantitativa de evaluación.

Para la elaboración de la MEFI, (Koontz, y otros, 2013), recomienda se utilice los siguientes pasos:

1. Preparar una lista de fortalezas y debilidades; primero se presentan las fortalezas y a continuación las debilidades.
2. Asignar a cada factor una ponderación que va desde 0.0 – irrelevante hasta 1.0 – muy importante. La suma de las ponderaciones debe ser igual a 1.0.
3. Califique cada factor, identificando previamente si es fortaleza o debilidad, para luego dar un valor según la siguiente escala de 1 a 4; dónde 1 = debilidad importante; 2 = debilidad menor; 3 = fortaleza menor y 4 = fortaleza importante.
4. Multiplique la ponderación de cada factor por su calificación, y así se obtiene el peso ponderado total.
5. Con el fin de determinar el puntaje ponderado total de los factores internos analizados, sume los puntajes ponderados de cada factor.
6. Interprete el resultado obtenido en la sumatoria.

La Matriz MEFI, proporciona información importante para la formulación de estrategias.

Tabla 18. Matriz de Evaluación de los Factores Internos

Fortalezas	Ponderación	Calificación	Peso Ponderado
Es parte del GADM de Ibarra	0,08	3	0,24
Mercado Amazonas con muchos años de funcionamiento	0,09	3	0,27
Presupuesto definido	0,07	3	0,21
Autogestión administrativa	0,06	4	0,24
Autonomía administrativa	0,08	4	0,32
Experiencia administrativa	0,09	3	0,27
Debilidades			
No hay planificación de los recursos humanos	0,05	1	0,05
No dispone de un área de recursos humanos	0,04	2	0,08
No tiene una persona responsable de recursos humanos	0,06	1	0,06
No tiene manuales de procedimientos	0,05	1	0,05
No tiene la descripción de funciones	0,04	2	0,08
No tiene una estructura organizacional definida	0,05	1	0,05
Carece de la filosofía organizacional	0,06	1	0,06
No dispone de políticas de recursos humanos	0,04	1	0,04
No cumple con los objetivos planificados	0,05	2	0,10
Selección de personal poco transparente	0,04	1	0,04
Trabajo rutinario	0,05	1	0,05
Total	1,00		2,21

Fuente: Información Mercado Amazonas
Elaboración: La autora

Interpretación. El peso ponderado total es de 2.21, lo que indica que la organización no está utilizando adecuadamente las fortalezas.

3.3.3.4 Matriz MEFE.

La Matriz de Evaluación de los Factores Externos, permite resumir y evaluar los factores externos positivos y negativos.

1. Prepare una lista de oportunidades y amenazas. Enliste en el orden señalado.
2. Asigne una ponderación a cada factor, use la escala de 1 a 4, dónde 0.0 es nada importante, y 1.00 es muy importante. La suma de las ponderaciones debe ser igual a 1.0.

**DISEÑO DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E
INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE LA POLICÍA MUNICIPAL DEL MERCADO AMAZONAS
DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA**

3. Califique cada factor, para ello asigne un valor que va de 1 a 4, dónde 1 = la respuesta es deficiente; 2 = la respuesta es el promedio; 3 = la respuesta es mayor al promedio, y 4 = la respuesta es superior.
4. Multiplique la ponderación por la calificación, el valor resultante es el peso ponderado de cada factor.
5. Para obtener el puntaje ponderado total, sume los pesos ponderados de cada factor.
6. Interprete el resultado obtenido en la sumatoria.

La Matriz MEF, facilita información importante para la formulación de estrategias.

Tabla 19. Matriz de Evaluación de Factores Externos

Oportunidades	Ponderación	Calificación	Peso Ponderado
Posibilidad de mejorar la imagen del policía municipal	0,10	3	0,30
Aval del Municipio de Ibarra	0,12	4	0,48
Políticas gubernamentales de apoyo	0,06	3	0,18
Asistencia técnica externa	0,08	3	0,24
Asesoramiento en recursos humanos	0,09	3	0,27
Transferencia de tecnología	0,06	3	0,18
Intercambio técnico con otros mercados municipales	0,08	4	0,32
Amenazas			
Inseguridad ciudadana	0,06	1	0,06
Imagen del policía municipal desgastada	0,06	2	0,12
Crisis económica del país	0,06	1	0,06
Cambios en la legislación frecuentes	0,05	1	0,05
Incomprensión ciudadana	0,06	1	0,06
Valores morales en crisis	0,06	1	0,06
Corrupción	0,06	1	0,06
Total	1,00		2,44

Fuente: Información Mercado Amazonas

Elaboración: La autora

Interpretación. El peso ponderado total es de 2.44, lo que indica que la organización está utilizando medianamente las oportunidades.

3.4 Misión de recursos humanos

El Área de recursos humanos del mercado Amazonas de la ciudad de Ibarra, tiene la misión de crear, mantener y desarrollar grupos de empleados, con habilidades y motivaciones suficientes para cumplir con los planes y programas establecidos de manera eficiente, efectiva y eficaz; así como, crear un ambiente organizacional y laboral adecuado, que permita tanto la aplicación, desarrollo y satisfacción plena de los policías municipales.

Fuente: Información Mercado Amazonas

3.5 Visión de recursos humanos

El Área de recursos humanos del mercado Amazonas, para el futuro gestionará los subsistemas de administración de personal, bajo normas, políticas y procedimientos que se ajusten a sus necesidades y que garanticen la utilización eficaz y racional del personal.

Fuente: Información Mercado Amazonas

3.6 Valores de recursos humanos

Los valores éticos son guías de comportamientos que regulan la conducta de las personas. Los valores éticos permiten regular la conducta de las personas para lograr el bienestar colectivo y una convivencia armoniosa y pacífica en la sociedad. Los valores del Área de Recursos Humanos del mercado Amazonas son los siguientes:

- Eficacia y eficiencia. Se orienta no sólo a la consecución de los objetivos, sino también que se alcancen al menor coste posible.
- Servicio público. Atender al ciudadano y a los intereses generales, intentando comprender las necesidades de los usuarios del servicio, agregando valor y/o aportando beneficios para ellos.
- Legalidad. El personal debe cumplir las normas legales vigentes para los sistemas de recursos humanos.

- **Ética.** Se demuestra en el fiel cumplimiento de las leyes y normas establecidas para la correcta administración del personal; para promover los comportamientos deseables.
- **Respeto.** Significa valorar a los demás, acatar su autoridad y considerar su dignidad.
- **Transparencia.** Significa permitir que los demás entiendan claramente el mensaje que les estamos proporcionando y perciban un mensaje que exprese lo que realmente deseamos o sentimos. Cumplimiento de los procedimientos, normas y reglamentos vigentes para el reclutamiento, selección y contratación de personal.
- **Equidad.** Es un valor que significa justicia e igualdad de oportunidades para todos los usuarios del servicio prestado por el área de recursos humanos, respetando la diferencia de raza, sexo o ideologías.
- **Calidad en el servicio.** La calidad del servicio es la base de la supervivencia de una empresa. El mercado Amazonas se enfoca en el proceso de mejora continua que asegure servicios de calidad para el usuario.
- **Flexibilidad.** Para alcanzar una administración eficaz, con un recursos humanos flexibles y adaptables, formados, competentes y polivalentes en la prestación del servicio.

Fuente: Información Mercado Amazonas

3.7 Principios básicos

Los principios básicos que han inspirado esta propuesta administrativa de recursos humanos son los siguientes:

- **Planificación.** La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos.

- **Comunicación.** La comunicación es una norma o una regla que se emplea para poder entender los significados. Es un soporte que regula la vida interna de la organización y que facilita la interacción.

- **Igualdad.** El desarrollo de la función de personal estará guiada por las leyes y las políticas sectoriales, igual para todos los empleados y colaboradores, sin exclusión, discriminación o marginación por razón de sexo, categoría.

- **Cooperación y colaboración.** Optimizar los esfuerzos en la consecución de los objetivos organizacionales, reforzando la colaboración y cooperación entre las diferentes áreas de gobierno municipal, órganos administrativos, servicios, departamentos y unidades de gestión y empleados.

- **Participación.** Diálogo permanente con las autoridades del mercado, los miembros de la organización y la comunidad entera.

- **Descentralización.** Transferir y delegar funciones a los policías municipales para que puedan tomar decisiones inmediatas.

- **Compromiso y responsabilidad.** Implicación permanente y compromiso activo de los policías municipales en el cumplimiento de objetivos y responsabilidades a ellos asignadas. (Robbins Stephen, y otros, 2002).

3.8 Políticas de recursos humanos

Es conveniente que exista la declaración de una Política de Recursos Humanos, la misma que se formula en los siguientes términos:

- Necesidad de cambio y modernización. Es preciso, la implantación de una gestión de recursos humanos moderna, avanzada, innovadora, eficaz y profesional, que supere las disfunciones actuales, y presentes. Con procedimientos claros y concretos que garanticen los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal ceñida a los principios administrativos modernos y no a las presiones de grupos tradicionales de poder.
- Los recursos humanos, factor clave y decisivo. Todas las personas son un factor clave y decisivo, por lo que es preciso impulsar y desarrollar un nuevo modelo de gestión donde confluyan el interés público general y los intereses y expectativas de los policías municipales.
- Una nueva cultura de cambio y mejora. Se debe producir un cambio en la cultura de la organización, que modifique el conjunto de sistemas de valores, principios y creencias, donde la cultura organizacional es un elemento esencial en cualquier proceso de modernización y mejora continua; logrando que primen los valores éticos.
- Posicionar la función de personal. La gestión de recursos humanos es un elemento decisivo para el buen funcionamiento del mercado Amazonas. Esta gestión debe tener un verdadero carácter estratégico, situándola en el más alto nivel posible de toma de decisiones.
- Descentralizar la función de Recursos Humanos a los gestores. La gestión de Recursos Humanos debe desplegarse, transfiriendo responsabilidades a las personas que tiene contacto directo con los usuarios del servicio; para ello, es menester proporcionarles

la formación y/o la capacitación necesaria. En este sentido, asumir responsabilidades en la gestión de su personal significa ejercer un papel activo en aspectos tales como asignar tareas, marcar objetivos, detectar necesidades formativas, motivar, promover la participación.

- Una gestión basada en objetivos y resultados. Es necesario responsabilizar a todos los empleados administrativos para lograr objetivos y/o resultados, una aspiración que, aunque lenta y difícil al principio, ha de ser conseguida en el mediano plazo. Más que el cumplimiento formal de las normas, reglas y procedimientos, se impone la necesidad de responder por la utilización eficiente de los recursos y por el grado de cumplimiento de los objetivos, mediante la evaluación de resultados.
- Adecuación de las estructuras organizativas. Se considera que el cambio de las estructuras y el diseño de la organización, son variables de gran importancia para la consecución de la eficacia y eficiencia en la satisfacción de las demandas ciudadanas. Por ello, es preciso adecuar la estructura organizativa a los fines que se persiguen. En este sentido al diseño organizativo se lo concibe como una adaptación constante de la organización a las demandas internas y externas, de forma que la estructura sirva de soporte adecuado a la misión.
- Adaptabilidad a las necesidades de los servicios. Una de las formas más adecuadas de garantizar la función pública y la generación de empleo, es que las condiciones laborales se flexibilicen y se adapten a las necesidades de los usuarios, siempre bajo la orientación del consenso y la existencia de criterios mínimos de regulación.
- Mejorar la gestión previsional de los recursos humanos. La gestión previsional tiene por objetivo permitir a la administración del mercado disponer en el momento deseado del personal suficiente y con las competencias, motivación y formación necesarias para ejercer las tareas asignadas. Para ello será preciso realizar una previsión de las necesidades de personal a un plazo de tiempo mediante los estudios pertinentes y teniendo en cuenta los recursos humanos actuales con los que se cuenta.

- Mejorar el reclutamiento y la selección de personal. La selección de personal podrá mejorarse si se basa en un análisis del puesto, que describa detalladamente las tareas y responsabilidades, así como establecer los requisitos exigibles a los candidatos, de modo que se establezcan perfiles que orienten el proceso selectivo. También pueden mejorarse los métodos de selección orientándolos más a evaluar las competencias y potencialidades, técnicas, profesionales o gerenciales, según el caso. Las técnicas de selección, como entrevistas, valoración de méritos, pruebas prácticas, dinámica de grupos, pruebas psicológicas, habrán de seleccionarse cuidadosamente atendiendo a las circunstancias de cada caso, de modo que proporcionen la información más valiosa para evaluar a los candidatos idóneos.

- La formación, elemento estratégico del cambio. Invertir en formación y desarrollo profesional es necesario para adaptarse a las demandas y necesidades cambiantes de los ciudadanos del mercado Amazonas. Por otro lado, mantener y desarrollar las competencias de los empleados en términos de conocimientos, habilidades y actitudes, ha de ser un objetivo básico de la gestión de la formación. La formación debe permitir y promover el desarrollo de las capacidades y habilidades de las personas, para satisfacer las expectativas de mejora laboral.

- La formación, debe transmitir valores, desarrollando la cultura y creando cohesión interna hacia la misión de la institución. Una formación que cambia hábitos y transforma las actitudes ante el cambio, de modo que éste sea visto como algo natural y consustancial a toda organización.

- Importancia de la motivación. La motivación debe ser la principal estrategia de la organización, pues de ella dependen dos aspectos básicos: la satisfacción del empleado y la eficacia de la organización. Un aspecto a incorporar en la gestión de personas es precisamente la labor de orientar los esfuerzos de los empleados, mostrando hacia dónde se tiene que ir o qué objetivos se deben alcanzar.

- La motivación es, una tarea que consiste en hacer converger los esfuerzos de todos hacia una misma dirección. Esta convergencia de esfuerzos significa tanto involucrar a los empleados en los objetivos, estrategia, valores y cultura de la municipalidad, como implantar una jefatura que promueva la cohesión y el compromiso, y reduzca los conflictos entre grupos, desarrollando asimismo el trabajo en equipo.

- Desarrollar la comunicación interna y el compromiso. Se considera importante la comunicación interna, mejorando la transparencia y los canales de distribución informativa a todos los niveles y en todas las direcciones. Difícilmente se podrá involucrar a los empleados con una cultura orientada al servicio público, si ellos no participan, desconocen los planes, proyectos, metas y objetivos de la municipalidad y los servicios y las unidades de gestión. Se trata, en definitiva, de contribuir a la creación de una cultura común a través, de instrumentos de comunicación e información.

- Mecanismos internos de información y control. La toma de decisiones debe basarse en informaciones obtenidas a través de un adecuado sistema de información de gestión. De lo contrario, la presión de lo inmediato y la necesidad de adoptar decisiones rápidas, propicia crear situaciones donde los flujos de información nos obligarán a estar a veces sobre-informados y en otras ocasiones infra-informados. Es preciso, por ello, contar con un sistema de control y evaluación de la gestión. La encuesta de satisfacción de los usuarios podría ser empleada para medir la percepción que tienen del servicio prestado por los policías municipales del mercado Amazonas. Los resultados obtenidos pueden facilitar la información realmente indispensable para la toma de decisiones más adecuadas. (Jiménez, 2011)

3.9 Estructura organizacional

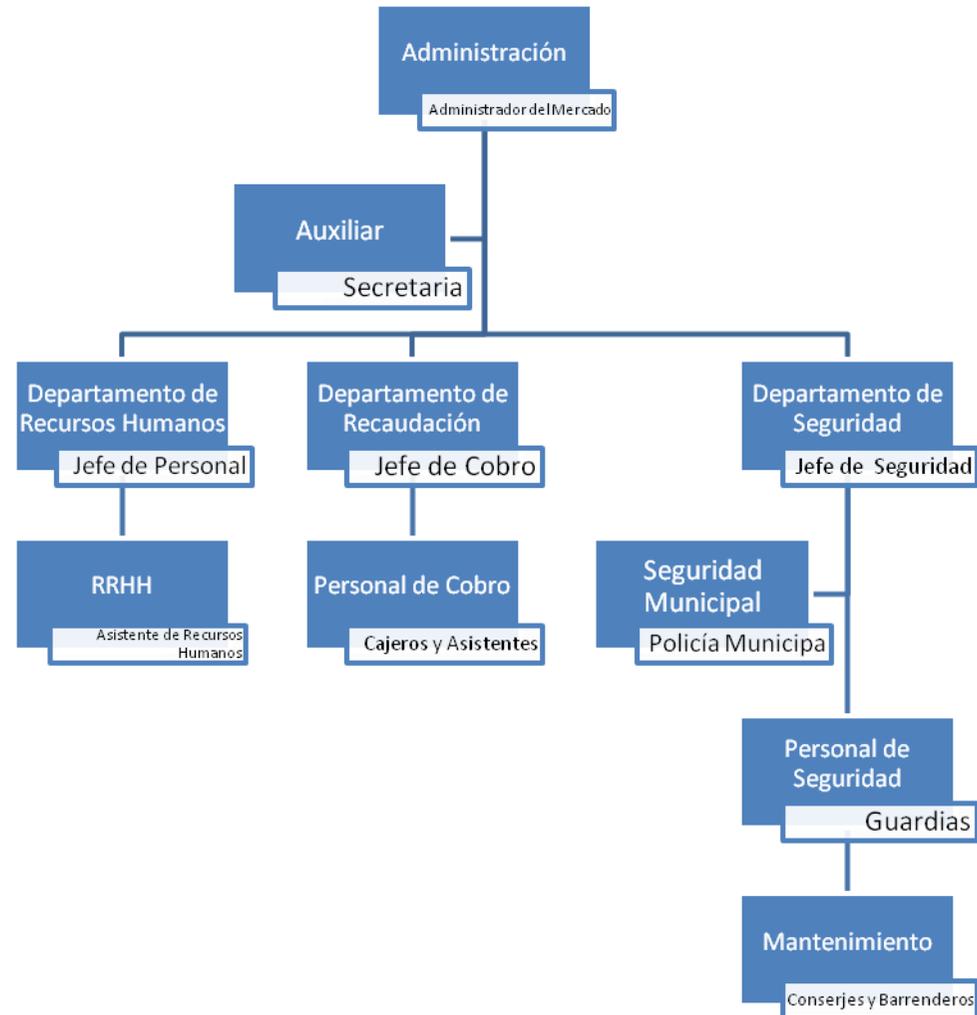
La organización es una unidad social coordinada en forma consciente, que incluye dos o más personas, y que funciona con relativa continuidad para lograr una meta común. (Robbins Stephen, y otros, 2013)

Una estructura es esencialmente una determinada disposición de actividades que afectan a un grupo de personas, conducente a optimizar la consecución de los objetivos previstos. (Artal Castells, 2007)

La estructura organizacional define cómo la organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina. (Hitt, y otros, 2006)

Para el mercado Amazonas se plantea una estructura organizacional simple, caracterizada por un diseño organizacional con escasa departamentalización, sin controles extensos, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización. La estructura propuesta tiene como fortaleza ser rápida, flexible y con costos de mantenimiento barato. Además, se pretende que la administración del mercado tenga una estructura orgánica, en la los empleados efectúen todo el trabajo, utilicen los procedimientos para los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal; y, tenga la autoridad suficiente para poder tomar las decisiones más convenientes. (Robbins, y otros, 2005)

Gráfico 15. Organigrama Estructural



Fuente: Información Mercado Amazonas
Elaboración: La autora

3.10 Descripción de funciones

Tabla 20. Cuadro resumen descriptivo de funciones

Cargo	Funciones
Administrador	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de planes estratégicos - Organización y supervisión del mercado
Secretaria	<ul style="list-style-type: none"> - Convocatoria a sesiones - Actividades administrativas
Jefe de personal	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión departamental - Diseño de formularios
Asistente de RRHH	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo a gestión de Jefatura - Procesar y Verificar información
Guardias	<ul style="list-style-type: none"> - Efectuar recorridos continuos - Control de entrada y salida
Conserje	<ul style="list-style-type: none"> - Mantenimiento - Servicios generales
Policía Municipal	<ul style="list-style-type: none"> - Vigilancia general - Elaboración de citaciones
Barrenderos	<ul style="list-style-type: none"> - Limpieza general

Fuente: Manual de reclutamiento
Elaboración: La autora

3.11 Procedimiento para el reclutamiento

El desarrollo de este epígrafe se basa en las concepciones de (Llanos Rete, 2005). Cuando la organización requiere cubrir un puesto de trabajo, el área de recursos humanos necesita conocer con precisión el perfil del puesto de trabajo que se debe cubrir, dentro de este perfil están las especificaciones, los rasgos de la personalidad del candidato, los atributos físicos, la experiencia en la aplicación de algún conocimiento, y las habilidades requeridas.

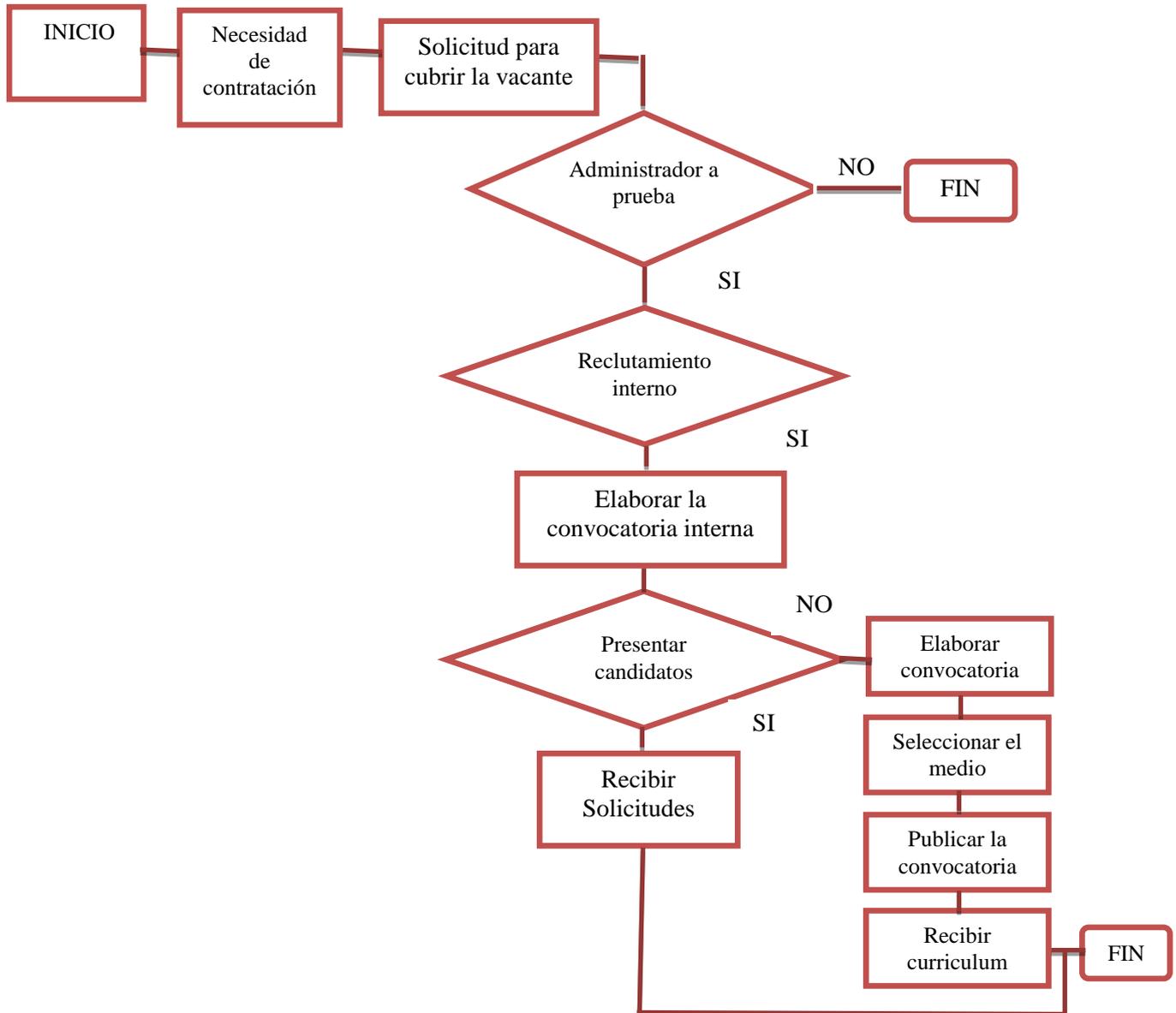
El reclutamiento se hace en base al perfil del puesto en el que se incluye: los conocimientos, las habilidades, nivel de esfuerzo, condiciones de trabajo, responsabilidad, la experiencia y/o el nivel de conocimientos.

El reclutamiento consiste en atraer la mayor cantidad posible de candidatos para ocupar el puesto, a quienes se les evaluará conforme al perfil requerido.

Procedimiento desarrollado

1. En el mercado se produce la necesidad de contratación de policías municipales, ya sea para cubrir una vacante o porque la Administración autoriza la creación de un nuevo puesto de trabajo.
2. El Asistente de Seguridad, responsable del área interesada solicita cubrir la vacante y/o la creación del puesto, y para ello se dirige al Administrador del Mercado, pidiendo autorización para la contratación.
3. El Administrador aprueba o desaprueba la contratación. Si aprueba continúa el proceso, si rechaza la petición el proceso se termina.
4. Como dentro de la organización no existen las personas que reúnen el perfil del puesto vacante se hace el reclutamiento externo. Para ello, se elabora la convocatoria.
5. Se elige el medio para publicar la convocatoria.
6. Se receptan los curriculum y las solicitudes de empleo.

Gráfico 16. Proceso de reclutamiento



Fuente: Manual de reclutamiento
Elaboración: La autora

3.12 Procedimiento para la selección de personal y contratación

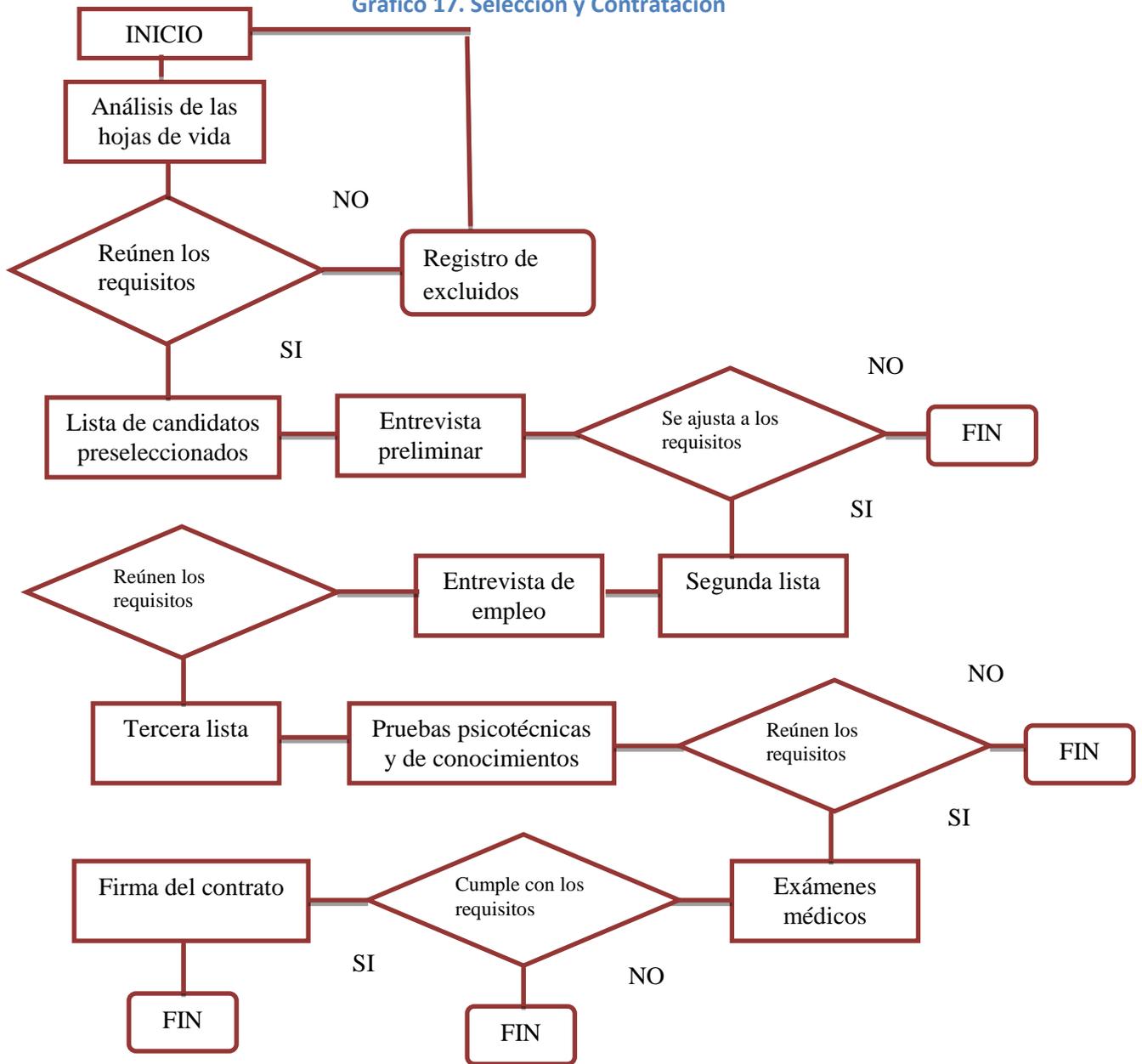
Según (Tappy, 2010). “La selección puede definirse como aquella actividad organizada que, una vez especificados los requisitos y cualidades que han de reunir los candidatos para determinadas labores, identifica y mide las cualidades actuales y potenciales, las características de la personalidad, los intereses y aspiraciones de los candidatos, para elegir al que más se aproxima al perfil del puesto.”

Procedimiento desarrollado

1. La selección del personal empieza con el análisis de los curriculums y las solicitudes de empleo, entregados por los aspirantes al puesto. Se analizan en función de los perfiles del puesto.
2. Se prepara una lista inicial con los candidatos que cumplen los requisitos establecidos en el perfil del puesto.
3. El asistente de recursos humanos se comunica con los aspirantes seleccionados para que se presenten a la primera entrevista. En ella, el Asistente de Recursos Humanos indaga y obtiene información adicional que el candidato no puso en la solicitud y en el curriculum.
4. El asistente elabora la segunda lista de aspirantes a cubrir el puesto vacante.
5. El Jefe del área interesada realiza la segunda entrevista. Es una conversación orientada hacia las metas en la cual el entrevistador solicita información adicional sobre la experiencia laboral, los logros académicos, las habilidades interpersonales. En la entrevista el entrevistador tiene la oportunidad de observar características personales como: apariencia física, facilidad de expresión, vocabulario, desenvolvimiento, los valores, el trabajo en equipo, la pertenencia a equipos deportivos, clubes sociales, su adaptabilidad y confianza en sí mismo.
6. El Jefe - entrevistador presenta el listado final de candidatos, los cuales deben someterse a las pruebas psicotécnicas y de conocimientos.
7. Los candidatos que pasan las pruebas psicotécnicas y de conocimientos van a los exámenes médicos. Por lo general, son dos candidatos.
8. Con los resultados de los exámenes médicos, el Asistente de Recursos Humanos plantea las condiciones del contrato de trabajo, como horario de trabajo, beneficios, reglamento interno de trabajo.
9. Si el candidato acepta, se firma el contrato y el aspirante se integra

DISEÑO DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE LA POLICÍA MUNICIPAL DEL MERCADO AMAZONAS DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA

Gráfico 17. Selección y Contratación

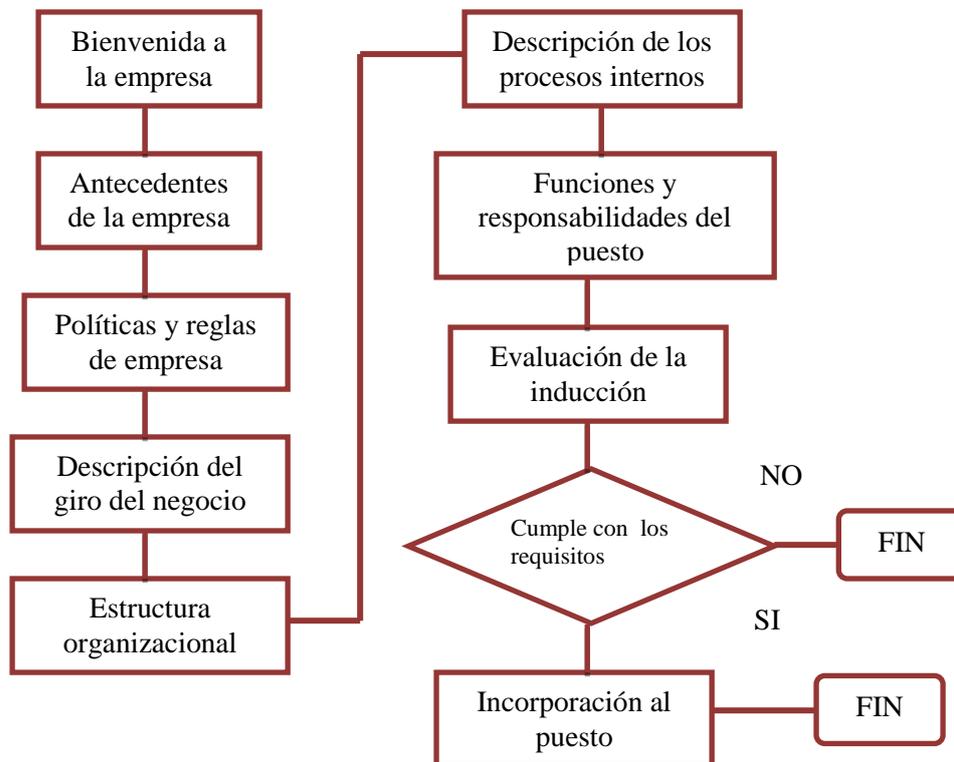


Fuente: Manual de reclutamiento
Elaboración: La autora

3.13 Procedimiento para la inducción del personal

En el proceso de inducción se cubre los siguientes elementos:

Gráfico 18. Proceso de Inducción



Fuente: Manual de reclutamiento
Elaboración: La autora

La bienvenida, los antecedentes de la empresa y su reseña histórica, así como las políticas, reglas y la normatividad internas son aspectos que son cubiertos por el Asistente de Recursos Humanos.

La descripción del giro del negocio, la cultura empresarial y la estructura organizacional son temas que son desarrollaos por el Administrador del Mercado Amazonas.

La descripción de los procesos internos, la descripción de funciones y responsabilidades, así como la demostración del trabajo específico que se realiza en el puesto de trabajo para el que fue contratado el aspirante, son desarrolladas por el Asistente de Seguridad.

Si en la evaluación de la inducción, se detecta algún aspecto anormal y/o que genera preocupación, es preferible tomar la decisión de inmediato, antes de que el aspirante al puesto se quede en la organización. Son causales para ser dado de baja: el consumo de alcohol o drogas; comportamiento ajeno a los principios y valores de la organización; corrupción administrativa, cohecho etc.

3.14 Funciones y perfiles de los puestos

La descripción de manera clara y sencilla de las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito es fundamental para el cumplimiento de los objetivos de cada área y/o departamento de la organización. Una descripción correcta del puesto de trabajo ayuda a determinar qué factores harán que el desempeño del mismo sea eficaz. En este aspecto hacer una correcta descripción del puesto de trabajo ayuda a determinar los requerimientos del mismo. La descripción de un puesto de trabajo también permite determinar de un modo correcto la formación del ocupante y el programa de desarrollo personal dentro de la empresa. Al mismo tiempo también determinará una definición exacta de la persona que sustituirá a la persona que ocupa un puesto de trabajo específico cuando cese la actividad del trabajador titular.

La descripción de puestos facilita el proceso de reclutamiento y selección del personal, propicia la transparencia en el proceso de contratación. Orienta el proceso de formación del personal, posibilita la gestión de las carreras profesionales de los colaboradores de la empresa. La divulgación adecuada de la descripción de las funciones de cada puesto de trabajo permite a los empleados, conocer y comprender mejor los deberes y responsabilidades de su puesto. Además, se puede realizar una evaluación objetiva del desempeño de los colaboradores.

**DISEÑO DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E
INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE LA POLICÍA MUNICIPAL DEL MERCADO AMAZONAS
DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA**

	MERCADO AMAZONAS MANUAL DE FUNCIONES	Descripción de Funciones Código N° 0001
---	---	--

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Denominación del Puesto :	Administrador Mercado Amazonas.
Nivel del cargo:	Directivo.
Área:	Administración
Responsabilidad:	Supervisar el desempeño de las vivanderas en el mercado, así como el cumplimiento de las normas sanitarias y pago de impuestos por los puestos.
Reporta:	Comisario municipal.
Sueldo:	\$520 dólares
Supervisa a:	Todos.

2. OBJETIVO DEL PUESTO
Garantizar el normal funcionamiento del mercado; y, vigilar el cumplimiento de las normas sanitarias y pago de impuestos por los puestos asignados a cada vendedor/a.

3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar el plan estratégico u operativo del mercado Amazonas. 2. Organizar y supervisar el funcionamiento del mercado. 3. Determinar las necesidades de personal administrativo y de control. 4. Administrar la distribución de puestos de venta en el mercado. 5. Controlar la ocupación legal de los mismos. 6. Mantener un registro de los ocupantes de puestos de venta. 7. Establecer las normas de higiene más aconsejables para el expendio de los productos en el mercado. 8. Ordenar el barrido y recolección diaria de la basura y desechos que se produzcan en el mercado y calles aledañas. 9. Controlar la disciplina y buena conducta que deben observar los comerciantes de víveres y otros artículos de consumo. 10. Exigir el pago mensual por concepto de arriendo de los locales comerciales, barracas y puestos asignados en el mercado, vías públicas y más espacios destinados para el comercio. 11. Exigir los certificados de salud a las expendedoras de productos alimenticios. 12. Cumplir con las demás tareas que disponga la autoridad competente.

4. ANÁLISIS DE REQUISITOS	
Formación Académica	Administración de empresas.
Experiencia	Dos años en actividades similares.
Conocimiento Específico	Administración de empresas. Negociación. Control del medio ambiente.
Formación Permanente:	Gestión del talento humano. Liderazgo. Trabajo en equipo.
Competencias obligatorias:	Ética profesional. Capacidad de análisis. Trabajo en equipo.
Equipos y máquinas:	Computadora. Impresora. Fax. Internet. Celular. Calculadora.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Nombre:	Nombre:	Nombre:
Firma:	Firma:	Firma:

**DISEÑO DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E
INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE LA POLICÍA MUNICIPAL DEL MERCADO AMAZONAS
DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA**

	MERCADO AMAZONAS MANUAL DE FUNCIONES	Descripción de Funciones Código N° 0002
---	---	--

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Denominación del Puesto :	Secretaria
Área:	Administrativa.
Unidad	Administrativa
Responsabilidad:	Custodia de bienes, equipos, materiales de seguridad.
Sueldo:	\$ 366 dólares
Supervisión:	Supervisada por el Administrador del Mercado.

2. OBJETIVO DEL PUESTO
Organizar y velar por el correcto funcionamiento de los procesos administrativos, en cuanto a los servicios que se brinden, especialmente en la organización de archivos, atención al público, transcripciones y solución a los problemas que se presenten en la administración del mercado.

3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Actuar como secretaria del mercado, de las diversas comisiones, a las que asistirá con voz informativa pero sin voto. 2. Elaborar conjuntamente con el administrador la convocatoria a sesiones, adjuntando el orden del día. 3. Entregar la convocatoria a sesiones extraordinarias con al menos con 24 horas de anticipación y las ordinarias con 48 horas. 4. Llevar las actas de las sesiones con los comerciantes del mercado municipal. 5. Conferir copias certificadas de los documentos que reposen en los archivos previa la autorización del administrador y que fueren legal y correctamente solicitadas. 6. Difundir a través de los medios de comunicación locales, mediante carteles, la convocatoria a las reuniones. 7. Redactar las actas de sesiones en base a grabaciones magnetofónicas o cualquier otro medio que la tecnología lo permita. 8. Asistir anticipada y puntualmente a las sesiones, portando la documentación relacionada a los temas a tratarse. 9. Intervenir en la sesión con voz informativa, en asuntos relacionados a su conocimiento administrativo, legal, reglamentario y otros. 10. Contestar el teléfono, fax, celular y/o correo electrónico. 11. Receptar la correspondencia y dar trámite inmediato. 12. Llevar un archivo actualizado de los bienes muebles, enseres y equipos eléctricos de acuerdo a la suscripción del acta de entrega-recepción parcial. 13. Llevar cronológicamente la recepción de comunicación de oficios, memorándums, comunicaciones e informes de los órganos con lo que se mantiene alguna relación.

**DISEÑO DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E
INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE LA POLICÍA MUNICIPAL DEL MERCADO AMAZONAS
DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA**

4. ANALISIS DE REQUISITOS	
Formación Académica	Bachiller en Secretariado.
Experiencia	Dos años de experiencia
Conocimiento Específico	Dominio de Office, Windows e Internet.
Formación Permanente:	Relaciones humanas. Negociación. Atención al cliente. Administración de los recursos humanos.
Competencias obligatorias:	Capacidad de análisis, trabajo en equipo, valores éticos, liderazgo y toma de decisiones.
Equipos y máquinas:	Computadoras, impresora, fax, teléfono, copiadora y calculadora.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Nombre:	Nombre:	Nombre:
Firma:	Firma:	Firma:

**DISEÑO DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E
INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE LA POLICÍA MUNICIPAL DEL MERCADO AMAZONAS
DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA**

	MERCADO AMAZONAS MANUAL DE FUNCIONES	Descripción de Funciones Código N° 0003
---	---	--

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Denominación del Puesto :	Jefe de Personal.
Nivel del cargo:	Directivo.
Área:	Recursos Humanos.
Responsabilidad:	Por los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal. Así como de la gestión de los recursos humanos del Mercado Amazonas.
Reporta:	Administrador del Mercado.
Sueldo:	\$480 dólares
Supervisa a:	Personal a su cargo.

2. OBJETIVO DEL PUESTO
Administrar el Recurso Humano del Mercado y velar por el desarrollo integral profesional del empleado que coadyuve en un buen desempeño en el puesto de trabajo.

3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planear el trabajo, dirigir, coordinar y supervisar las funciones que debe llevar a cabo la dependencia. 2. Coordinar la acción de su dependencia con los organismos con los que tiene relaciones directas. 3. Señalar las normas de carácter técnico y administrativo que deban regir las actividades a desarrollar en la oficina. 4. Planear y organizar programas de relación social entre empleados y trabajadores del mercado. 5. Planificar, organizar y supervisar el sistema de ingreso del personal de carrera administrativa y de jornal. 6. Planificar cursos de capacitación para el personal a su cargo. 7. Diseñar formularios que ayuden al control de personal. 8. Mantener actualizado el expediente de empleados y trabajadores. 9. Preparar y mantener las acciones de personal referente a ingresos, ascensos, traslados, licencias, permisos, vacaciones, sanciones, renunciaciones y movimientos de otro personal. 10. Definir las funciones y responsabilidades, así como los perfiles de los puestos de trabajo de su área de responsabilidad. 11. Cumplir y hacer cumplir la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa y su Reglamento, el Código del Trabajo y más leyes de carácter laboral. 12. Proporcionar información a los aspirantes a puestos de policías municipales. 13. Llevar un registro actualizado de las vacantes, nombramientos, contratos, movimientos de personal a nombramiento, a jornal y contrato, controlar la asistencia y permanencia del personal en los lugares de trabajo con sujeción a las normas y reglamentos establecidos para el efecto. 14. Mantener actualizado los expedientes e inventario de los recursos humanos que laboran en el mercado.

**DISEÑO DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E
INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE LA POLICÍA MUNICIPAL DEL MERCADO AMAZONAS
DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA**

3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES (Continuación).

15. Tramitar las sanciones disciplinarias de los empleados y trabajadores.
16. Preparar informes para el mejoramiento de la administración de personal.
17. Aplicar las disposiciones legales sobre vacaciones y licencias de personal.
18. Mantener informado a los empleados y trabajadores sobre las tareas y obligaciones como servidores públicos y desarrollar normas técnicas para el servicio.
19. Establecer procedimientos equitativos, a fin de resolver las quejas del personal.
20. Conocer y estudiar las leyes laborales que regulan las relaciones de trabajo.
21. Elaborar informes mensuales de las actividades cumplidas y enviarlas a conocimiento de las autoridades respectivas.
22. Establecer prácticas adecuadas de supervisión sistemas de sugerencias, salubridad y seguridad, evaluación del rendimiento, condiciones de trabajo, y otras dentro de las dependencias municipales
23. Cumplir con las demás acciones previstas en leyes y reglamentos de esta materia.

4. ANÁLISIS DE REQUISITOS

Formación Académica	Título de tercer nivel en Administración de Empresas de Servicios.
Experiencia	Tres años en actividades similares.
Conocimiento Específico	Sistemas de Gestión de Recursos Humanos, leyes y reglamentos vigentes.
Formación Permanente:	Gestión del Talento Humano, liderazgo.
Competencias obligatorias:	Ética profesional. trabajo en equipo, confidencialidad.
Equipos y máquinas:	Computadora. impresora. fax.iInternet.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Nombre:	Nombre:	Nombre:
Firma:	Firma:	Firma:

**DISEÑO DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E
INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE LA POLICÍA MUNICIPAL DEL MERCADO AMAZONAS
DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA**

	MERCADO AMAZONAS MANUAL DE FUNCIONES	Descripción de Funciones Código N° 0004
---	---	--

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Denominación del Puesto :	Asistente de Recursos Humanos
Área:	Recursos Humanos
Unidad	Administrativa
Responsabilidad:	Custodia de documentos inherentes al proceso de recursos humanos.
Sueldo:	\$ 366 dólares
Reporta a:	Jefe o responsable de recursos humanos

2. OBJETIVO DEL PUESTO
Administrar y gestionar los subsistemas de recursos humanos del mercado Amazonas de Ibarra; esto es: reclutamiento, selección, contratación e inducción.

3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Asesorar al Jefe de Recursos Humanos en aspectos inherentes a la gestión. 2. Elaborar los formularios necesarios para la selección. 3. Elaborar el anuncio y/o la convocatoria a ser publicada en la prensa escrita. 4. Recibir los curriculums presentados por los aspirantes. 5. Analizar y clasificar los curriculums que se ajustan a la descripción del puesto. 6. Elaborar la lista de preseleccionados que pasan a la siguiente fase del proceso de selección. 7. Entrevistar a los candidatos preseleccionados. 8. Verificar los datos de los curriculums y solicitud de empleo. 9. Coordinar con las áreas de la organización para iniciar la inducción de los nuevos empleados. 10. Preparar los contratos de trabajo. 11. Registrar y legalizar los contratos de trabajo. 11. Tramitar las afiliaciones al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. 12. Hacer el mantenimiento del Manual de Recursos Humanos. 13. Preparar los roles de pago de sueldos y salarios mensuales. 14. Llevar el registro de asistencia y elaborar informes mensuales de asistencia. 15. Aplicar la evaluación del programa de inducción. 16. Elaborar el procedimiento de evaluación del desempeño laboral. 17. Aplicar la evaluación del desempeño laboral. 18. Elaborar informes inherentes a la actividad específica.

4. ANÁLISIS DE REQUISITOS	
Formación Académica	Experiencia en los procesos de gestión de Recursos Humanos.
Experiencia	Dos años de experiencia.
Conocimiento Específico	Dominio de los procesos de admisión de personal, Office, Windows.
Formación Permanente:	Gestión del Talento Humano, pruebas de selección.
Competencias obligatorias:	Capacidad de análisis, trabajo en equipo, valores, liderazgo, decisiones.
Equipos y máquinas:	Computadoras, impresora, fax, teléfono, copiadora, calculadora.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Nombre:	Nombre:	Nombre:
Firma:	Firma:	Firma:

**DISEÑO DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E
INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE LA POLICÍA MUNICIPAL DEL MERCADO AMAZONAS
DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA**

	MERCADO AMAZONAS MANUAL DE FUNCIONES	Descripción de Funciones Código N° 0005
---	---	--

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Denominación del Puesto :	Guardia de seguridad
Área:	Servicios
Unidad:	Seguridad.
Responsabilidad:	Custodia de bienes, equipos, materiales de seguridad.
Sueldo:	\$ 366 dólares
Supervisión:	Asistente de seguridad.

2. OBJETIVO DEL PUESTO
Vigilar las instalaciones físicas, bienes, personal y público en general del mercado, cumpliendo con las normas de seguridad establecidas y utilizando los medios necesarios para garantizar el resguardo y custodia de los mismos.

3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Efectúa recorridos continuos por las instalaciones del mercado y sitios adyacentes. 2. Controla la entrada y salida de vehículos, personas, materiales y equipos de la organización. 3. Verifica que los seriales de materiales, equipos, herramientas y mobiliario que salen de la empresa coincidan con la orden de salida respectiva. 4. Revisa el estado físico de los vehículos, una vez que estas llegan a la organización después de haber sido utilizados para algún recorrido extraordinario. 5. Resguarda el traslado de dinero al sitio indicado. 6. Reporta a la Secretaria las anomalías detectadas. 7. Facilita las llaves de las bodegas en caso de que requieran. 8. Utiliza radio contacto para comunicarse por claves con el personal de vigilancia. 9. Impide el estacionamiento de vehículos en zonas prohibidas. 10. Impide desórdenes o alteraciones del orden público. 11. Participa activamente en los operativos de seguridad y vigilancia. 12. Realiza mantenimiento básico preventivo al vehículo utilizado. 13. Realiza detección y reconocimiento de explosivos en caso de sospechase su existencia. 14. Conduce vehículo automotor a solicitud del superior inmediato en caso de presentarse alguna emergencia. 15. Llena reportes diarios y semanales de las tareas asignadas. 16. Cumple con las normas y procedimientos de seguridad de la municipalidad. 17. Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

4. ANÁLISIS DE REQUISITOS	
Formación Académica	Bachiller.
Experiencia	Requiere dos años de experiencia en el puesto.
Conocimiento Específico	Seguridad física y disuasión.
Formación Permanente:	Seguridad física y relaciones humanas.
Competencias obligatorias:	Trabajo en equipo, valores éticos, liderazgo y toma de decisiones.
Equipos y máquinas:	Radio trasmisor, equipo de seguridad.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Nombre:	Nombre:	Nombre:
Firma:	Firma:	Firma:

**DISEÑO DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E
INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE LA POLICÍA MUNICIPAL DEL MERCADO AMAZONAS
DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA**

	MERCADO AMAZONAS MANUAL DE FUNCIONES	Descripción de Funciones Código N° 0006
---	---	--

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Denominación del Puesto :	Conserje
Área:	Servicios.
Unidad:	Administrativa
Responsabilidad:	Es responsable de la entrega de documentación y servicios varios.
Sueldo:	\$ 366 dólares
Reporta a:	Administrador del mercado.

2. OBJETIVO DEL PUESTO
Entrega correspondencia y hace depósitos bancarios. Ejecuta labores de limpieza, aseo y de apoyo en actividades ocasionales de oficina, mensajería.

3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrega correspondencia en el interior del mercado. 2. Limpiar y lavar paredes, ventanas, pilas y servicios sanitarios. 3. Realizar labores de limpieza de las instalaciones, equipo y mobiliario de oficina. 4. Trasladar muebles y equipo de oficinas. 5. Preparar, llevar y traer documentos, materiales, evidencias, medicamentos, constancias. 6. Repartir correspondencia y encomiendas. 7. Registrar en el libro de conocimientos correspondencia, documentos y notas enviados. 8. Realizar labores de mensajería. 9. Colaborar en la atención del teléfono y atención al público. 10. Efectuar depósitos bancarios. 11. Ejecutar otras tareas sencillas de oficina. 12. Colaborar con las labores de jardinería y mantenimiento y reparación de la empresa. 13. Ejecutar otras labores propias del cargo.

4. ANÁLISIS DE REQUISITOS	
Formación Académica	Ciclo básico terminado.
Experiencia	No requiere experiencia en el puesto.
Conocimiento Específico	Higiene y seguridad laboral.
Formación Permanente:	Liderazgo, trabajo en equipo y relaciones humanas.
Competencias obligatorias:	Capacidad de trabajo en equipo, valores éticos, liderazgo y toma de decisiones.
Equipos y máquinas:	Aspiradora, abrillantadora, vehículos.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Nombre:	Nombre:	Nombre:
Firma:	Firma:	Firma:

**DISEÑO DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E
INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE LA POLICÍA MUNICIPAL DEL MERCADO AMAZONAS
DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA**

	MERCADO AMAZONAS MANUAL DE FUNCIONES	Descripción de Funciones Código N° 0007
---	---	--

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Denominación del Puesto :	Policía Municipal.
Nivel del cargo:	Operativo.
Área:	Seguridad.
Responsabilidad:	Mantener el orden público, el aseo y la limpieza del mercado.
Reporta:	Administrador del mercado.
Sueldo:	\$ 366 dólares.
Supervisa a:	Barrenderos.

2. OBJETIVO DEL PUESTO
Vigilar el comportamiento de las vendedoras del mercado. Velar por el cumplimiento de las normas u ordenanzas municipales, en el mercado y de igual forma el control de las ferias.

3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recorrido y control del mercado, sus instalaciones y calles aledañas. 2. Citaciones a las personas que arrojan basura fuera de horas de recolección normal. 3. Evitar el consumo de bebidas alcohólicas y drogas en las áreas cercanas al mercado municipal. 4. Citaciones a las vendedoras que arrojan basura en las instalaciones del mercado. 5. Vigilancia en las calles y dentro del mercado para el ordenamiento de los comerciantes en sus ventas. 6. Vigilancia en las calles y dentro del mercado para evitar el cometimiento de delitos. 7. Dar información a los usuarios del servicio en lo relacionado con aspectos inherentes al funcionamiento del mercado municipal. 8. Cuidar la buena presentación y manipuleo higiénico de los artículos alimenticios. 9. Evitar la presencia de animales dentro del mercado municipal. 10. Impedir que satisfagan las necesidades corporales en la vía pública, y espacios vacíos. 11. Cumplir con las demás disposiciones que le asigne el Asistente de Seguridad.

5. ANÁLISIS DE REQUISITOS Y REQUISITOS MÍNIMOS	
Formación Académica	Bachiller.
Experiencia	Un año de experiencia en el puesto.
Conocimiento Específico	Seguridad física, entrenamiento anti motines.
Formación Permanente:	Seguridad física, entrenamiento anti motines.
Competencias obligatorias:	Liderazgo, sentido común, habilidades comunicacionales.
Equipos y máquinas:	Celular, radio, equipos de seguridad.
Requisitos para el ingreso:	<ul style="list-style-type: none"> a) Ser ecuatoriano de nacimiento. b) Estar en uso de los derechos de ciudadanía. c) Tener título de bachiller en cualquier especialidad. d) En el caso de personal femenino, no encontrarse en estado de embarazo; e) Tener una edad comprendida entre los 21 y 26 años a la fecha de inicio del curso de aspirantes. f) Tener una estatura mínima de 1,63 m. para varones y 1,58 para mujeres. g) Aprobar las evaluaciones físicas, médicas, psicológicas y académicas. h) No haber sido dado de baja en las Fuerzas Armadas ni en la Policía Nacional. i) Los demás previstos en el reglamento

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Nombre:	Nombre:	Nombre:
Firma:	Firma:	Firma:

**DISEÑO DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E
INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE LA POLICÍA MUNICIPAL DEL MERCADO AMAZONAS
DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA**

	MERCADO AMAZONAS MANUAL DE FUNCIONES	Descripción de Funciones Código N° 0008
---	---	--

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Denominación del Puesto :	Barrenderos.
Nivel del cargo:	Operativo.
Área:	Mercado Amazonas.
Responsabilidad:	Hacer limpieza de las instalaciones del mercado y las calles aledañas.
Reporta:	Policía municipal.
Sueldo:	\$ 366 dólares.
Supervisa a:	A nadie.

2. OBJETIVO DEL PUESTO
Realizar el aseo de las instalaciones del mercado y de las calles aledañas.

3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ejecutar el aseo y barrido de las instalaciones del mercado municipal. 2. Realizar el aseo de las calles aledañas al mercado municipal. 3. Depositar los desechos sólidos en el sitio asignado para el efecto. 4. Facilitar y coordinar la entrega de los desechos sólidos a los camiones municipales. 5. Utilizar los equipos de protección entregados para la ejecución del trabajo. 6. Cumplir con las demás funciones que sean determinadas por el Jefe Inmediato Superior.

4. ANÁLISIS DE REQUISITOS	
Formación Académica	Educación básica.
Experiencia	No requiere experiencia alguna.
Conocimiento Específico	Higiene y Seguridad en el trabajo.
Formación Permanente:	Relaciones humanas, higiene y seguridad.
Competencias obligatorias:	Manejo de desechos, cooperación, colaboración, comunicación.
Equipos y máquinas:	Implementos para aseo y limpieza.

CAPÍTULO 4

DISCUSIÓN

4.1. Conclusiones

1. El trabajo desarrollado hasta ahora por los empleados del Mercado Amazonas en la ciudad de Ibarra, es considerado como ineficiente. Esta situación se presenta porque la Institución no cuenta con un manual de reclutamiento, selección, contratación e inducción para su personal.
2. El estudio ha sido concluyente debido a la información veraz que se pudo recaudar gracias a la colaboración de los actuales empleados del mercado Amazonas.
3. Existe predisposición al cambio y la apertura para ser capacitados a través de esta propuesta. Los empleados manifiestan querer conocer sus funciones para poder ejercerlas mejor.
4. La percepción de los propios empleados sobre los procedimientos actuales es negativa, y ellos desean cambiar esa imagen.
5. Empleados indican que la implementación del manual será positivo para la institución.

4.2 Recomendaciones

Los administradores del mercado Amazonas de la ciudad de Ibarra deben considerar los siguientes aspectos:

1. La administración del mercado Amazonas debe pensar en la posibilidad de contratar una persona que organice y gestione todo lo referente a la administración de los recursos humanos.
2. Es prioritaria la aplicación de los procedimientos de reclutamiento, selección, contratación e inducción del nuevo personal.
3. Los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción del nuevo personal de la Policía Municipal deben ser claros, concretos y objetivos; se debe recurrir a la asistencia técnica de un tercero para garantizar que dichos procesos sean transparentes y en base a la meritocracia.
4. La implementación no conllevaría a mayores gastos y sería inmediato.

BIBLIOGRAFÍA

Abatedaga, Nidia. 2008. *Gestión y diseño de Políticas en comunicación.* Córdoba : Bruja, 2008. págs. 21-56; 140-151.

Acosta, A, Fernandez, J y Mollon, A. 2002. *Recursos Humanos en Empresas de Turismo y Hostelería.* Quito : Arial, 2002. págs. 51, 52, 53.

Alles, M. 2013. *Diccionario de Recursos Humanos.* Buenos Aires : Granica, 2013.

—. **2012.** *Diccionario de Recursos Humanos.* Buenos Aires : Granica, 2012.

Arias, Fidias. 2012. *El proyecto de Investigación.* Barcelona : Episteme, 2012. pág. 31.

Artal Castells, Manuel. 2007. *Dirección de ventas.* Bogotá : ESIC, 2007. pág. 57.

Asamblea Nacional. 2010. *COOTAD.* Quito : Registro Oficial 303, 2010. págs. Arts. 354-360.

Aumage, M. 2013. *Guía práctica de la organización.* Barcelona : Editores Técnicos Asociados, 2013.

Ayala, Vilma. 2015. *DISEÑO DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE LA POLICÍA MUNICIPAL DEL MERCADO AMAZONAS DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA.* 22 de 2 de 2015.

Barquero, Alfredo. 2005. *Administración de Recursos Humanos.* San José : EUNED, 2005. pág. 56.

Bernal Torres, César. 2006. *Metodología de la Investigación.* 2006. págs. 56-57.

Chiavenato, I. 2007. *Introducción General a la Teoría de la Administración.* México : Limusa, 2007.

Código del Trabajo. 2008. *Código del Trabajo.* Quito : s.n., 2008. pág. Artículo 8.

De la Fuente García y García, M. 2006. *Recursos Humanos.* México : Granica, 2006. págs. 199-200-201-202-203-204.

Díaz Lucea, J. 2005. *La evaluación formativa como instrumento de aprendizaje en Educación Física.* Barcelona : Inde, 2005. pág. 214.

Goris Caloto, Alfonso. 2008. *Ser equilibrado.* Caracas : Publicaciones LULU, 2008. pág. 141.

Hernandez Sampieri, Roberto. 2010. *Metodología de la Investigación.* 5ta. Toronto : s.n., 2010. pág. 5.

—. **2010.** *Metodología de la Investigación.* Toronto : s.n., 2010. págs. 287-288-289.

**DISEÑO DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E
INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE LA POLICÍA MUNICIPAL DEL MERCADO AMAZONAS
DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA**

Hitt, Michael, Stewart, Black y Porter Lyman, W. 2006. *Administración*. 9na. México : Pearson Education, 2006. pág. 230.

Jiménez, P. 2011. *Recursos Humanos*. Madrid : ESIC, 2011.

Jordana, J y Ramió, C. 2002. *Sistema de Recursos Humanos*. Santiago : s.n., 2002. pág. 21.

Koontz, H, Weirich, H y Cannice, M. 2013. *Administración: Una perspectiva global*. México : Mc Graw Hill, 2013. pág. 298.

Koontz, Harold, Weirich, Heinz y Cannice, Mark. 2013. *Administración: Una perspectiva global*. México : Mc Graw Hill, 2013. pág. 158.

Llanos Rete, Javier. 2005. *Cómo entrevistar para la selección de persona*. México : Pax México, 2005. pág. 23.

—. **2005.** *Cómo entrevistar para la selección de personal*. México : Pax México, 2005. pág. 13.

—. **2005.** *Cómo entrevistar para la selección de personal*. México : Pax México, 2005. pág. 31.

Lobato Gómez, Francisco y López Luengo, María. 2004. *Investigación Comercial*. Barcelona : Ediciones Paraninfo, 2004. pág. 192.

Lopez Fe y Figueroa, Carlos. 2002. *Psicología del trabajo*. Andalucía : ISBN 978-84, 2002. pág. 169.

Lopez, J. 2009. *Manual de funciones para elaborar un proyecto*. México : Plaza y Valdez, 2009.

Malhotra Naresh, K. 2004. *Investigación de Mercados*. 4ta. México : Pearson Education, 2004. págs. 86-87.

Merino Sanz, Maria. 2015. *Introducción a la Investigación de Mercados*. Barcelona : ESIC, 2015. pág. 73.

Ministerio de Relaciones Laborales. 2010. *LOSEP*. Quito : s.n., 2010. pág. Art 52.

Molero Ayala, Víctor. 2013. *Conducta del Consumidor*. s.l. : ESIC, 2013. pág. 136.

Mollá Descals, Alejandro. 2006. *Las estrategias del comercio especializado*. Anadalucía : s.n., 2006. pág. 100.

Ortiz, J. 2010. *Manual de Funciones y Organización*. Barcelona : Trillas, 2010.

—. **2010.** *Manual de Funciones y organización*. Barcelona : Trillas, 2010. pág. 15.

Pacheco, J. 2011. *Recursos Humanos*. México : Fondo de Cultura, 2011.

—. **2011.** *Recursos Humanos*. México : Fondo de Cultura, 2011. pág. 7.

Porret Gelabert, Manuel. 2007. *Recursos Humanos: Dirigir y gestionar personas en las Organizaciones*. 2DA. Barcelona : ESIC, 2007. pág. 362.

Pulido Rodríguez, Rodrigo, Ballén Arízaga, Margarita y Zúñiga López, Flor. 2007. *Abordaje hermenéutico de la Investigación Cualitativa*. Bogotá : Universidad Cooperativa de Colombia, 2007. pág. 59.

Ramirez, C. 2010. *La gestión administrativa en las instituciones públicas*. México : Noriega Editores, 2010.

Robbins Stephen, P y De Cenzo, David. 2002. *Fundamentos de Administración: Conceptos esenciales y aplicaciones*. 3era. México : Pearson Education, 2002.

Robbins Stephen, P y Judge, Timothy. 2013. *Comportamiento organizacional*. 8va. México : Pearson Education, 2013. pág. 5.

Robbins, Stephen y Coulter, Mary. 2005. *Administración*. 8va. México : Pearson Education, 2005. pág. 177.

Tappy, R. 2010. *Recursos Humanos*. Bogotá : Norma, 2010. pág. 160.

Zavala Salazar, Emilio. 2005. *Planeación Estratégica*. Antioquia : s.n., 2005. pág. 86.

ANEXOS

ANEXO A – CUESTIONARIO PARA LA ENCUESTA

Objetivo

Determinar las necesidades administrativas y de recursos humanos que tiene el Mercado AMAZONAS de la ciudad de Ibarra.

Instrucciones

Antes de responder, por favor lea detenidamente cada una de las preguntas. Conteste el cuestionario de la manera más honesta posible. Para responder, ponga una X dentro del paréntesis que usted haya elegido como respuesta. Le sugerimos, ponga una sola respuesta a cada pregunta. Su opinión, es muy valiosa para este trabajo de investigación.

Preguntas

1. ¿La administración del mercado Amazonas tiene una sección y/o área de Recursos Humanos?

SI () NO ()

2. ¿El mercado Amazonas tiene una persona responsable de la administración de los recursos humanos?

SI () NO ()

3. ¿La administración del mercado Amazonas tiene la descripción de las funciones y responsabilidades del personal de la policía municipal?

SI () NO ()

4. ¿Conoce usted las funciones y responsabilidades del policía municipal?

SI () NO ()

5. ¿El mercado Amazonas tiene una estructura organizacional definida?

SI () NO ()

6. ¿La administración del mercado Amazonas dispone de políticas de recursos humanos?

SI () NO ()

7. ¿La administración del mercado Amazonas tiene los procedimientos para el reclutamiento y selección de personal nuevo?

SI () NO ()

8. ¿La administración del mercado Amazonas tiene los procedimientos para la contratación e inducción del personal nuevo?

SI () NO ()

9. ¿La administración del mercado Amazonas cumple con los objetivos planeados?

SI () NO ()

10. ¿Cómo califica el proceso actual de selección de policías municipales?

A. Anormal () B. Poco técnico () C. Poco claro ()

D. Poco transparente () E. Adecuado ()

11. ¿Las actividades que realiza el policía municipal necesitan supervisión permanente?

SI () NO ()

12. ¿La administración del mercado Amazonas planifica los requerimientos de los recursos humanos?

SI () NO ()

13. ¿El trabajo que realiza un policía municipal cómo lo considera usted?

A. Nada rutinario () B. Poco rutinario () C. Algo rutinario ()

D. Rutinario () E. Muy rutinario ()

14. ¿Cree usted que es necesario elaborar el manual de reclutamiento, selección, contratación e inducción para el mercado Amazonas?

SI () NO ()

15. ¿Cuál es el grado de responsabilidad de un policía municipal?

A. Poca responsabilidad () B. Moderada responsabilidad ()

C. Mucha responsabilidad ()

16. ¿Los nuevos policías municipales se adaptan con facilidad a la cultura de la organización?

SI () NO ()

17. ¿Indique el grado de habilidades y conocimientos que se requieren para ser policía municipal?

A. Pocas habilidades y conocimientos () B. Algunas habilidades y conocimientos ()

C. Muchas habilidades y conocimientos ()

18. ¿Las actividades de los policías municipales agregan valor para la ciudadanía?

SI () NO ()

19. ¿Cómo los policías municipales agregan valor a la ciudadanía?

A. Haciendo cumplir las ordenanzas municipales ()

B. Prever infracciones que atenten contra la comunidad ()

C. Eliminando las ventas ambulantes ()

D. Garantizando la seguridad de los ciudadanos ()

20. ¿Cuándo usted ingresó a la organización tuvo un programa de inducción?

SI () NO ()

Gracias por su cooperación.

ANEXO B – CONVOCATORIA PARA CUBRIR VACANTE

Con el objetivo de cubrir las vacantes laborales el mercado Amazonas, invita cordialmente en general a participar dentro de los procesos selectivos planificados para el presente año.

El mercado Amazonas, desea contratar un profesional que reúna las siguientes características:

5. ANÁLISIS DE REQUISITOS Y REQUISITOS MÍNIMOS	
Formación Académica	Bachiller.
Experiencia	Un año de experiencia en el puesto.
Conocimiento Específico	Seguridad física. Entrenamiento anti motines.
Formación Permanente:	Seguridad física. Entrenamiento anti motines.
Competencias obligatorias:	Liderazgo. Sentido común. Habilidades comunicacionales.
Equipos y máquinas:	Celular, radio, equipos de seguridad.
Requisitos para el ingreso:	<ul style="list-style-type: none"> a) Ser ecuatoriano de nacimiento. b) Estar en uso de los derechos de ciudadanía. c) Tener título de bachiller en cualquier especialidad. d) En el caso de personal femenino, no encontrarse en estado de embarazo; e) Tener una edad comprendida entre los 21 y 26 años a la fecha de inicio del curso de aspirantes. f) Tener una estatura mínima de 1,63 m. para varones y 1,58 para mujeres. g) Aprobar las evaluaciones físicas, médicas, psicológicas y académicas. h) No haber sido dado de baja en las fuerzas armadas ni en la Policía Nacional. i) Los demás previstos en el Reglamento

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Nombre:	Nombre:	Nombre:
Firma:	Firma:	Firma:

ANEXO C – REQUISITOS PARA CONTRATAR PERSONAL

Quito, 14 de octubre del 2015

Señor

Manuel Salgado

Administrador del mercado Amazonas

Presente.

De mis consideraciones:

Previendo que, en el mes de diciembre del año en curso se incrementarán las actividades comerciales por la temporada navideña, solicito muy comedidamente se contraten por lo menos cinco policías municipales; los mismos que cumplirán actividades de prevención de delitos e infracciones.

Por lo expresado, pedimos se digne autorizar la contratación de los policías municipales.

Atentamente

Iván Velasteguí

Presidente de la Asociación de Comerciantes.

Aprobado por: Manuel Salgado

Administrado del mercado Amazonas

Firma:.....

Fecha:.....

ANEXO D – CURRÍCULUM DEL ASPIRANTE

Fecha: 26 de noviembre del 2015

Aspectos Generales

Nombres y Apellidos:.....

Dirección:.....

Teléfono convencional:..... Celular:.....

E-mail:.....

Lugar y fecha de nacimiento:.....

Estado Civil:.....

Nacionalidad:.....

Edad:..... años.

Estatura:..... cms.

Peso:..... kg

Cédula de Identidad:.....

Cargo al que postula:.....

Sueldo actual:..... dólares. Aspiración de Sueldo:..... dólares.

Preparación Académica

Estudios:

Primaria:.....

Secundaria:.....

Universidad:.....

Postgrado:.....

Maestría:.....

Idiomas: Español:..... % (Lengua nativa) Inglés:.....% (Segunda lengua)

Experiencia profesional

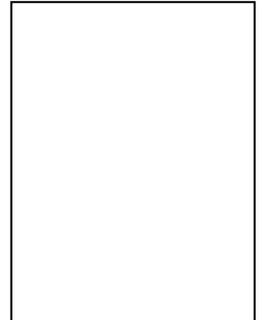
1.....

2.....

3.....

4.....

5.....



Trabajo anteriores

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....

¿Por qué dejo el trabajo?

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....

Hobbies y pasatiempos

- Físico culturismo () Cine () Basquetbol () Fútbol ()
 Karate Do () Radio aficionado () Teatro () Música ()

Referencias:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

**DISEÑO DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E
INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE LA POLICÍA MUNICIPAL DEL MERCADO AMAZONAS
DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA**

ANEXO E – EVALUACIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN

	MERCADO AMAZONAS MANUAL DE FUNCIONES	Evaluación Inducción Código N° 0008
---	---	--

Fecha de ingreso:

Fecha de evaluación:

Su opinión es muy importante para el mejoramiento continuo de la inducción que se realiza a las personas que se vinculan a nuestra empresa. Transcurrido dos meses desde su ingreso, nos gustaría saber en qué medida la inducción que usted recibió le ha ayudado a su adaptación y desempeño. Por favor califique objetivamente la información obtenida en cada uno de los aspectos evaluados, de acuerdo con el siguiente criterio. Marque con una "X" la casilla que corresponda.

Para la calificación, se utiliza la siguiente clave de calificación:

E - La información fue completa, detallada, me ha permitido desempeñarme sin inconvenientes.

B - La información fue suficiente.

R - La información fue muy general e incompleta.

N - No obtuve ninguna información al respecto.

Información empresarial	E	B	R	N
1. Misión y visión				
2. Políticas				
3. Estructura organizacional				
4. Descripción de la actividad específica				
5. Valores empresariales				

Recursos Humanos	E	B	R	N
1. Políticas de recursos humanos				
2. Estructura de recursos humanos				
3. Descripción de los procesos				
4. Prestaciones				
5. Clima laboral				
6. Trabajo en equipo				

**DISEÑO DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E
INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE LA POLICÍA MUNICIPAL DEL MERCADO AMAZONAS
DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA**

Inducción al puesto	E	B	R	N
1. Estructura del área de trabajo				
2. Objetivo y/o misión del puesto				
3. Descripción de funciones				
4. Responsabilidades del puesto				
5. Presentación a los compañeros				

Sugerencias:

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Nombre:	Nombre:	Nombre:
Firma:	Firma:	Firma:

DISEÑO DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE LA POLICÍA MUNICIPAL DEL MERCADO AMAZONAS DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA

ANEXO F – ORGANIGRAMA GAD MUNICIPAL DE IBARRA

