

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**  
**SEDE CUENCA**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO**

*Trabajo de titulación previo a la  
obtención del título de Licenciado  
en Psicología del Trabajo*

**PRÁCTICA DE INVESTIGACIÓN:**

**“DISEÑO DEL PROCESO DE INDUCCIÓN GENERAL PARA EL  
PERSONAL OPERATIVO DE LA GUARDIA CIUDADANA DE  
CUENCA, DURANTE EL PERÍODO MARZO-SEPTIEMBRE 2021”**

**AUTOR:**

ÁLVARO ISMAEL TENORIO LOJA

**TUTORA:**

DIANA CAROLINA ZÚÑIGA ORTEGA, MGST.

CUENCA - ECUADOR

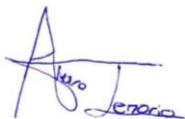
2021

## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, Álvaro Ismael Tenorio Loja con documento de identificación N° 0106124142, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autor del trabajo de titulación: **“DISEÑO DEL PROCESO DE INDUCCIÓN GENERAL PARA EL PERSONAL OPERATIVO DE LA GUARDIA CIUDADANA DE CUENCA, DURANTE EL PERÍODO MARZO-SEPTIEMBRE 2021”**, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: *Licenciado en Psicología del Trabajo*, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Cuenca, octubre de 2021.

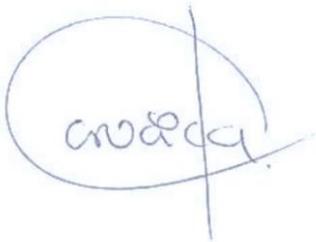


Álvaro Ismael Tenorio Loja  
C.I. 0106124142

## CERTIFICACIÓN

Yo, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: **“DISEÑO DEL PROCESO DE INDUCCIÓN GENERAL PARA EL PERSONAL OPERATIVO DE LA GUARDIA CIUDADANA DE CUENCA, DURANTE EL PERÍODO MARZO-SEPTIEMBRE 2021”**, realizado por Álvaro Ismael Tenorio Loja, obteniendo la *Práctica de Investigación* que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Cuenca, octubre de 2021.

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized 'D' that encircles the name 'Diana' and a vertical line that descends from the top of the 'D'.

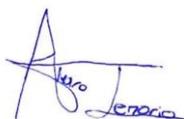
Lcda. Diana Carolina Zúñiga Ortega, Mgtr.

C.I. 0301648515

## DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Yo, Álvaro Ismael Tenorio Loja con documento de identificación N° 0106124142, autor del trabajo de titulación: **“DISEÑO DEL PROCESO DE INDUCCIÓN GENERAL PARA EL PERSONAL OPERATIVO DE LA GUARDIA CIUDADANA DE CUENCA, DURANTE EL PERÍODO MARZO-SEPTIEMBRE 2021”**, certifico que el total contenido de la *Práctica de Investigación*, es de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Cuenca, octubre de 2021.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Álvaro Tenorio'.

Álvaro Ismael Tenorio Loja  
C.I. 0106124142

### **Dedicatoria:**

Dedico de manera especial el trabajo de titulación a mi hermana Diana, pues ella ha sido mi principal motor y el cimiento que se ha ido construyendo para mi vida profesional, gracias a ella mi responsabilidad y mis deseos de superación han ido de la mano durante todo mi trayecto estudiantil, su sencillez y sus virtudes me demuestran el amor que le tengo y la admiración que cada día crece y crece.

A mi padre Julio, a mi madre María Isabel, a mi hermano Johnny, y a mi mami Rosa, por brindarme todo su apoyo, amor, educación, pero principalmente su bendición durante toda esta larga y hermosa carrera, la Psicología Laboral.

**Agradecimiento:**

Quiero agradecer de manera especial a mis compañeros y compañeras de la carrera de Psicología del Trabajo, por siempre contar con ellos para salir adelante a pesar de las adversidades y las largas amanecidas. De igual manera agradecer a todos y cada uno de los docentes que han impartido sus conocimientos durante mi trayectoria en la Universidad, han sido personas llenas de sabiduría que con su dedicación y constancia han compartido de su granito de arena para lograr mis metas.

## **Resumen**

La presente investigación fue realizada con el objetivo de analizar, redactar, diseñar y proponer un proceso de inducción general para el personal operativo de la Guardia Ciudadana de Cuenca mediante la redacción de un manual, que proponga directrices encaminadas a implementar el mencionado proceso como parte de los subsistemas que actualmente hay dentro de la institución como lo son el subsistema de reclutamiento y selección; ya que durante la investigación y posterior recolección de información, se pudo constatar que la institución no cuenta con el proceso establecido, es decir, se ejecutan actividades que pueden variar de acuerdo al personal encargado de realizar estas acciones, en este caso los jefes inmediatos o inspectores, dando como resultado distintos procedimientos realizados, y en algunos casos, ninguna temática abordada para los servidores que se incorporan a la institución.

## **Abstract**

This research was carried out with the objective of analyzing, writing, designing and proposing a general induction process for the operational personnel of the Cuenca Citizen Guard by means of the drafting of a manual, which proposes guidelines aimed at implementing the aforementioned process as part of the subsystems that currently exist within the institution such as the recruitment and selection subsystem. During the investigation and collection of information it was found that the institution does not have the established process which means activities are carried out that may vary according to the personnel in charge of carrying out these actions in this case the bosses or inspectors, resulting in different procedures performed, and in some cases, no issue addressed for the servers that join the institution.

## **PALABRAS CLAVES TEMÁTICAS**

INDUCCIÓN - PROCESO DE INDUCCIÓN GENERAL

SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL DE INDUCCIÓN

## Contenido

|   |    |
|---|----|
| 1. Planteamiento del problema.....  | 11 |
| 2. Antecedentes.....  | 11 |
| 3. Justificación.....   | 12 |
| 4. Objetivos.....   | 13 |
| 5. Marco teórico.....   | 13 |
| 5.1. Reseña histórica.....  | 13 |
| 5.2. Administración de recursos humanos visto desde los subsistemas.....  | 18 |
| 5.3. Perspectivas teóricas de administración de recursos humanos.....   | 19 |
| 5.4. Subsistemas de recursos humanos.....   | 20 |
| 5.5. Subsistema de provisión de recursos humanos.....   | 21 |
| 5.6. Proceso de inducción.....  | 21 |
| 5.6.1. Esquema de inducción general para el personal operativo.....   | 25 |
| 5.6.2. Normativa estatal de inducciones.....  | 25 |
| 6. Marco metodológico.....  | 27 |
| 7. Método.....  | 28 |
| 8. Instrumento.....   | 28 |
| 8.1. Diseño del instrumento.....  | 28 |
| 9. Estructura de la entrevista para el capitán o subcomandante y la unidad administrativa de talento humano.....    | 33 |
| 10. Transcripción de entrevistas.....   | 37 |
| 11. Categorización de información del proceso de inducción, con base en los objetivos específicos.....              | 54 |
| 12. Análisis de los resultados obtenidos en las entrevistas.....  | 56 |
| 13. Elaboración de una codificación axial mediante diagramas resumen sobre el proceso de inducción actual.....      | 65 |
| 13.1. Modelo de inducción basado en el criterio del Operativo 3.....  | 65 |
| 13.2. Modelo de inducción basado en el criterio del Operativo 2.....  | 66 |
| 13.3. Modelo de inducción basado en el criterio de los Operativos 1- 4 – 5.....                                     | 66 |
| 13.4. Modelo de inducción basado en el criterio del Operativo 6.....  | 67 |
| 13.5. Modelo de inducción basado en el criterio del Inspector.....  | 67 |
| 13.6. Modelo de inducción basado en el criterio del Inspector 2 – 3.....  | 68 |
| 13.7. Modelo de inducción basado en el criterio del Inspector 4.....  | 68 |
| 13.8. Modelo de inducción basado en el criterio de la Subcomandancia y Unidad Administrativa de Talento Humano..... | 69 |
| 14. Determinar la expectativa institucional sobre el proceso de inducción a diseñarse.....                          | 70 |
| 14.1. Modelo de inducción basado en el criterio del Operativo 1.....  | 70 |
| 14.2. Modelo de inducción basado en el criterio del Operativo 2 - 3 – 4.....  | 70 |
| 14.3. Modelo de inducción basado en el criterio del Operativo 5 – 6.....  | 71 |
| 14.4. Modelo de inducción basado en el criterio de la Subcomandancia-Unidad Administrativa de Talento Humano.....   | 71 |
| 14.5. Modelo de inducción en base a la normativa legal vigente (COESCOP).....                                       | 72 |
| 15. Modelo de inducción para el personal operativo.....   | 73 |
| 16. Manual de inducción general.....  | 73 |
| 17. Conclusiones.....   | 83 |
| 18. Recomendaciones.....  | 83 |
| 19. Cronograma. -.....  | 84 |
| 20. Referencias.....  | 85 |

## Índice Ilustraciones

|   |    |
|---|----|
| <b>Ilustración 1</b> Categorización de información del proceso de inducción ..... | 54 |
|---|----|

## Índice de Figuras

|  |    |
|--|----|
| <b>Figura 1</b> Situación actual del proceso de inducción .....                                  | 65 |
| <b>Figura 2</b> Proceso de inducción de actual de acuerdo al área operativa .....                | 66 |
| <b>Figura 3</b> Modelo de inducción actual de acuerdo a los servidores operativos ..             | 66 |
| <b>Figura 4</b> Modelo de inducción en base al criterio operativo .....                          | 67 |
| <b>Figura 5</b> Inducción actual de acuerdo al Inspector de la Guardia Ciudadana de Cuenca ..... | 67 |
| <b>Figura 6</b> Modelo de inducción de acuerdo a Inspectores .....                               | 68 |
| <b>Figura 7</b> Inducción de acuerdo al Inspector de la Guardia Ciudadana.....                   | 68 |
| <b>Figura 8</b> Criterio del área administra vida para inducción de la Guardia Ciudadana .....   | 69 |
| <b>Figura 9</b> Modelo de inducción de acuerdo al área operativa.....                            | 70 |
| <b>Figura 10</b> Modelo de inducción del área operativa .....                                    | 70 |
| <b>Figura 11</b> Modelo del área operativa.....  | 71 |
| <b>Figura 12</b> Gráfica de Inducción de acuerdo al área administrativa .....                    | 71 |
| <b>Figura 13</b> Diagrama de proceso de inducción de acuerdo al COESCOP.....                     | 72 |

## Índice de Tablas

|  |    |
|--|----|
| <b>Tabla 1</b> Autores y sus distintos planteamientos acerca de la administración de recursos humanos .....        | 19 |
| <b>Tabla 2</b> Modelo del proceso de inducción para las nuevas incorporaciones .....                               | 25 |
| <b>Tabla 3</b> Ficha bibliográfica acerca del proceso de inducción dentro de la Asamblea Nacional del Ecuador..... | 28 |
| <b>Tabla 4</b> Reglamento interno de CELEC (Corporación Eléctrica del Ecuador) .....                               | 29 |
| <b>Tabla 5</b> Manual de inducción del Hospital Vicente Corral Moscoso .....                                       | 30 |
| <b>Tabla 6</b> Manual de procesos y procedimientos de la gestión de capacitación y evaluación .....                | 31 |
| <b>Tabla 7</b> Manual de inducción de la empresa G4S .....   | 32 |
| <b>Tabla 8</b> Proceso de inducción según Bohlander, Snell, Morris .....   | 32 |

## **1. Planteamiento del problema**

Dentro de las organizaciones, la inducción es un pilar base para el crecimiento y rendimiento de la empresa y los trabajadores. La forma en cómo se desarrolle dicho proceso será fundamental para la integración de los colaboradores al puesto y a la organización. Es por ello que contar con un buen procedimiento de inducción es el inicio para una adecuada gestión de todo servidor dentro de la Institución; así como también reducir costos al mejorar la productividad y el rendimiento de las personas al brindarle todos los conocimientos y herramientas necesarias para su desenvolvimiento dentro de su puesto de trabajo; de donde, siendo una Institución en la cual se enfrentan día a día a situaciones de riesgo, es de vital importancia que el personal tenga todas las pautas de información, conocimientos y herramientas necesarias para realizar su trabajo de la mejor manera.

Se ha realizado un diagnóstico inicial, evidenciando que la Guardia Ciudadana presenta carencias en el proceso de inducción en su personal, así como se considera que esto repercute desde el ingreso a la Institución, lo cual ha trascendido en el desempeño de sus servidores, ocasionando consecuencias leves, por lo que es importante corregir esta situación a tiempo para prevenir que las mismas se agraven, razón fundamental para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

## **2. Antecedentes**

La Guardia Ciudadana de Cuenca creada Mediante Ordenanza Municipal Nro. 145; el 14 de junio de 2001; considerando necesario que el control municipal de los bienes y espacios públicos se integre dentro del sistema de guardia y seguridad ciudadana misma que se encuentra regulada y articulada al Consejo de Seguridad Ciudadana de Cuenca, en base a los artículos 64, numerales 1, 33, 35, 38, 40, 45, y, 49, 158, 159, 167, 168, 169 de

la Ley de Régimen Municipal expide la Ordenanza de Creación Nro. 145 y Funcionamiento de la Guardia Ciudadana de Cuenca Nro. 150.

Dentro de las funciones que realiza la Policía Municipal o Guardia Ciudadana de Cuenca, están: Controlar el buen uso de los espacios públicos de la Ciudad, otorgar información turística, cumplir con las ordenanzas municipales dispuestas y brindar protección para todos los organismos descentralizados que forman parte del cantón Cuenca.

Es necesario considerar que en la actualidad la Institución se encuentra distribuida en 6 espacios físicos, los mismos que son: Comandancia General – Jefatura Operativa – Unidad de Decomisos ubicada en la Av. General Escandón y Daniel Muñoz, Destacamento sector Feria Libre, Destacamento sector Av.1 de mayo, Destacamento sector 9 de octubre, Destacamento sector 10 de agosto y Consejo de Seguridad Ciudadana - ECU 911.

El Talento Humano con el que actualmente cuenta la Guardia Ciudadana de Cuenca dentro de la Unidad Operativa es de: 254, siendo 9 Inspectores y 245 Guardias Ciudadanos I – Agentes de Control Municipal I.

### **3. Justificación**

Al integrarse una persona nueva a una Institución, es de vital importancia haber desarrollado un buen proceso de inducción que en primer lugar lo hará sentirse bienvenido, la imagen que una empresa proyecta como resultado de la inducción es muy positiva, y genera en los servidores seguridad y estabilidad dentro de su lugar de trabajo.

Como se planteaba en el párrafo anterior, es importante que la Institución cuente con un protocolo de inducción, que permita a los servidores adaptarse a los requerimientos y necesidades que plantee la Guardia Ciudadana de Cuenca, justificando

técnicamente la necesidad de que esta Institución Municipal requiere un plan estructurado y actualizado que solvete las deficiencias que al momento cuenta, es por ello que el presente trabajo pretende entregar a la Guardia una herramienta completa del proceso de inducción conforme las necesidades actuales que presente la misma, con el fin de iniciar un proceso de mejora continua para la unidad administrativa del talento humano como para la Unidad Operativa.

#### **4. Objetivos**

##### **Objetivo General**

Diseñar el proceso de inducción general para el personal operativo de la Guardia Ciudadana de Cuenca, durante marzo- septiembre 2021

##### **Objetivos Específicos**

- Identificar la situación actual del proceso de inducción del personal operativo de la Guardia Ciudadana de Cuenca.
- Determinar la expectativa institucional sobre el proceso de inducción a diseñarse.
- Plantear referentes teóricos, prácticos e idóneos que se ajusten a la necesidad de la Institución.

#### **5. Marco teórico**

##### **5.1. Reseña histórica**

La Guardia Ciudadana de Cuenca, como entidad adscrita de la I. Municipalidad de Cuenca cumple lo que la Ley manda, prohíbe o permite, respetando la misma y protegiendo a los ciudadanos en general, la Ordenanza de Creación y Funcionamiento de la Guardia de Seguridad Ciudadana de 14 de junio de 2001, en su art. 2 establece la finalidad de la misma siendo esto: Es Finalidad de la Guardia de Seguridad Ciudadana ejercer la tutela y guardianía de seguridad ciudadana en el Cantón Cuenca, bien sea de

modo directo o en acción de colaboración, apoyo y complementariedad con las que cumplen los demás actores de la seguridad ciudadana en el Cantón, siendo sus funciones especiales las siguientes:

a. Cumplir y hacer cumplir las leyes, ordenanzas y reglamentos municipales, en el ámbito de su competencia;

b. Brindar el respaldo y protección a las acciones de potestad pública y necesaria para el servicio público que cumplen las empresas municipales y los órganos descentralizados y desconcentrados del Gobierno Local en el Cantón Cuenca;

c. Participar y cumplir con las políticas determinadas por el Consejo de Seguridad Ciudadana de Cuenca;

d. Controlar el debido uso y ocupación de vías y espacios públicos;

e. Colaborar en la vigilancia del uso y ocupación del suelo en el territorio del Cantón, de acuerdo a las determinaciones municipales;

f. Controlar, en el marco de la competencia municipal, la prestación del servicio público de tránsito y transporte terrestre en el cantón Cuenca;

g. Controlar y precautelar la protección de parques, jardines y el medio ambiente en el cantón Cuenca;

h. Brindar orientación y asesoramiento turístico y ejercer la tutela y respaldo a las acciones que se cumplen en el cantón;

i. Colabora con la población mediante acciones solidarias de apoyo y auxilio inmediato para garantizar la seguridad ciudadana. Ordenanza 145 de 2001[Consejo cantonal de Cuenca]. Ordenanza de creación y funcionamiento de la Guardia Ciudadana de Cuenca. 14 de junio de 2001

Hay que comprender el Art. 3 “Los miembros de la Guardia Ciudadana de Cuenca, para el cumplimiento de sus funciones, están atribuidos de las potestades de

Control adecuadas a sus obligaciones. Las Ordenanzas de Control Municipal establecerán las específicas potestades de las que estén investidos”

De este modo el Reglamento para el Funcionamiento de la Guardia Ciudadana que fue creado el 15 de agosto de 2001 en su Art. 9.- Son deberes del personal de la Guardia Ciudadana, los siguientes:

1. Presentarse debidamente uniformados a recibir los correspondientes turnos y utilizar el uniforme únicamente en el desempeño de sus funciones;
2. Cumplir con las órdenes emanadas de sus superiores;
3. Presentar con la debida oportunidad los partes diarios de novedades del servicio;
4. Apoyar, complementar y respaldar sus acciones con los distintos órganos de la Seguridad Ciudadana en el Cantón;
5. Proceder de manera directa a los decomisos y retiros de obstáculos en calles, plazas, vías y en todo bien de uso público o afectado al servicio público;
6. Auxiliar, socorrer, informar, respaldar a los ciudadanos para la garantía de los derechos fundamentales y el ejercicio de los deberes ciudadanos;
7. Portar la credencial que los identifique; y,
8. Todas las que les sean atribuidas en las Ordenanzas, Reglamentos e instructivos correspondientes Ordenanza 150 de 2001[Consejo cantonal de Cuenca]. Reglamento para el funcionamiento de la Guardia Ciudadana de Cuenca. 15 de agosto de 2001

En el mes de junio del 2017 entra en vigencia el Código Orgánico de Entidades de Seguridad Ciudadana y Orden Público y cabe considerar lo manifestado por el siguiente articulado dentro del COESCOP.

Art. 1.- Objeto. - El presente Código tiene por objeto regular la organización, funcionamiento institucional, regímenes de carrera profesional y administrativo-

disciplinario del personal de las entidades de seguridad ciudadana y orden público, con fundamento en los derechos, garantías y principios establecidos en la Constitución de la República

Art. 2.- Ámbito. - Las disposiciones de este Código son de aplicación obligatoria en todo el territorio nacional y se rigen al mismo las siguientes entidades:

1. Policía Nacional.
2. Entidades del Sistema Especializado Integral de Investigación, Medicina Legal y Ciencias Forenses.
3. Servicio de Protección Pública.
4. Entidades complementarias de seguridad de la Función Ejecutiva:
  - a) Cuerpo de Vigilancia Aduanera;
  - b) Cuerpo de Vigilancia de la Comisión de Tránsito del Ecuador; y,
  - c) Cuerpo de Seguridad y Vigilancia Penitenciaria.
5. Entidades complementarias de seguridad de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales y Metropolitanos:
  - a) Cuerpos de Control Municipales o Metropolitanos;
  - b) Cuerpos de Agentes Civiles de Tránsito; y,
  - c) Cuerpos de Bomberos.

Art. 3.- Funciones de seguridad ciudadana, protección interna y orden público. - Las entidades reguladas en este Código, de conformidad a sus competencias, con la finalidad de garantizar la seguridad integral de la población, tienen funciones de prevención, detección, disuasión, investigación y control del delito, así como de otros eventos adversos y amenazas a las personas, con el fin de garantizar sus derechos constitucionales y la convivencia social pacífica.

En ese marco realizan operaciones coordinadas para el control del espacio público; prevención e investigación de la infracción; apoyo, coordinación, socorro, rescate, atención pre hospitalaria y en general, respuesta ante desastres y emergencias.

Art. 4.- Régimen Jurídico. - Las disposiciones de este Código y sus reglamentos constituyen el régimen jurídico especial de las entidades de seguridad antes descritas. En todos los aspectos no previstos en dicho régimen se aplicará supletoriamente la ley que regula el servicio público.

Las escalas remunerativas y los ingresos complementarios de las entidades regidas por este Código se sujetarán a las políticas y normas establecidas por el ente rector nacional del trabajo.

Art. 7.- Fines. - En el marco de las competencias y funciones específicas reguladas por este Código, las actividades de las entidades de seguridad tendrán los siguientes fines:

1. Contribuir, de acuerdo a sus competencias, a la seguridad integral de la población velando por el cumplimiento del ejercicio de los derechos y garantías de las personas, garantizando el mantenimiento del orden público y precautelando la paz social;

2. Prevenir la comisión de infracciones;

3. Colaborar con la administración de justicia en la investigación de infracciones siguiendo los procedimientos establecidos y el debido proceso;

4. Proteger a las máximas autoridades de las Funciones del Estado y sus sedes;

5. Apoyar al control del espacio público, gestión de riesgos y manejo de eventos adversos; y,

6. Apoyar el cumplimiento de las decisiones de la autoridad competente enmarcadas dentro del ordenamiento jurídico. Código Orgánico de las Entidades de Seguridad Ciudadana y Orden Público [COESCOPE]. Registro oficial suplemento 19, 21 de junio de 2017, Ecuador.

## **5.2. Administración de recursos humanos visto desde los subsistemas**

La dirección que se lleva a cabo dentro de un departamento de recursos humanos de una empresa es de vital importancia para el funcionamiento de la misma. De ellos depende la motivación que tenga el empleado o servidor para desenvolverse dentro de su área de trabajo. Es por ello que este primordial recurso empresarial sea tomado en cuenta a la hora de evaluar el rendimiento de dicha institución en cuanto a números de producción y la calidad de productos realizados por la misma. Es por eso que dentro de este gran sistema institucional y dentro de dicha área de trabajo presenten distintos subsistemas para ejecutar estrategias necesarias para el buen funcionamiento de la organización. Estos subsistemas que componen esta área de trabajo se pueden desglosar de muchas maneras, entre los cuáles, vamos a destacar al subsistema de provisión, del que se analizará a profundidad el proceso de inducción. Dentro de la gestión de recursos humanos y como parte de su evolución en las organizaciones, existe una división de actividades que van a formar parte de un sistema integral que tiene como fin dar cumplimiento a las normas y velar por el bienestar de los colaboradores dentro de la Institución. “La gestión de Recursos Humanos puede estructurarse a través de subsistemas, áreas o funciones que están estrechamente relacionados y son interdependientes; constituyendo un proceso mediante el cual los recursos humanos son captados, atraídos, empleados, retenidos, evaluados y desarrollados” (Deloitte, 2018).

### 5.3. Perspectivas teóricas de administración de recursos humanos

**Tabla 1**

*Autores y sus distintos planteamientos acerca de la administración de recursos humanos*

| <b>Administración de Recursos humanos</b> |   |
|---|---|
| <b>Autores</b>                            | <b>Características</b>  |
| <b>Martha Alles</b>                       | “Conjunto de acciones coordinadas y planeadas para conseguir un fin, desde la perspectiva del área de Recursos Humanos y dentro del marco de la estrategia organizacional” (Alles, 2015, p. 23).  |
| <b>Gary Dessler</b>                       | “Es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, su salud y seguridad, y de manejar los aspectos de equidad” (Dessler, 2015, p. 4).   |
| <b>Tomás Rubió</b>                        | Es la encargada de llevar adelante la política que marca la dirección general sobre el factor humano. Es decir, que tiene la responsabilidad de dirigir los procesos internos y externos que afectan a las personas de una organización de acuerdo con los planes y objetivos de la compañía. (Rubio, 2016) |
| <b>Idalberto Chiavenato</b>               | “Cada vez más, la GRH se ocupa de los activos intangibles que no solamente hacen crecer el capital humano, sino que resultan directamente en la consolidación y crecimiento del capital intelectual conquistado por la organización” (Chiavenato, 2017, p. 96).   |

*Nota:* Se ha tomado como referencia los autores más nombrados dentro del área de los recursos humanos.

*Fuente:* Elaboración propia

En la tabla graficada anteriormente, se puede visualizar a cada uno de los principales autores dentro del área de los recursos humanos, y cada uno de sus planteamientos acerca de la importancia que refleja el talento humano; de aquellas definiciones se puede considerar que, los colaboradores junto con su conocimiento y habilidades intelectuales se convierten ahora en la base primordial de las organizaciones. La administración de las personas pasa a ser de un recurso, a una gestión primordial del área de talento humano.

La administración de los recursos humanos se ha definido como una unión de la administración del personal, conjuntamente con sus objetivos estratégicos y cada una de las metas propuestas dentro de una institución, con la finalidad de mejorar considerablemente el desempeño de todas las áreas involucradas y porque no, de fomentar una nueva cultura de adaptabilidad al cambio, innovación y flexibilidad.

La estrategia de talento humano de las instituciones busca o intentan agregar valor a la empresa y parten de la conocida definición de la visión, la misión, valores institucionales. Constituye un parámetro determinante en cuanto a la eficiencia en la gestión y la administración de la empresa en cuestión; además se debe tener en cuenta que la planificación es el camino más directo al cumplimiento de los objetivos de la institución. En consideración a lo anterior mencionado, es de suma importancia el proceso de inducción para el área de recursos humanos en la institución.

Es fundamental diseñar un procedimiento que facilite la realización de dichas actividades, que estén relacionadas con el área administrativa de recursos humanos como al área operativa. Se realiza un diagnóstico acerca de procesos realizados en la institución y en la estructura que necesite efectuar la misma, contribuyendo con la implementación del proceso de inducción para talento humano con el fin de disponer de una mayor participación, compromiso y motivación de los jefes inmediatos, el área operativa así como también de los ACMS (Agentes de Control Municipal) para poder desarrollar una cultura organizacional que le pertenezca en modo particular a la institución como también a las nuevos servidores.

#### **5.4. Subsistemas de recursos humanos**

Para Martha Alles (2015), considera a los subsistemas de RH como: segmentos del sistema de Recursos Humanos, compuestos por normas, políticas y procedimientos, racionalmente enlazados entre sí, que en conjunto contribuyen a alcanzar una meta, en este caso, los objetivos organizacionales, y que rigen el accionar de todos los colaboradores que integran la organización, desde el número 1 hasta el último nivel de la estructura

Gestionar al capital humano es uno de los métodos que más transformaciones ha tenido a lo largo de los años, no solo se ha tocado aspectos tangibles y concretos,

también se han modificado los elementos conceptuales e intangibles. En adición, muchos métodos han cambiado orientándolos hacia un objetivo central para presentar varias características y perfiles que garanticen una adecuada conducción de personas. Como se sabe, las empresas y organizaciones más exitosas que alcanzan la excelencia han aportado representativamente con capital intelectual, más que cualquier cosa. El factor humano es uno de los más importantes en el medio de la globalización de negocios, el fuerte impacto del cambio y el desarrollo tecnológico, para casi todas las organizaciones (Abril,2018)

### **5.5. Subsistema de provisión de recursos humanos**

La provisión de recursos humanos se encarga del suministro de personas a la organización, lo que quiere decir, abastecer a la organización con los talentos humanos necesarios para su funcionamiento, involucrando aquellas actividades relacionadas con el reclutamiento y selección de candidatos idóneos para la institución, así como su integración a las tareas organizacionales. Este subsistema está determinado por la previsión del área administrativa de recursos humanos, la cual está encargada en primera instancia de analizar la necesidad de dotación de personal futura. A partir de ello se analizan los pasos a seguir para poder cumplir con las necesidades y objetivos de la organización.

El subsistema se divide en 4 procesos, los cuáles son: reclutamiento, selección, inducción y capacitación, solo se tendrá en consideración al proceso de inducción para el desarrollo del proyecto de investigación.

### **5.6. Proceso de inducción**

El proceso de inducción es un elemento fundamental para el éxito de las Instituciones y distintas empresas que desean mantener su rango de efectividad organizacional en lo más alto; para implementar este proceso se requiere de un estilo de

administración que supere el enfoque tradicional, el cual habla de la capacitación del personal como algo innecesario, es por ello que se busca un estilo que tome en cuenta factores tan importantes e influyentes en una institución, tales como, las relaciones organizacionales que surgen entre los miembros desde el primer día.

Una vez que la persona se encuentra dentro de la institución, para que tenga buen desempeño en su nuevo puesto de trabajo es necesario que se le brinde un acompañamiento, inducción y capacitación tanto en el puesto, en la organización como en su equipo de trabajo y generar una adecuación del colaborador con su puesto de trabajo. Esto debe entenderse tanto en el desempeño de las tareas a realizar, como en la integración de la persona en el área funcional en donde ejerza su trabajo y el equipo que le va a rodear. Se puede decir que consiste en la mezcla de los requerimientos del puesto y las características profesionales de la persona que lo va a ocupar.

La inducción puede darse en varios niveles dentro de la institución, los cuáles se describen brevemente a continuación:

- La presentación de la Institución al nuevo colaborador, es decir, su cultura, su estructura organizacional, su misión, visión, valores institucionales, procedimientos, etc.
- La presentación de su puesto de trabajo físicamente; esta puede darse por medio del colaborador encargado de las inducciones o de su jefe inmediato. Es importante que la nueva incorporación comprenda las tareas a realizar y tenga las herramientas adecuadas para poder desempeñarse correctamente en su lugar de trabajo.
- La presentación de sus compañeros de trabajo, con los cuáles se va a relacionar para poder hacer más operativa la relación, así como también en las distintas áreas que deba involucrarse la nueva incorporación.

En su planteamiento acerca del proceso de inducción Chávez (2015) nos dice que

La inducción del talento humano encamina a dar a conocer al colaborador las características de la empresa; misión, valores, políticas, como también su estructura. La inducción empieza de manera formal por medio de talleres, conferencias o manuales, visitas a la compañía o mediante un cortometraje. Esta tiene un papel muy importante porque el trabajador se identifica con la organización y crea en él una actitud favorable en la empresa.

Chávez (2015) divide a la inducción de personal en dos clasificaciones, inducción a la empresa, es la técnica encaminada a dar al empleado las características de la empresa, su historia, misión, visión y valores. También las áreas que la conforman, su filosofía, sus políticas, las normas y reglamentos, el personal que forma parte de ella, las instalaciones para pago, etcétera.

La inducción al puesto se le proporciona información sobre: las normas respecto del puesto; los reglamentos y las funciones que va a realizar; los contactos internos y externos naturales a su puesto; las responsabilidades en procesos materiales y en valores, y las operaciones que tendrá que llevar a cabo.

Grados (2013) indica que el proceso de inducción es una etapa que se inicia con el contrato del nuevo empleado en la institución para adaptarse lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa.

El concepto citado a continuación es aplicable a la realidad de la Institución, ya que se plantea que los nuevos servidores estén al tanto de las actividades que tendrán que realizar, de igual manera que tengan conocimiento de las políticas y reglamentos que la Guardia Ciudadana contempla.

Para Ribes, Perrero y Herrero (2018) esta fase pretende facilitar la integración y socialización de las personas a su puesto de trabajo. Este es un aspecto importante

que facilita que el trabajador se adecue lo antes posible a su puesto de trabajo y a la cultura organizativa.

En su libro de Fundamentos de Recursos Humanos, Calle y Ortiz (2018), hacen referencia al proceso de socialización e indican que; una vez incorporada la persona, hay que poner en práctica acciones que ayuden a mejorar su desarrollo dentro de la organización. No todas las empresas hacen un proceso formal de socialización, sin embargo, es recomendable hacerlo porque facilita que el trabajador se adecúe bien y rápido a su puesto de trabajo y a la cultura organizativa.

Alles (2016) explica que el tiempo invertido en la inducción de un nuevo empleado es una pieza fundamental de la relación futura, y debe fijarse una política al respecto. Cada compañía puede hacerlo en forma diferente, según su estilo, más o menos extenso. En todos los casos, debe existir, esa es la clave.

Chiavenato (2017) manifiesta que tiene por objeto familiarizar a los recién llegados con el lenguaje de la organización, con los usos y costumbres internos (cultura organizacional), con la estructura de la organización (áreas o departamentos), con los principales productos o servicios, con la misión y objetivos de la organización, etcétera.

Flores (2014) afirma que una de las principales tareas del área de Recursos Humanos es lograr que cada uno de los empleados perciba que está cumpliendo con sus necesidades económicas y de realización profesional, además de estar comprometido con los objetivos de la empresa.

Para López, Pasamar y Valle (2018) la dirección estratégica de recursos humanos se puede entender como una nueva fase en la evolución de la gestión de personal, la más reciente, que implica un enfoque proactivo en su relación con la estrategia

empresarial. Este enfoque proactivo defiende una integración plena de la dirección de recursos humanos en todo el proceso de dirección estratégica, tanto en la implantación como en la formulación.

### 5.6.1. Esquema de inducción general para el personal operativo

**Tabla 2**

*Modelo del proceso de inducción para las nuevas incorporaciones*

| <b>Plan de inducción para el personal operativo de la GCC 2021</b>                |  |   |   |
|---|--|---|---|
| <b>Objetivos</b>  | <b>Actividades a realizar</b>  | <b>Recursos/colaborador encargado</b>   | <b>Tiempo empleado para los objetivos</b> |
| <b>Recibimiento</b>   | El área de RH, o la analista encargada le dará la bienvenida luego de su incorporación, seguido del debido proceso de inducción                                      | Área de RH, o área operativa  | 1 día                                     |
| <b>Inducción general</b>  | Unidad administrativa de talento humano (misión, visión, valores institucionales, normas, políticas), salud y seguridad ocupacional y las especificaciones del cargo | Material didáctico, impreso y digital, áreas involucradas durante el proceso de inducción | 1 día                                     |
| <b>Recorrido por los distintos destacamentos que la Guardia Ciudadana cuenta.</b> | Presentar a las nuevas incorporaciones a la tropa de la Institución  | Área de talento humano, área operativa, nuevas incorporaciones.                           | 1 día                                     |

*Nota:* la tabla puede variar dependiendo de los cambios a realizarse durante el trabajo de investigación.

*Fuente:* Elaboración propia

### 5.6.2. Normativa estatal de inducciones

Las incorporaciones que las administraciones anteriores han venido realizando, lo han hecho sin tener un proceso establecido, esto quiere decir, que cada uno de los ingresos de guardias ciudadanos se la han venido realizando en base a la normativa legal anterior, en este caso, la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), siguiendo el artículo dentro del capítulo 1, que hace referencia al ingreso al sector público, que a continuación se menciona:

Art. 5.- Requisitos para el ingreso. - Para ingresar al servicio público se requiere:

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

b) No encontrarse en interdicción civil, no ser el deudor al que se siga proceso de concurso de acreedores y no hallarse en estado de insolvencia fraudulenta declarada judicialmente; c) No estar comprendido en alguna de las causales de prohibición para ejercer cargos públicos;

d) Cumplir con los requerimientos de preparación académica y demás competencias exigibles previstas en esta Ley y su Reglamento;

e) Haber sufragado, cuando se tiene obligación de hacerlo, salvo las causas de excusa previstas en la Ley;

f) No encontrarse en mora del pago de créditos establecidos a favor de entidades u organismos del sector público, a excepción de lo establecido en el Artículo 9 de la presente Ley;

g) Presentar la declaración patrimonial juramentada en la que se incluirá lo siguiente:

g.1.- Autorización para levantar el sigilo de sus cuentas bancarias;

g.2.- Declaración de no adeudar más de dos pensiones alimenticias; y,

g.3.- Declaración de no encontrarse incurso en nepotismo, inhabilidades o prohibiciones prevista en la Constitución de la República y el ordenamiento jurídico vigente.

h) Haber sido declarado triunfador en el concurso de méritos y oposición, salvo en los casos de las servidoras y servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción; e,

i) Los demás requisitos señalados en la Constitución de la República y la Ley. Exceptúense los casos específicos y particulares que determina la Ley. Las instituciones públicas sujetas a esta Ley, garantizarán que los procesos de selección e incorporación al servicio público, promuevan políticas afirmativas de inclusión a grupos de atención prioritaria, la interculturalidad y, la presencia paritaria de hombres y mujeres en los cargos de nominación y designación. Las personas extranjeras residentes en el Ecuador podrán prestar sus servicios en calidad de servidoras o servidores públicos en asuntos en los cuales por su naturaleza se requiera contar con los mismos, sin perjuicio de la aplicación de los convenios bilaterales de reciprocidad que rijan esta materia, previo informe y de ser el caso el permiso de trabajo otorgado por el Ministerio de Relaciones Laborales. Para ocupar puestos de carrera, deberán tener una residencia en el país de al menos 5 años y haber cumplido el respectivo concurso de méritos y oposición. En caso de requerirse la contratación de personas extranjeras, la autoridad nominadora, previo informe motivado de la unidad de administración del talento humano solicitará la respectiva autorización del Ministerio de Relaciones Laborales. Ley Orgánica de Servicio Público [LOSEP]. Registro oficial suplemento 294, 6 de octubre de 2010, Ecuador.

Así como también en base al reglamento general a la ley orgánica del servicio público, el cual se regían en el capítulo II que reza el ingreso al servicio público, contemplando los artículos 2 hasta el artículo del presente reglamento.

## **6. Marco metodológico**

Se detalla a continuación el tipo de enfoque que se utilizará para la realización y ejecución del trabajo de investigación.

### **Enfoque cualitativo**

Se realizará un análisis cualitativo en base a toda la información recolectada y brindada por la Institución para su respectivo estudio, específicamente de la Unidad Administrativa de Talento Humano y posteriormente con del Jefe Operativo de la Guardia Ciudadana.

## 7. Método

En el presente trabajo de titulación, se aplicará el método inductivo, ya que esta técnica permitirá abordar de manera particular la inexistencia de programas de inducción para llegar a tener una conclusión general, en este caso, dejar establecido un proceso de inducción para el personal operativo que se integre durante los periodos de llamamiento.

## 8. Instrumento

Se aplicará la entrevista estructurada, ya que este tipo de instrumento brinda información concreta respecto de los distintos procesos. La entrevista será aplicada a la comandancia, sub-comandancia, así como a la unidad administrativa de talento humano y a una muestra estadística del área operativa, que sustentará el trabajo de investigación y análisis.

### 8.1. Diseño del instrumento

#### Tabla 3

*Ficha bibliográfica acerca del proceso de inducción dentro de la Asamblea Nacional del Ecuador*

| <b>Ficha bibliográfica</b> |  |
|----------------------------|--|
| <b>Autor</b>               | Asamblea Nacional del Ecuador  |
| <b>Texto</b>               | Ley Orgánica de Servicio Público   |
| <b>Año</b>                 | 28 de marzo de 2016  |
| <b>Contenido</b>           | Art. 5.- Requisitos para el ingreso. - Para ingresar al servicio público se requiere:<br>a) Ser mayor de 18 años y estar en el pleno ejercicio de los derechos previstos por la Constitución de la República y la Ley para el desempeño de una función pública;<br>b) No encontrarse en interdicción civil, no ser el deudor al que se siga proceso de concurso de acreedores y no hallarse en estado de insolvencia fraudulenta declarada judicialmente; c) No estar comprendido en alguna de las causales de prohibición para ejercer cargos públicos;<br>d) Cumplir con los requerimientos de preparación académica y demás competencias exigibles previstas en esta Ley y su Reglamento; |

- e) Haber sufragado, cuando se tiene obligación de hacerlo, salvo las causas de excusa previstas en la Ley;
- f) No encontrarse en mora del pago de créditos establecidos a favor de entidades u organismos del sector público, a excepción de lo establecido en el Artículo 9 de la presente Ley;
- g) Presentar la declaración patrimonial juramentada en la que se incluirá lo siguiente:
- g.1.- Autorización para levantar el sigilo de sus cuentas bancarias;
- g.2.- Declaración de no adeudar más de dos pensiones alimenticias; y,
- g.3.- Declaración de no encontrarse incurso en nepotismo, inhabilidades o prohibiciones prevista en la Constitución de la República y el ordenamiento jurídico vigente.
- h) Haber sido declarado triunfador en el concurso de méritos y oposición, salvo en los casos de las servidoras y servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción; e,
- i) Los demás requisitos señalados en la Constitución de la República y la Ley. Exceptúanse los casos específicos y particulares que determina la Ley. Las instituciones públicas sujetas a esta Ley, garantizarán que los procesos de selección e incorporación al servicio público, promuevan políticas afirmativas de inclusión a grupos de atención prioritaria, la interculturalidad y, la presencia paritaria de hombres y mujeres en los cargos de nominación y designación. Las personas extranjeras residentes en el Ecuador podrán prestar sus servicios en calidad de servidoras o servidores públicos en asuntos en los cuales por su naturaleza se requiera contar con los mismos, sin perjuicio de la aplicación de los convenios bilaterales de reciprocidad que rijan esta materia, previo informe y de ser el caso el permiso de trabajo otorgado por el Ministerio de Relaciones Laborales. Para ocupar puestos de carrera, deberán tener una residencia en el país de al menos 5 años y haber cumplido el respectivo concurso de méritos y oposición. En caso de requerirse la contratación de personas extranjeras, la autoridad nominadora, previo informe motivado de la unidad de administración del talento humano solicitará la respectiva autorización del Ministerio de Relaciones Laborales

*Nota:* Proceso de inducción según la LOSEP

*Fuente:* LOSEP (2016)

## Tabla 4

### Reglamento interno de CELEC (Corporación Eléctrica del Ecuador)

| Ficha bibliográfica |  |
|---------------------|--|
| <b>Autor</b>        | Corporación Eléctrica del Ecuador  |
| <b>Texto</b>        | Procedimiento para el reclutamiento, selección e inducción del personal  |
| <b>Año</b>          | 11 de agosto de 2015   |
| <b>Contenido</b>    | <p>5.7 Inducción</p> <p><b><u>Jefe de Talento Humano</u></b></p> <p>1. Comunica el ingreso del nuevo personal.</p> <p><b><u>Especialista y Asistente de Talento Humano</u></b></p> <p>2. Informa a las respectivas áreas involucradas, la incorporación del nuevo personal, para que se faciliten los recursos necesarios para el desempeño de sus funciones. Las áreas son:<br/>           Seguridad y Salud Laboral<br/>           Tecnología de la Información y Comunicación<br/>           Servicios Generales<br/>           Inventarios y Bodega</p> <p>3. Define y coordina la ejecución del plan de la inducción general para el nuevo colaborador con las áreas involucradas.</p> <p><b><u>Asistente de Talento Humano</u></b></p> <p>4. Con el apoyo de personal de otras áreas, transmite información sobre:<br/>           Historia y evolución de la organización, su estado actual, misión, visión objetivos y posicionamiento.<br/>           Funcionamiento de Servicios Logísticos y visita a los centros de trabajo.<br/>           Información sobre sistemas informáticos de apoyo, medios de comunicación, intranet y sistemas de gestión.<br/>           Conformación de la Estructura Orgánica de la Unidad de Negocio y del área en la cual se desempeñará con el resto de la organización.</p> |

Perfil del cargo a desempeñar.  
 Reglamento Interno y Manual de Administración de Talento Humano.  
 5. Realiza la presentación física en el Centro de Trabajo en donde brindará sus servicios. 6. Realiza la evaluación de la inducción general.

**Trabajador Social**

7. Transmite al nuevo colaborador, información sobre los beneficios sociales a los que tiene derecho y los procedimientos que se aplican para acceder a ellos.

**Analista y Asistente de Seguridad y Salud Laboral**

8. Realiza la inducción específica sobre Seguridad y Salud Laboral.

**Subgerente, Jefe o representante del Área requirente**

9. Coordina la inducción o entrenamiento específico sobre las actividades del cargo a desempeñar.

*Nota:* Normativa de inducción en Corporación Eléctrica del Ecuador

*Fuente:* CELEC (2015)

**Tabla 5**

*Manual de inducción del Hospital Vicente Corral Moscoso*

| <b>Ficha bibliográfica</b> |   |
|----------------------------|---|
| <b>Autor</b>               | Hospital Vicente Corral Moscoso   |
| <b>Texto</b>               | Manual de inducción   |
| <b>Año</b>                 | 2015  |
| <b>Contenido</b>           | <p><b><u>a. Socializar:</u></b> etapa que tiene por objetivo socializar al nuevo funcionario con sus compañeros de trabajo, con la comunidad laboral y su entorno de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Debe ser presentado a sus compañeros de trabajo, de su unidad o departamento según sea el caso. Se debe describir brevemente qué función realiza cada uno de ellos y qué relación tienen con el trabajo que desempeñará.</li> <li>-Será presentado también, a los demás funcionarios que podrían tener alguna vinculación con él o su trabajo.</li> <li>-Se le debe mostrar las instalaciones.</li> <li>-Se debe mostrar al inducido la ubicación del reloj control y como debe registrar su asistencia. Esta actividad debe ser realizada antes de su primera marcación.</li> </ul> <p><b><u>b. Orientar:</u></b> en esta etapa se le entrega al funcionario la información destinada a orientar su desempeño como nuevo integrante del Hospital Vicente Corral Moscoso y la información estratégica relacionada con la institución con el propósito de orientar y que se sienta parte del servicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reseña Histórica</li> <li>• Misión</li> <li>• Visión</li> <li>• Objetivos Institucionales</li> <li>• Derechos funcionarios.</li> <li>• Obligaciones funcionarias.</li> <li>• Prohibiciones.</li> </ul> <p>Se realizará una capacitación general del reglamento interno.</p> <p><b><u>c. Entrenar:</u></b> la finalidad de esta actividad es entregar al nuevo empleado la información relacionada con su cargo. Debe contener:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Funciones Propias del Cargo: Describiendo detalladamente qué trabajos debe realizar, cómo debe realizarlo, que recursos dispone para desarrollar dicha labor.</li> <li>• Funciones de su Unidad o Departamento: Se debe describir que funciones se realizan en la unidad, los objetivos y/o metas propuestas y como estas contribuyen al logro de los objetivos de la institución.</li> <li>• Se le debe capacitar sobre el uso de los programas computacionales e implementos propios del cargo si así lo requiriere el inducido. Esta información podrá ser entregada</li> </ul> |

---

por medio de una charla explicativa o a través de una presentación. Si existe en la unidad un manual de procedimientos se le debe entregar una copia al inducido.

**d. Control:** La finalidad de esta actividad es controlar el desarrollo del programa y velar porque éste se cumpla en el período establecido. Este trabajo consta de seguir el cumplimiento de las etapas y cada una de sus actividades.

**e. Retroalimentación:** El objetivo de esta etapa es determinar cuáles fueron los aspectos débiles o que deben ser reforzados en el programa.

- La retroalimentación del programa será obtenida por medio de una encuesta aplicada al funcionario ya inducido. Si al procesar el instrumento el inducido obtuviera un puntaje menor o igual a cero, se deberá aplicar nuevamente las actividades que identificó como deficitarias.
- Se deberá, además, registrar la información del inducido, puntaje obtenido y la duración del programa.

---

**Nota:** Plan de inducción del HVCM

**Fuente:** Hospital Vicente Corral Moscoso (2015)

## Tabla 6

### *Manual de procesos y procedimientos de la gestión de capacitación y evaluación*

---

| Ficha bibliográfica |   |
|---------------------|---|
| <b>Autor</b>        | Banco Central del Ecuador   |
| <b>Texto</b>        | Manual de procesos y procedimientos de la gestión de capacitación y evaluación  |
| <b>Año</b>          | abril de 2020   |
| <b>Contenido</b>    | <p><b><u>Especialista de Administración de Talento Humano (Matriz, Zonal):</u></b><br/>Brindar información sobre aspectos generales de la Institución<br/>Da la bienvenida, proporcionará la credencial de acceso al aula virtual de inducción y orientará el acceso y navegación en la misma. Socializa a través de correo electrónico institucional a todo el personal, la fotografía, el nombre y cargo del servidor entrante. Para el caso de NJS, socializa su experiencia, trayectoria y perfil profesional.</p> <p><b><u>Servidor</u></b><br/>Realizar inducción general:<br/>En la herramienta MOODLE a través del aula virtual realiza la inducción general de la institución tales como: misión, visión, objetivos estratégicos, código de ética, política antisoborno, seguridad de la información, lavado de activos, seguridad ocupacional, entre otros temas. Una vez concluida la inducción el servidor debe imprimir el certificado de inducción el mismo que entrega en la Dirección de Administración del Talento Humano.</p> <p><b><u>Especialista de Administración de Talento Humano (Matriz, Zonal)</u></b><br/>Presentar al nuevo servidor en la Unidad Administrativa Presenta al nuevo servidor a los titulares de áreas de trabajo.</p> |

---

**Nota:** Proceso de inducción del Banco Central

**Fuente:** Banco Central del Ecuador (2020)

**Tabla 7***Manual de inducción de la empresa G4S*

| <b>Ficha bibliográfica</b> |   |
|----------------------------|---|
| <b>Autor</b>               | Empresa de seguridad G4S  |
| <b>Texto</b>               | Manual de inducción de la empresa G4S   |
| <b>Año</b>                 | 2015  |
| <b>Contenido</b>           | Proporcionar al colaborador información referente al contexto general donde ingresa: su Misión, Visión, Valores, historia y funciones.<br>Dar a conocer a los colaboradores las condiciones laborales<br>Mantener informado a todo el personal de los cambios que se produzcan en la administración, en cuanto a políticas, normas, procedimientos y cambios de estructura.<br>Determinar un procedimiento reglamentado en donde se a de conocer al colaborador de su entorno laboral |

*Nota:* Inducción dentro de la empresa G4S

*Fuente:* empresa de seguridad G4S (2015)

**Tabla 8***Proceso de inducción según Bohlander, Snell, Morris*

| <b>Ficha bibliográfica</b> |   |
|----------------------------|---|
| <b>Autor</b>               | Bohlander, G. Snell, S y Morris, S  |
| <b>Texto</b>               | Administración de Recursos Humanos  |
| <b>Año</b>                 | 2017  |
| <b>Contenido</b>           | La inducción es el proceso formal para familiarizar a los nuevos empleados con la organización, sus puestos y unidades de trabajo. Al igual que la capacitación, que hace hincapié en el qué y el cómo, a menudo la inducción se enfoca en el por qué. Esta herramienta se diseña para influir en las actitudes del empleado hacia el trabajo y su función en la organización. Define la filosofía en la que se basan las reglas de la organización y establece un marco de referencia para las tareas relacionadas con el puesto. Por lo general, el departamento de recursos humanos de una organización es responsable de coordinar las actividades de inducción y de proporcionar a los nuevos empleados información sobre las condiciones laborales, salarios, beneficios y otras áreas que no están bajo la administración directa del supervisor. En muchos casos las organizaciones elaboran checklists (lista de verificación) para que las utilicen los responsables de conducir la inducción, con la finalidad de no pasar por alto ningún elemento importante para los empleados. |

*Nota:* Proceso de inducción de acuerdo a autores

*Fuente:* Administración de recursos humanos (2017)

**9. Estructura de la entrevista para el capitán o subcomandante y la unidad administrativa de talento humano**

|  |   |
|--|---|
| <p><b>ENTREVISTA AL SUB COMANDANTE DE LA<br/>GUARDIA CIUDADANA DE CUENCA</b></p>   |  |
| <p><b>Datos de identificación</b></p> <p><b>Nombres y apellidos:</b></p> <p><b>Cargo:</b></p> <p><b>Área o departamento:</b></p> <p><b>Fecha:</b></p> <p><b>Tema a tratar:</b></p> <p><b>Antigüedad en el cargo:</b></p>   |   |
| <p><b>Objetivo:</b> Esta entrevista permitirá comprender la perspectiva que la Institución tiene acerca del proceso de inducción hacia las incorporaciones que se han realizado, así como también el rol que cumple la unidad administrativa de talento humano frente al mencionado proceso.</p> |   |
| <p><b>1.- ¿En su experiencia laboral, cree usted que el proceso de inducción impacta en el desempeño y desarrollo futuro de los colaboradores, por qué?</b></p> <hr/> <hr/>  |   |
| <p><b>2.- ¿Actualmente, ¿cómo se realiza el proceso de inducción en la Guardia Ciudadana? Descríbalo (quién lo realiza, que temáticas se abordan, cuanto tiempo de duración tiene el proceso, medios a utilizar para el procedimiento)</b></p> <hr/> <hr/>                                       |   |
| <p><b>3.- ¿Según su opinión y experiencia, como debería ser un programa de inducción general direccionado al personal operativo de la Guardia Ciudadana? (Temáticas a tratar, responsables, procedimiento y expectativa, lugar y actividades)</b></p> <hr/> <hr/>                                |   |

**ENTREVISTA A LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO DE LA GUARDIA  
CIUDADANA DE CUENCA**

**Datos de identificación**

**Nombres y apellidos:**

**Cargo:**

**Área o departamento:**

**Fecha:**

**Tema a tratar:**

**Antigüedad en el cargo.**

**Objetivo:** La entrevista nos dará a conocer cuáles son los distintos procedimientos que se realiza dentro de la Guardia Ciudadana, una vez se hayan incorporado los nuevos colaboradores, tomando como análisis la perspectiva del área administrativa de recursos humanos

**1.- ¿Cómo área de talento humano, cuentan con un programa establecido de inducción, en que política, ley, reglamento interno se basan para las nuevas incorporaciones?**

---

---

**2.- ¿Cuál es el principal objetivo que busca el área administrativa de talento humano con el proceso de inducción general para los nuevos colaboradores?**

---

---

**3.- ¿Qué temas se abordan dentro de la incorporación de los nuevos ingresos, que aspectos de la cultura organizacional son tomados en cuenta para la aplicación del programa de inducción?**

---

---

**ENTREVISTA A LOS JEFES INMEDIATOS (INSPECTORES) DE LOS AGENTES DE  
CONTROL MUNICIPAL DE LA GUARDIA CIUDADANA DE CUENCA**

**Datos de identificación**

**Nombres y apellidos:**

**Cargo:**

**Área o departamento:**

**Fecha:**

**Tema a tratar:**

**Antigüedad en el cargo:**

**Objetivo:** La entrevista nos dará a conocer cuáles son los distintos procedimientos que se realiza dentro de la Guardia Ciudadana, una vez se hayan incorporado los nuevos colaboradores, tomando como análisis la perspectiva de las distintas áreas o departamentos que se mencionan en el encabezado

**1.- Para los jefes inmediatos o inspectores, ¿cuenta con algún protocolo de incorporación; o que actividad realiza para los nuevos compañeros de trabajo?**

**2.- ¿Qué temas se abordan dentro de la incorporación de los nuevos ingresos, que aspectos de la cultura organizacional son tomados en cuenta para la aplicación del programa de inducción?**

**ENTREVISTA HACIA AGENTES DE CONTROL MUNICIPAL (GUARDIAS CIUDADANOS)  
QUE SE HAN INCORPORADO RECIENTEMENTE**

**Datos de identificación**

**Nombres y apellidos:**

**Cargo:**

**Área o departamento:**

**Fecha:**

**Tema a tratar:**

**Antigüedad en el cargo:**

**Objetivo:** La entrevista nos dará a conocer cuáles han sido los distintos procedimientos que se han ido realizando dentro de la Guardia Ciudadana, para las incorporaciones de los agentes de control municipal, tomando como análisis la perspectiva de distintos guardias ciudadanos que se han incorporado recientemente a la Institución.

**1.- Para la nueva incorporación, explique cómo fue su integración hacia su puesto de trabajo una vez fue admitido para formar parte del cuerpo de seguridad de la Guardia Ciudadana**

---

---

**2.- ¿Qué temas se abordan dentro de la incorporación de los nuevos ingresos, que aspectos de la cultura organizacional son tomados en cuenta para la aplicación del programa de inducción?**

---

## **10. Transcripción de entrevistas**

### **Entrevista a Guardia Ciudadano Darwin Morocho**

#### **1.- Para la nueva incorporación, explique cómo fue su integración hacia su puesto de trabajo una vez fue admitido para formar parte del cuerpo de seguridad de la Guardia Ciudadana**

El proceso que se tomó, ya después de la entrevista, fue tomar temas con los administrativos en los cuáles, nos informaron y nos dieron directrices en las cuáles, como se manejaría el tema de la guardia ciudadana como personas, entonces, nos preguntaron cómo vamos a apoyar a la guardia ciudadana, como sería nuestro criterio en lo que es abordar cada uno de los temas de la ciudadanía y tratar de fomentar para que la guardia ciudadana crezca como Institución, se nos dio una incorporación con el jefe operativo de la guardia ciudadana, en el cual nos dio una formación de las directrices para ser un contingente de cada grupo de nuestro llamamiento, en el cual nos dividieron en cuatro grupos en ese entonces, 9 de octubre, policiclos, centro histórico y feria libre, en ese caso, a mi persona le tocó el sector 9 de octubre, nos dijo que nos hagamos presentes con el Inspector Santiago Mejía, que era encargado en el sector en ese entonces, ya con todo lo que son nuestros uniformes, directrices que teníamos que tomar nos dirigimos al punto con la unidad de transporte de la Guardia Ciudadana, llegamos al lugar, nos hicimos presentes con el Inspector, en el cuál, cada uno de nuestros compañeros tomó un sector, el que está dividido por calles, prácticamente en el cual podemos tomar el contingente correspondiente cada guardia ciudadano para tomar procedimiento, que no hayan inconsistencias o mal uso del espacio público.

#### **2.- ¿Qué temas se abordan dentro de la incorporación de los nuevos ingresos, que aspectos de la cultura organizacional son tomados en cuenta para la aplicación del programa de inducción?**

En ese programa de inducción se nos dio a cuatro personas más antiguas, cada persona más antigua tomó el mando de lo que son, cuatro guardias ciudadanos para darles directrices en ese sector correspondiente que sería la calle que es designada, como se trabaja, como dar un buen trato a la persona, como evitar conflictos, como empatizar, como poder mediar en las situaciones en las cuáles puede haber conflictos y como se procede exactamente para el cuidado y el buen uso del espacio público, cada uno nos tocaba un día diferente con cada antiguo, ya que esto nos ayudaba a ver cada criterio, cada manera diferente de proceder, dándonos un criterio correcto a la persona para proceder, cada punto era diferente de tratar, ya sea lo que es el sector de la plaza cívica, Mariano Cueva, Sangurima, plaza Rotari, calle Hermano Miguel, cada punto, es un punto distinto de conflicto ya que en uno de ellos, hay libadores, hay descontrol de ventas, en uno de ellos hay conflictos de carácter social, que son choques grandes entre la ciudadanía. Yo considero que el proceso de inducción sería una herramienta para nosotros los guardias que ingresamos ya que, como la mayoría tuvo un seguimiento, otros compañeros no lo tuvieron entonces creo que ya planteado este tema quedaría bueno para personas que ingresen en próximos procesos. Con referencia al tema de la inducción, yo considero que, de aplicarse este tema de inducción, que vaya encaminado a la práctica, a lo que el guardia se va a enfrentar en el campo.

### **Entrevista Guardia Ciudadano Miguel Farez.**

#### **1.- Para la nueva incorporación, explique cómo fue su integración hacia su puesto de trabajo una vez fue admitido para formar parte del cuerpo de seguridad de la Guardia Ciudadana**

Fueron diferentes fases, la primera fue hacer todas las pruebas médicas, psicológicas, físicas y académicas y la entrevista personal, una vez estando en la lista de los preseleccionados tuvimos que hacer un curso intensivo, que era de tres meses, al

principio era de un mes, de lunes a sábado, y después pasamos de lunes a domingo, en un horario de siete de la mañana hasta las siete de la noche, en eso teníamos todos los días pruebas, materias, que dan para seguir en el curso, teníamos que sacar una nota equivalente de 14/20 para seguir en el curso, si sacábamos una nota inferior a eso nos despedíamos del curso, una vez terminadas las materias del curso, nos incorporamos un día 30 de diciembre cuando dimos por finalizado el curso, ahí nos distribuyeron a distintos puntos por el motivo del feriado que tuvimos que salir a las calles a comenzar a trabajar.

**2.- ¿Qué temas se abordan dentro de la incorporación de los nuevos ingresos, que aspectos de la cultura organizacional son tomados en cuenta para la aplicación del programa de inducción?**

Cuando nos graduamos el día 30 de diciembre nos distribuyeron a toditos a diferentes zonas, pero no era nuestra zona definitiva, sino por el motivo del feriado que teníamos que salir a trabajar, el día 2 de enero tuvimos que toditos formar en la comandancia general, toda la promoción de la quinta promoción de la Guardia Ciudadana, de ahí tuvimos que pasar un parte con el jefe operativo, de ahí nos distribuyeron a diferentes zonas por ejemplo, 9 de octubre, centro histórico, feria libre, parroquias, de ahí se separó la promoción que era incorporado por 56 guardias ciudadanos, de ahí cada una de las zonas nos mandaban a cargo de un guardia ciudadano más antiguo, que él era el encargado de enseñar, de decirnos como son las cosas, como son los movimientos en cada sector que nos tocaba, como son las ventas, en donde son las zonas conflictivas, todo eso, él era el encargado de supervisar que nosotros hagamos bien nuestra labor. Yo lo que creo conveniente que nos den pautas acerca de lo que tengo que hacer en mi puesto de trabajo, las responsabilidades y obligaciones que tengo que cumplir como guardia ciudadano. Cuando se aplique este proyecto que está realizando, si sería bueno que vaya más al

territorio, ya que es fácil leer un documento, pero en cambio la práctica es completamente diferente.

### **Entrevista Guardia Ciudadano Jonathan Álvarez**

#### **1.- Para la nueva incorporación, explique cómo fue su integración hacia su puesto de trabajo una vez fue admitido para formar parte del cuerpo de seguridad de la Guardia Ciudadana**

Claro que sí, nosotros pasamos aproximadamente 6 o 7 meses de capacitación en un curso en la cual abordamos diferentes materias, un vez aprobado el curso nos hicieron formar en aquel entonces en el centro de comandancia que era ubicado en el área de la Kennedy, siendo nosotros los 55 aspirantes que aprobamos, una vez en formación nos supieron distribuir a los diferentes grupos de trabajo, como son Consejo de Seguridad, centro histórico, policiclos, entre otros, siendo mi puesto de trabajo el centro histórico, una vez que arribamos los 10 compañeros que fuimos asignados a este puesto nos hicieron la presentación al inspector que estaba a cargo del área el cual nos supo recibir de una buena manera indicándonos con quien deberíamos laborar.

#### **2.- ¿Qué temas se abordan dentro de la incorporación de los nuevos ingresos, que aspectos de la cultura organizacional son tomados en cuenta para la aplicación del programa de inducción?**

Una vez llegado a los puestos de trabajo, nos supieron enviar con compañeros más antiguos quienes ya tenían experiencia en el lugar de trabajo, nos supieron explicar donde eran las áreas más conflictivas, como se debería realizar los procedimientos con las personas que están faltando al orden público a pesar de que habíamos recibido los tres meses de práctica durante el tiempo que estábamos de estudio. Si sería bueno que se implemente lo del modelo de inducción que menciona ya que se tomaría en cuenta a los guardias no simplemente en el curso, sino que también en el ingreso. Pienso que para la

inducción de los que vengan luego, deberían de darles unos folletos para que más o menos se guíen, en lo que vendría siendo la normativa interna que tenemos, así como el lugar en el que vamos a trabajar.

### **Entrevista Guardia Ciudadano Xavier Cajamarca**

#### **1.- Para la nueva incorporación, explique cómo fue su integración hacia su puesto de trabajo una vez fue admitido para formar parte del cuerpo de seguridad de la Guardia Ciudadana**

Cuando yo ingrese después de haber culminado ya el curso para guardia ciudadano, mi primer lugar de trabajo fue el sector del barranco, policiclos, nosotros laborábamos solamente con el chaleco, el pantalón jean y botas, una vez posterior a ello, dos semanas después nos incorporamos ya como guardias ciudadanos y labore en el sector del centro histórico donde formábamos en el parque Calderón.

#### **2.- ¿Qué temas se abordan dentro de la incorporación de los nuevos ingresos, que aspectos de la cultura organizacional son tomados en cuenta para la aplicación del programa de inducción?**

Cuando yo labore en el centro histórico, el supervisor encargado en ese tiempo era el guardia ciudadano Bernal Diego, que me dio las indicaciones de cuáles son los lugares estratégicos, los lugares más difíciles, lugares donde pueden o no ingresar las ventas, como el me indicaba era dos cuadras a la redonda del centro histórico, es un sector restringido donde no pueden ingresar ventas. A nosotros nos ingresaron un día antes que concluya el año por eso mismo es que no hubo una inducción para nosotros por el motivo del feriado, si pienso que sería necesario que les den a compañeros nuevos este tema. Para estos temas de inducción que hace referencia deberían de mencionarnos todo, ya que como guardias estamos expuestos a cualquier tipo de riesgo, es por ello que es bueno que se tome en cuenta todas estas pautas para antes de las incorporaciones.

## **Entrevista Guardia Ciudadano Carlos Pinduisaca**

### **1.- Para la nueva incorporación, explique cómo fue su integración hacia su puesto de trabajo una vez fue admitido para formar parte del cuerpo de seguridad de la Guardia Ciudadana**

Bueno, a nosotros luego de acabar el curso nos presentaron ante nuestros jefes inmediatos, no ante todos los compañeros, pero sí a una cantidad de compañeros que son guardias también, entonces luego de eso nos mandaron a los sectores, en mi caso cuando yo me gradué me mandaron a la 9 de octubre, nosotros cuando llegamos ahí, nos hicieron formar y nos mandaron a un puesto específico, diciendo tú te pones ahí, pero nunca nos mandaron con nadie, bueno en mi caso, con alguien diciendo a ver, de esta manera se hacen las cosas, de esta manera se trabaja o algo, puesto que hay que tomar en cuenta que una cosa es la práctica y una muy diferente la teoría, ya que es muy diferente estar sentado estudiando o dando un examen que estar en territorio tomando en cuenta que las personas el rato de retirarles ellos van a defender lo que ellos hacen, entonces en ese sentido no tuvimos nosotros alguien que nos guíe y nos diga de esta manera se tiene que hacer el trabajo, por eso, desde mi opinión personal, creo yo que debería haber este tipo de procedimientos para que el guardia sepa a que se va a enfrentar y más que todo conocer principalmente sus funciones como guardia ciudadano.

### **2.- ¿Qué temas se abordan dentro de la incorporación de los nuevos ingresos, que aspectos de la cultura organizacional son tomados en cuenta para la aplicación del programa de inducción?**

Cuando yo hice el curso, a nosotros nos dieron bastantes materias, tuvimos 3 meses de curso, en mi caso teníamos de lunes a viernes nos daban un descanso a las diez de la mañana y a la hora del almuerzo también nuestro descanso, nos dieron materias como turismo, primeros auxilios, como actuar ante los incendios forestales eso fue con

los bomberos, computación, etiqueta y como debemos comer los alimentos, entre las materias que recuerdo puesto que ya es 4 años desde que yo me gradué del curso. La necesidad de contar con este programa sería de mucha ayuda porque en nuestro trabajo se divide por sectores, entonces no es lo mismo como, por ejemplo, el sector de la 1ro de mayo que el sector del 9 de octubre, entonces tomar en cuenta eso para un posible planteamiento del proceso.

### **Entrevista Guardia Ciudadano Javier Balseca**

#### **1.- Para la nueva incorporación, explique cómo fue su integración hacia su puesto de trabajo una vez fue admitido para formar parte del cuerpo de seguridad de la Guardia Ciudadana**

Una vez nosotros ingresamos lo que es al curso de formación para formar parte de la Institución se nos brindó lo que es en el curso las teorías en cuanto refiere a control del espacio público que se hace aquí en la Institución, una vez finalizamos el curso los compañeros instructores en ese entonces nos dieron las pautas para precautelar lo que vendría siendo nuestras funciones y labores, el control de espacio, el retiro de obstáculos que se encuentran en las avenidas, aceras en cuanto a comerciantes autónomos que se encuentran obstaculizando lo que son las vías públicas de la ciudad, se nos dio todas las pautas necesarias así mismo como abordar a las personas de una manera adecuada y coherente para proceder con el retiro de los mismos.

#### **2.- ¿Qué temas se abordan dentro de la incorporación de los nuevos ingresos, que aspectos de la cultura organizacional son tomados en cuenta para la aplicación del programa de inducción?**

Los temas que nos dan a nosotros primeramente son trato a las personas en cuanto a lo que es derechos humanos, abordar a personas indigentes, en la manera correcta en la cual se tiene que proceder para el retiro de los obstáculos, así mismo también se nos indica

el control de libadores la manera en la cual se procede, también en el curso se nos indicó defensa personal y maneras de neutralizar a una persona en caso de que se presente cierto tipo de altercados al momento de realizar los procedimientos operativos. Espero evitar la presencia de ambigüedad de rol que puede producir estrés y deficiencias en el rendimiento de nuestro trabajo. Yo siento que este tema debería de haber sido implementado hace bastante tiempo ya, porque son muy distintos los puestos de trabajo que existe en la Guardia Ciudadana, ya que se dividen en el ECU 911, en el personal que hace decomisos, el personal motorizado, entonces obviamente van a ser distintas las áreas de trabajo, entonces considero que debería ser un procedimiento de inducción diferente, dependiendo de donde vaya a ser enviado el nuevo compañero.

### **Entrevista Subcomandante de la Guardia Ciudadana de Cuenca, Capitán Cristian Cuesta**

#### **1.- ¿En su experiencia laboral, cree usted que el proceso de inducción impacta en el desempeño y desarrollo futuro de los colaboradores, por qué?**

Efectivamente el proceso de inducción impacta directamente en el desempeño y desarrollo futuro de los colaboradores, porque el momento de que uno les da a conocer el territorio, el trabajo que van a realizar no se está improvisando, sino más bien creando un proceso tendiente a fomentar o a formar las capacidades reales, de en este caso, los agentes de control municipal para cuando les toque desenvolverse en la calle, lo importante aquí es dar a conocer en ellos, a través del COESCOP (Código Orgánico de las Entidades de Seguridad Ciudadana y Orden Público) y a través de esta inducción, cuáles van a ser sus competencias y sus atribuciones dentro de la función, es un proceso creo yo vital para el correcto desenvolvimiento del agente de control municipal.

**2.- ¿Actualmente, ¿cómo se realiza el proceso de inducción en la Guardia Ciudadana? Descríbalo (quién lo realiza, que temáticas se abordan, cuanto tiempo de duración tiene el proceso, medios a utilizar para el procedimiento)**

De lo que tengo yo entendido, en las administraciones anteriores, se hicieron algunos llamamientos, en estos llamamientos en algunas promociones, se les dio un ligero proceso de inducción, a otros simplemente se los llevó a la calle que cumplan el trabajo de acuerdo a lo que el guardia con experiencia tiene, sin embargo, de lo que tengo entendido no hay un proceso o procedimiento estructurado respecto a la parte específica de inducción.

**3.- ¿Según su opinión y experiencia, como debería ser un programa de inducción general direccionado al personal operativo de la Guardia Ciudadana? (Temáticas a tratar, responsables, procedimiento y expectativa, lugar y actividades)**

Bien, en primer lugar, yo creo que el proceso que se está planificando implementar aquí en la Guardia Ciudadana a través de un curso de formación de 6 meses es un proceso adecuado, en los primeros 3 meses ellos van a recibir obviamente todo el entrenamiento, el adoctrinamiento castrense que necesita el personal uniformado, una vez que a esta persona civil se le pone dentro de un régimen castrense esta persona deja de pensar como civil, y pasa a asumir las competencias y se convierte prácticamente en un libro en blanco donde uno puede escribir, o podría moldear lo que se requiere institucionalmente, entonces los primeros 3 meses son vitales para tener al personal idóneo dentro de la Institución, aparte que en estos 3 meses lo que se pretende es ir seleccionando al personal realmente idóneo, que por a o b razón se ha filtrado durante el proceso de selección, una vez que termina estos 3 meses, es importante que el personal se traslade a cada uno de los lugares donde van a ejercer sus funciones y a través de la guía acompañada, en este caso del inspector o del personal más antiguo vaya conociendo el diario accionar del guardia

ciudadano o el agente de control municipal, dentro de este proceso el se va a encontrar con trabajo en el territorio viendo las problemáticas, viendo las necesidades, pero también adquiriendo conocimientos sobre las leyes, reglamentos que le rigen y cuál es el alcance de la autoridad que tiene en base al COESCOP.

### **Entrevista jefa de la Unidad Administrativa de Talento Humano Paúl Moscoso**

**1.- ¿Cómo área de talento humano, cuentan con un programa establecido de inducción, en que política, ley, reglamento interno se basan para las nuevas incorporaciones?**

Con respecto a la pregunta que se me realiza, debo informar que hasta el periodo fiscal 2020, no contaba, o no cuenta con un programa establecido para el proceso de inducción en el tema de reclutamiento y selección de personal, sin embargo, es importante mencionar que la Institución como tal tiene que regularse a la nueva normativa que se encuentra vigente desde el 2017 y es lo que se está pretendiendo implementar dentro del periodo fiscal 2021.

**2.- ¿Cuál es el principal objetivo que busca el área administrativa de talento humano con el proceso de inducción general para los nuevos colaboradores?**

El proceso de inducción para el área de talento humano se convierte en un pilar fundamental debido a que los nuevos colaboradores deben conocer la parte real en la que se vive dentro de su puesto de trabajo, las funciones que cumple el guardia ciudadano a nivel cantonal siempre les van a enfrentar a nuevos procesos, a nuevos cambios del día a día, esto lo van a poder vivir siempre y cuando tengamos un buen proceso de inducción.

**3.- ¿Qué temas se abordan dentro de la incorporación de los nuevos ingresos, que aspectos de la cultura organizacional son tomados en cuenta para la aplicación del programa de inducción?**

En la actualidad tenemos que definir el proceso en base a lo que determine el COESCOP (Código Orgánico de las Entidades de Seguridad Ciudadana y Orden Público), esto quiere decir un curso de formación en el cuál podamos escoger o seleccionar a los mejores puntuados, esto a través de un concurso de méritos y oposición mismo que se regula desde la presentación de los concursos.

### **Entrevista Inspector Xavier Amay**

#### **1.- Para los jefes inmediatos o inspectores, ¿cuenta con algún protocolo de incorporación; o que actividad realiza para los nuevos compañeros de trabajo?**

Contamos con un procedimiento que se ha venido haciendo con los compañeros que se incorporan, que consta en lo siguiente, se les da indicaciones generales de cuál es el enfoque de nuestro trabajo, aunque ellos ya vienen preparándose en el curso, se les da un poquito más de detalles que es lo que consiste el control del espacio público, también se les indica parte de los procedimientos operativos normales que los llamamos “pon” dentro de la Institución para que ellos sepan como desenvolverse en el día a día, se les indica también sobre las situaciones en las cuáles ellos deben elaborar informes, situaciones que ameritan, también se les habla un poco de las experiencias que uno tiene en el control del espacio público, en realidad lo que tenemos nosotros son bastantes funciones que debemos desempeñar entonces eso es lo que se les indica de manera general previo a salir a territorio, una vez que se está en territorio se les hace un acompañamiento, se les indica cuáles son los puntos más conflictivos, se les indica también como se les hace un abordaje a las personas que están realizando una actividad en el espacio público la cuál debe ser controlada y regulada por la Guardia Ciudadana, entonces se hace un acompañamiento durante algunas jornadas hasta que ellos ya vayan desenvolviéndose de manera individual, y se les indica también tiene diferentes departamentos, como

funcionan, como se articulan para que ellos a su vez cuando tengan que presentar algún trámite, algún informe, lo hagan de la mejor manera.

**2.- ¿Qué temas se abordan dentro de la incorporación de los nuevos ingresos, que aspectos de la cultura organizacional son tomados en cuenta para la aplicación del programa de inducción?**

Uno de los aspectos que se toma en cuenta, para las personas que se integran a la Guardia Ciudadana, sería la documentación, luego de ello el examen médico, y debido al trabajo que nosotros realizamos debido a la manera que nosotros nos debemos relacionar con las personas digamos que es un poco conflictivo en las calles, entonces se les aplica un test psicológico, entonces estos aspectos serían los básicos para estos nuevos ingresos. Pero algo así como procedimiento no existe, es por esto que como Inspector pienso que este tema sería muy bueno para nosotros, para poder entregar verbalmente las directrices hacia los nuevos ingresos. Todos estos temas deberían de estandarizarse para tener como un proceso legal ya implementado.

**Entrevista Inspector Cristian Saquicela**

**1.- Para los jefes inmediatos o inspectores, ¿cuenta con algún protocolo de incorporación; o que actividad realiza para los nuevos compañeros de trabajo?**

Durante la administración anterior se han realizado dos procesos de incorporación de personal, y un proceso adicional de ascenso de compañeros, en este caso sería el ascenso de guardia ciudadano a inspectores, ahora en los dos procesos que se llevaron a cabo, el procedimiento que se conocía era la convocatoria a la ciudadanía en general, un tiempo prudente para reunir documentos y presentarlos, luego con las cantidades de carpetas aprobadas sigue el proceso de selección y filtración de las que no hayan cumplido sus requisitos, luego de eso venía ya con las personas preseleccionadas con las pruebas académicas, físicas, médicas y psicológicas que obviamente va a haber gente que va a ir

saliendo porque no obtuvieron las calificaciones necesarias o no son aptos simplemente, de ahí como decir procedimientos, yo diría que no se tienen establecidos, sin embargo lo único que se conoce es una planificación de cuantas materias va a haber, cuántas personas promedio se van a aceptar en el curso, y una planificación de cuantas personas se prevé que se gradúen, en base a eso se manejan horarios, división de aulas, división de grupos en dos aulas de 30 personas por decirlo así, o en último caso, empezaron 100 personas y terminaron graduándose 56 personas, entonces las materias creería que si es un curso intenso porque llegan de 3 a 4 meses de materias entre ellas derechos humanos, ordenanzas de la parte institucional, si vamos a procedimientos, yo creería que no lo tienen armado en sí, ya que nomas tienen el manual de protocolo de cómo iniciar los llamamientos, hasta ahí le puedo asegurar que la Institución lo ha hecho de buena manera, convocar al personal civil, recibir carpetas, filtrar que pasen los procesos de pruebas médicas, académicas, psicológicas y físicas, y luego de eso inician con los aptos para el curso que verán cuantos avanzaron y cuantos se quedaron fuera, pero hasta ahí más o menos podría creer que se tiene un procedimiento establecido, lo otro pues cada administración tiene sus ideas y las ha ido acoplando en base al tener un local, más por afinidad, la administración anterior nos ayudó con el local, eso sería a futuro, tener un cuartel propio, salas propias, para capacitaciones, áreas de campo abierto para que puedan realizar actividades tanto como pruebas físicas, entrenamiento diario, el proyecto debería ser y mi sugerencia que en algún momento se busque una sala de capacitaciones para que se puedan dar escuelas de formación.

**2.- ¿Qué temas se abordan dentro de la incorporación de los nuevos ingresos, que aspectos de la cultura organizacional son tomados en cuenta para la aplicación del programa de inducción?**

En teoría, básicamente lo que se debe respetar es los rangos de edades, que se apeguen a los requisitos que están en la ordenanza, que tengan de 18 a 25 años de edad, ser ecuatoriano de nacimiento, no haber sido dado de baja en las Instituciones complementarias de seguridad, Policía Nacional, Fuerzas Armadas, agentes de tránsito, etc., ya cuando ingresan al curso la idea es capacitarles de la mejor manera para que vengan preparados a encontrarse con diferentes escenarios, parte de las materias originales, son las ordenanzas propias de ciudad a pesar de en nuestro criterio son ordenanzas caducas, lamentablemente fueron autorizadas implementadas en el año 2001, vamos ya 20 años después todavía nos manejamos en base a una ordenanza que la realidad ha sido muy diferente en la actualidad, constitución, derechos humanos, las materias que también fueron parte del proceso, como el comandante de la administración anterior conocía de esas materias como por ejemplo, inteligencia emocional, liderazgo, inteligencia social, y luego pues venía las materias de conocimiento general como inglés, turismo que enlazaba todo lo que es ubicaciones, que podemos encontrar en cada una de las partes de la ciudad, mercados, parques, distracciones, etc., incluso se les daba temas de gramática, lenguaje por decirlo así, ortografía, llegaban a mecánica automotriz básica, tenía lo que es actividad física en base a un tiempo establecido para preparación diaria aparte de lo que es la instrucción formal, si bien no somos una Institución castrense, tenemos los lineamientos de la parte militar en la formación formal por decirlo así, luego de eso pues venía de la mano con algún tipo de preparación en el sentido de la parte física enmarcado ya la parte física, ya sea natación, barras, abdominales, flexiones de pecho, velocidad y resistencia, y luego pues la formación que todos los compañeros deben tener en el tema de compañerismo, la obediencia, la disciplina es parte del proceso de la administración anterior hemos sido parte los mismos inspectores, en ese momento éramos 12 inspectores, los cuales la mitad colaboramos para dar una materia llámese, elaboración

de partes que son temas internos, institucionales, había compañeros que dieron inteligencia, en rescate, en primeros auxilios básicos, son esas materias en la que los compañeros han tenido experiencia, el manejo de las nominaciones, el uso de una radio para comunicación, son materias que se han ido deslindando de nuestra área de trabajo, entonces esas materias las hemos venido dando los mismos inspectores que de alguna forma, por la experiencia por decirlo así, por el tiempo que llevamos en la Institución, habló en mi caso, voy a cumplir 18 años en la Guardia, por lo cual nos ha permitido de alguna forma encaminarles con esa misma escuela aunque suene diferente, pero esa misma formación que hemos tenido tratamos de compartir para que los compañeros que salgan a las calles se encuentren con un escenario más claro, porque lamentablemente las funciones del guardia ciudadano no son bien vistas en la población, muchos de los casos no les gusta ser controlados, no les gusta que les retiremos el licor, parte de nuestras ordenanzas y nuestras funciones está proceder de manera directa a un decomiso si hay gente que hace mal uso del espacio público, levantamiento de citaciones en el caso que podamos evidenciar a esta ordenanza, en este momento por el tema de las medidas de bioseguridad, si alguien no porta o la usa de mala manera, o las está vendiendo, también tiene algún tipo de sanción de parte económica, entonces a veces este tipo de funciones generan roces, incidentes, conflictos entre los ciudadanos y eso también es lo que el personal tiene que estar capacitado para el uso progresivo de la fuerza, incluso un poco de artes marciales o defensa personal que nos termina siendo útil para poder evitar y por lo menos disuadir que un incidente se vuelva un conflicto o problema con agresiones mayores, de ahí eso me parece que podría ser un resumen de todo lo que he visto que en la Institución se hace, más bien felicitar la intención de la Universidad o de los compañeros que puedan dejar ya un cronograma, una base para que se pueda solo ir

aplicando en lo posterior, de mi parte pues una buena predisposición en una buena medida en lo que podamos colaborar.

### **Entrevista Inspector Osmany Romero**

#### **1.- Para los jefes inmediatos o inspectores, ¿cuenta con algún protocolo de incorporación; o que actividad realiza para los nuevos compañeros de trabajo?**

Buenos días, como se van incorporando los nuevos compañeros se va a revisar que los mismos salgan con las personas más antiguas de la Institución, y ellos puedan ir a su vez explicándoles al momento que deban proceder, distintos procedimientos en el espacio público, eso es para que ellos ya puedan ir verificando el trabajo que uno va realizando y como se debe realizar.

#### **2.- ¿Qué temas se abordan dentro de la incorporación de los nuevos ingresos, que aspectos de la cultura organizacional son tomados en cuenta para la aplicación del programa de inducción?**

Se abordan lo que son primeros auxilios, temas legales, para proceder en los espacios públicos, así mismo el tema de análisis del conflicto para poder dar un buen resultado al momento de intervenir, de realizar las intervenciones y todo eso, relaciones humanas, todos esos temas son al momento de realizar el ingreso a la Institución, pero si tomo en cuenta lo que usted hace referencia acerca de la inducción que es vital para nuestra Institución que ya tiene 20 años de vida institucional. Existan temas de capacitación para nosotros los Inspectores para poder dar unas buenas pautas para el personal entrante.

## **Entrevista Inspector Santiago Mejía**

### **1.- Para los jefes inmediatos o inspectores, ¿cuenta con algún protocolo de incorporación; o que actividad realiza para los nuevos compañeros de trabajo?**

Muy buenos días, si justamente nuestro personal al incorporarse a realizar actividades de control de espacio público cual es la principal actividad de la Guardia Ciudadana de Cuenca, es que nuestro personal tenga la oportunidad más que todo pueda nutrirse de conocimiento de cada uno de los sectores en los cuales va a trabajar tanto para el circuito norte, circuito sur y el mantenimiento de lo que sería el núcleo restringido lo que es el centro histórico, y sobre todo lo que es control alrededor de los mercados, entonces es importante que vayan conociendo ya que cada sector tiene una responsabilidad de forma diferente, dependiendo la zona como los mercados, por ejemplo El Arenal, siendo uno de los mercados mayoristas de Cuenca, es uno de los mercados con mayor conflictividad, tenemos en el centro histórico, en el cual es un trabajo de asesoramiento turístico, el cual nuestro personal también tendrá que tener conocimientos básicos en inglés para poder orientar a los turistas y así de diferente forma se va indicando a cada uno de ellos la actividad, la forma del recorrido, la posición que deberá mantener para que tenga un conocimiento básico y la experiencia la vaya adquiriendo conjuntamente al pasar cada uno de los días.

### **2.- ¿Qué temas se abordan dentro de la incorporación de los nuevos ingresos, que aspectos de la cultura organizacional son tomados en cuenta para la aplicación del programa de inducción?**

Bueno, en este caso para nosotros es importante capacitar de una forma adecuada a nuestro personal sobre todo en resolución de conflictos el cuál es una de las formas más básicas que el guardia debe estar formado, capacitado para poder saber cómo reaccionar ante un conflicto que es lo que realiza en nuestro trabajo sobre todo en el control del

espacio público que abarca varias situaciones como es por ejemplo el control de uso del no consumo de bebidas alcohólicas dentro del cantón, de igual manera se prohíbe las ventas informales en lugares no autorizados, en este momento tenemos la obligación del ciudadano del uso de la mascarilla por situación de contagios Covid, hay mucha gente que no está de acuerdo en el control, siempre vamos a tener ese tipo de inconvenientes, motivo por el cual nuestro personal debe estar totalmente capacitado en una resolución de conflictos, como aplicar que hacer, que espacio prudencial de no evadir el espacio de la otra persona para que de esta forma no crear conflictos, sino ser una policía municipal, una Guardia Ciudadana de cercanía para con nuestros ciudadanos. Es bueno que se quiera implementar este tema, para que los guardias tengan conocimiento de lo que realizan, para precautelar la integridad de las personas, evitando poner en riesgo su salud y la del resto. Yo creo conveniente que, para el tema de inducción, seamos nosotros los que demos las pautas hacia los nuevos ingresos, ya que han sido distintos compañeros los que se han encargado de los nuevos ingresos, consideraría necesario que se estandarice para que se delegue a los Inspectores.

## **11. Categorización de información del proceso de inducción, con base en los objetivos específicos**

### **Ilustración 1**

*Categorización de información del proceso de inducción*

| Objetivos Específicos   | Personal Operativo  | Personal de Supervisión   | Personal Administrativo  |
|---|---|---|--|
| Identificar la situación actual del proceso de inducción del personal operativo de la Guardia Ciudadana de Cuenca | Agente de control municipal I<br>Menciona que "se toma temas con los administrativos en los cuales, nos informaron y nos dieron directrices en las cuales, como se manejaría el tema de la guardia ciudadana como personas, entonces, nos preguntaron como vamos a apoyar a la guardia ciudadana, como sería nuestro criterio en lo que es abordar cada uno de los temas de la ciudadanía y tratar de fomentar para que la guardia ciudadana crezca como Institución, se nos dio una incorporación con el jefe operativo de la guardia ciudadana, en el cual nos dio una formación de las directrices para ser un contingente de cada grupo de maestro llamamiento"   | Inspector de control municipal encargado<br>Contamos con un procedimiento que se ha venido haciendo con los computadores que se incorporan, que consta en lo siguiente, se les da indicaciones generales de cuál es el enfoque de nuestro trabajo, aunque ellos ya vienen preparándose en el curso, se les da un poquito más de detalles que es lo que consiste el control del espacio público, también se les indica parte de los procedimientos operativos normales que los llamamos "poo" dentro de la Institución para que ellos sepan como desvolverse en el día a día, se les indica también sobre las situaciones en las cuales ellos deben elaborar informes, situaciones que ameritan, también se les habla un poco de las experiencias que uno tiene en el control del espacio público, en realidad lo que tenemos nosotros son bastantes funciones que debemos desempeñar entonces eso es lo que se les indica de manera general previo a salir a territorio | Jefe de la unidad administrativa de Talento Humano<br>Con respecto a la pregunta que se me realiza, debo informar que hasta el periodo fiscal 2020, no contaba, o no cuenta con un programa establecido para el proceso de inducción en el tema de reclutamiento y selección de personal, sin embargo es importante mencionar que la Institución como tal tiene que regularse a la nueva normativa que se encuentra vigente desde el 2017 y es lo que se esta pretendiendo implementar dentro del periodo fiscal 2021.   |
|   | Agente de control municipal I<br>Fueron diferentes fases, la primera fue hacer todas las pruebas médicas, psicológicas, físicas y académicas y la entrevista personal, una vez estando en la lista de los preseleccionados tuvimos que hacer un curso intensivo, que era de tres meses, una vez terminadas las materias del curso, nos incorporamos un día 30 de diciembre cuando dimos por finalizado el curso, ahí nos distribuyeron a distintos puntos por el motivo del feriado que tuvimos que salir a las calles a comenzar a trabajar.   | Inspector de control municipal encargado<br>En los dos procesos que se llevaron a cabo, el procedimiento que se conocía era la convocatoria a la ciudadanía en general, un tiempo prudente para reunir documentos y presentarlos, luego con las cantidades de carpetas aprobadas sigue el proceso de selección y filtración de las que no hayan cumplido sus requisitos, luego de eso venía ya con las personas preseleccionadas con las pruebas académicas, físicas, médicas y psicológicas que obviamente va a haber gente que va a ir saltado por que no obtuvieron las calificaciones necesarias o no son aptos simplemente, de ahí como decir procedimientos, yo diría que no se tienen establecidos, sin embargo lo único que se conoce es una planificación de cuantas materias va a haber, cuantas personas promedio se van a aceptar en el curso, y una planificación de cuantas personas se prevé que se gradúen.   | Subcomandancia de la Guardia Ciudadana de Cuenca<br>De lo que tengo yo entendido, en las administraciones anteriores, se hicieron algunos llamamientos, en estos llamamientos en algunas promociones, se les dio un ligero proceso de inducción, a otros simplemente se los llevo a la calle que cumplan el trabajo de acuerdo a lo que el guardia con experiencia tiene, sin embargo de lo que tengo entendido no hay un proceso o procedimiento estructurado respecto a la parte específica de inducción.  |
|   | Agente de control municipal I<br>Claro que sí, nosotros pasamos aproximadamente 6 o 7 meses de capacitación en un curso en el cual abordamos diferentes materias, un vez aprobado el curso nos hicieron formar en aquel entonces en el centro de comandancia que era ubicado en el área de la Kennedy, siendo nosotros los 55 aspirantes que aprobamos, una vez en formación nos supieron distribuir a los diferentes grupos de trabajo, una vez que arribamos los 10 computadores que fuimos asignados a este puesto nos hicieron la presentación al inspector que estaba a cargo del área el cual nos supo recibir de una buena manera indicándonos con quien deberíamos laborar.                               | Inspector de control municipal encargado<br>Buenos días, como se van incorporando los nuevos computadores se va a revisar que los mismos salgan con las personas más antiguas de la Institución, y ellos puedan ir a su vez explicándoles al momento que deban proceder, distintos procedimientos en el espacio público, eso es para que ellos ya puedan ir verificando el trabajo que uno va realizando y como se debe realizar.   |  |
|   | Agente de control municipal I<br>Cuando yo ingresé después de haber culminado ya el curso para guardia ciudadana, mi primer lugar de trabajo fue el sector de el barranco, policlínico, nosotros laborábamos solamente con el chales, el pantalón jean y botas, una vez posterior a ello, dos semanas después nos incorporamos ya como guardias ciudadanos y laboré en el sector del centro histórico donde formábamos en el parque Calderón.   | Inspector de control municipal encargado<br>Muy buenos días, si justamente nuestro personal al incorporarse a realizar actividades de control de espacio público cual es la principal actividad de la Guardia Ciudadana de Cuenca, es que nuestro personal tenga la oportunidad más que todo pueda nutrirse de conocimiento de cada uno de los sectores en los cuales va a trabajar tanto para el circuito norte, circuito sur y el mantenimiento de lo que sería el núcleo restringido lo que es el centro histórico, y sobre todo lo que es control alrededor de los mercados, entonces es importante que vayan conociendo ya que cada sector tiene una responsabilidad de forma diferente  |  |
|   | Agente de control municipal I<br>Bueno, a nosotros luego de acabar el curso nos presentaron ante nuestros jefes inmediatos, no ante todos los computadores, pero sí a una cantidad de computadores que son guardias también, entonces luego de eso nos mandaron a los sectores, en mi caso cuando yo me gradué me mandaron a la 9 de octubre, nosotros cuando llegamos ahí, nos hicieron formar y nos mandaron a un puesto específico, diciendo tu pones ahí, pero nunca nos mandaron con nadie, bueno en mi caso, con alguien diciendo a ver, de esta manera se hacen las cosas, de esta manera se trabaja o algo, puesto que hay que tomar en cuenta que una cosa es la práctica y una muy diferente la teoría. |   |  |
|   | Agente de control municipal I<br>Una vez nosotros ingresamos lo que es el curso de formación para formar parte de la Institución se nos brindó lo que es en el curso las teorías en cuanto refiere a control del espacio público que se hace aquí en la Institución, una vez finalizamos el curso los computadores instructores en ese entonces nos dieron las pautas para precatelar lo que vendría siendo nuestras funciones y labores, el control de espacio, el retiro de obstáculos que se encuentran en las avenidas, accesa en cuanto a comerciantes autónomos que se encuentran obstaculizando lo que son las vías públicas de la ciudad  |   |  |
| Determinar la expectativa institucional sobre el proceso de inducción a discurrir                                 | Agente de control municipal I<br>Yo considero que el proceso de inducción sería una herramienta para nosotros los guardias que ingresamos ya que, como la mayoría tuvo un seguimiento, otros compañeros no lo tuvieron entonces creo que ya planteado este tema quedaría bueno para personas que ingresen en próximos procesos.   | Inspector de control municipal encargado<br>En calidad de Inspector hace referencia a que el tema sería muy bueno para poder entregar verbalmente las directrices hacia los nuevos ingresos   | Jefe de la unidad administrativa de Talento Humano<br>El proceso de inducción para el área de talento humano se convierte en un pilar fundamental debido a que los nuevos colaboradores deben conocer la parte real en la que se vive dentro de su puesto de trabajo, las funciones que cumple el guardia ciudadano a nivel cantonal siempre les va a enfrentar a nuevos procesos, a nuevos cambios del día a día, esto lo van a poder vivir siempre y cuando tengamos un buen proceso de inducción  |
|   | Agente de control municipal I<br>Yo lo que creo conveniente es que nos den pautas acerca de lo que tengo que hacer en mi puesto de trabajo, las responsabilidades y obligaciones que tengo que cumplir como guardia ciudadana.  | Inspector de control municipal encargado<br>Felicitó la intención de la Universidad y de la persona que se encuentra realizando el trabajo de investigación para que pueda dejar un cronograma y una base para que se pueda ir aplicando en el futuro.  | Subcomandancia de la Guardia Ciudadana de Cuenca<br>Los agentes de control municipal para cuando les toque desvolverse en la calle, lo importante aquí es dar a conocer en ellos, a través del COESCOP (Código Orgánico de las Entidades de Seguridad Ciudadana y Orden Público) y a través de esta inducción, cuáles van a ser sus competencias y sus atribuciones dentro de la función, es un proceso cero por vital para el correcto desenvolvimiento del agente de control municipal.  |
|   | Agente de control municipal I<br>Considera importante que se implemente el modelo de inducción ya que como replica en la entrevista considera que a los guardias se les tomaría en cuenta no solo por el curso que tienen que realizar sino también para su ingreso.  | Inspector de control municipal encargado<br>Se toma en cuenta el trabajo de investigación, y se considera de vital importancia para una Institución que tiene 20 años de vida institucional   |  |
|   | Agente de control municipal I<br>El guardia ciudadano menciona que al ser ingresado por el motivo del feriado no fue posible un proceso de nuevo ingreso, y cree necesario que se implemente para nuevos computadores de trabajo que ingresen en incorporaciones futuras.   | Inspector de control municipal encargado<br>Es bueno que se quiera implementar este tema, para que los guardias tengan conocimiento de lo que realizan, para precatelar la integridad de las personas, evitando poner en riesgo su salud y la del resto.  |  |
|   | Agente de control municipal I<br>Desde la opinión personal del guardia, yo pienso que debe haber este tipo de procedimientos para que el guardia sepa a que se va a enfrentar y más que todo conocer las funciones que le competen como policía municipal.  |   |  |
|   | Agente de control municipal I<br>Espero evitar que exista una ambigüedad del rol, causante de estrés en el trabajo así como también un déficit en nuestro rendimiento laboral.  |   |  |
| Plantear referentes técnicos, prácticos e idóneos que se ajusten a la necesidad de la Institución.                | Agente de control municipal I<br>Con referencia al tema de la inducción, yo considero que de aplicarse este tema de inducción, que vaya encaminado a la práctica, a lo que el guardia se va a enfrentar en el campo.  | Inspector de control municipal encargado<br>Todos estos temas deberían de estandarizarse para tener como un proceso legal ya implementado   | Jefe de la unidad administrativa de Talento Humano<br>En la actualidad tenemos que definir el proceso en base a lo que determine el COESCOP (Código Orgánico de las Entidades de Seguridad Ciudadana y Orden Público), esto quiere decir un curso de formación en el cual podamos escoger o seleccionar a los mejores puntuados, esto a través de un concurso de méritos y oposición mismo que se regula desde la presentación de los concursos.   |
|   | Agente de control municipal I<br>Cuando se aplique este proyecto que esta realizando, si sería bueno que vaya más al territorio, ya que es fácil leer un documento, pero en cambio la práctica es completamente diferente.  | Inspector de control municipal encargado<br>Pienso que como Inspector debería de este tema ser implementado lo más pronto posible para tener una documentación legal para dar apoyo a los nuevos ingresos.  | Subcomandancia de la Guardia Ciudadana de Cuenca<br>Bien, en primer lugar, yo creo que el proceso que se está planificando implementar aquí en la Guardia Ciudadana a través de un curso de formación de 6 meses es un proceso adecuado, en los primeros 3 meses ellos van a recibir obviamente todo el entrenamiento, el adiestramiento castrense que necesita el personal uniformado, una vez que a esta persona civil se le pone dentro de un régimen castrense esta persona deja de pensar como civil, y pasa a asumir las competencias y se convierte prácticamente en un libro en blanco donde uno puede escribir, o podría moldear lo que se requiere institucionalmente. |
|   | Agente de control municipal I<br>Pienso que para la inducción de los que vengan luego, deberían de darles unos folletos para que más o menos se guíen, en lo que vendría siendo la normativa interna que tenemos así como el lugar en el que vamos a trabajar.  | Inspector de control municipal encargado<br>Deberían de existir procesos de capacitación para que nosotros como Inspectores estemos fijos para dar un buen proceso de inducción al personal entrante.   |  |
|   | Agente de control municipal I<br>Para estos temas de inducción que hace referencia deberían de mencionarnos todo, ya que como guardias tenemos aspectos a cualquier tipo de riesgo, es por ello que es bueno que se tome en cuenta todos estas pautas para antes de las incorporaciones.  | Inspector de control municipal encargado<br>Yo creo conveniente que para el tema de inducción, seamos nosotros los que demos las pautas hacia los nuevos ingresos, ya que han sido distintos compañeros los que se han encargado de los nuevos ingresos, consideraría necesario que se estandarice para que se delegue a los Inspectores.   |  |
|   | Agente de control municipal I<br>La necesidad de contar con este programa sería de mucha ayuda por que en nuestro trabajo se divide por sectores, entonces no es lo mismo como por ejemplo, el sector de la 1ra de mayo que el sector de la 9 de octubre, entonces tomar en cuenta eso para un posible planteamiento del proceso.   |   |  |
|   | Agente de control municipal I<br>Yo siento que este tema debería de haber sido implementado hace bastante tiempo ya, por que son muy distintos los puestos de trabajo que existe en la Guardia Ciudadana, ya que se dividen en el ECU 911, en el personal que hace decomisos, el personal motorizado, entonces obviamente van a ser distintas las áreas de trabajo, entonces considero que debería ser un procedimiento de inducción diferente, dependiendo de donde vaya a ser enviado el nuevo computador   |   |  |

**Nota:** Categorización de acuerdo a los objetivos específicos  
**Fuente:** Elaboración propia

## **12. Análisis de los resultados obtenidos en las entrevistas**

### **Situación actual**

Para realizar el análisis de la situación actual, se debe considerar las respuestas brindadas a la primera pregunta de la entrevista, en donde se puede observar:

Operativo 1.- “... *se nos dio una incorporación con el jefe operativo de la guardia ciudadana, en el cual nos dio una formación de las directrices para ser un contingente de cada grupo de nuestro llamamiento, en el cual nos dividieron en cuatro grupos en ese entonces, 9 de octubre, policiclos, centro histórico y feria libre, en ese caso, a mi persona le tocó el sector 9 de octubre, nos dijo que nos hagamos presentes con el Inspector Santiago Mejía ...*”. En este caso el área administrativa de talento humano no interviene dentro de estas actividades, ya que es un proceso del personal operativo hacia el nuevo servidor.

Operativo 2.- “ *Fueron diferentes fases, la primera fue hacer todas las pruebas médicas, psicológicas, físicas y académicas y la entrevista personal, una vez estando en la lista de los preseleccionados tuvimos que hacer un curso intensivo, que era de tres meses, al principio era de un mes, de lunes a sábado, y después pasamos de lunes a domingo, en un horario de siete de la mañana hasta las siete de la noche, en eso teníamos todos los días pruebas, materias, que dan para seguir en el curso, teníamos que sacar una nota equivalente de 14/20 para seguir en el curso, si sacábamos una nota inferior a eso nos despedíamos del curso, una vez terminadas las materias del curso, nos incorporamos un día 30 de diciembre cuando dimos por finalizado el curso, ahí nos distribuyeron a distintos puntos por el motivo del feriado que tuvimos que salir a las calles a comenzar a trabajar.*” Como se observa en la respuesta brindada por el operativo, se ha realizado de esta manera el ingreso del personal en administraciones anteriores.

Operativo 3.- *“Claro que sí, nosotros pasamos aproximadamente 6 o 7 meses de capacitación en un curso en la cual abordamos diferentes materias, una vez aprobado el curso nos hicieron formar en aquel entonces en el centro de comandancia que era ubicado en el área de la Kennedy ...”, “... una vez que arribamos los 10 compañeros que fuimos asignados a este puesto nos hicieron la presentación al inspector que estaba a cargo del área el cual nos supo recibir de una buena manera indicándonos con quien deberíamos laborar.”* Constatando una vez más con el primer operativo entrevistado, el cual mencionó que el proceso lo realizó el área requirente, sin intervención del área de talento humano.

Operativo 4.- *“Cuando yo ingrese después de haber culminado ya el curso para guardia ciudadano, mi primer lugar de trabajo fue el sector del barranco, policiclos, nosotros laborábamos solamente con el chaleco, el pantalón jean y botas, una vez posterior a ello, dos semanas después nos incorporamos ya como guardias ciudadanos y labore en el sector del centro histórico donde formábamos en el parque Calderón.”* En este caso no se evidencia que se haya capacitado ni recibido inducción, el personal se incorporó a su puesto de trabajo.

Operativo 5 .- *“ Bueno, a nosotros luego de acabar el curso nos presentaron ante nuestros jefes inmediatos, no ante todos los compañeros, pero si a una cantidad de compañeros que son guardias también, entonces luego de eso nos mandaron a los sectores, en mi caso cuando yo me gradué me mandaron a la 9 de octubre, nosotros cuando llegamos ahí, nos hicieron formar y nos mandaron a un puesto específico, diciendo tu te pones ahí, pero nunca nos mandaron con nadie, bueno en mi caso, con alguien diciendo a ver, de esta manera se hacen las cosas, de esta manera se trabaja o algo, puesto que hay que tomar en cuenta que una cosa es la práctica y una muy diferente la teoría, ya que es muy diferente es estar sentado estudiando o dando un examen que*

*estar en territorio tomando en cuenta que las personas el rato de retirarles ellos van a defender lo que ellos hacen, entonces en ese sentido no tuvimos nosotros alguien que nos guie y nos diga de esta manera se tiene que hacer el trabajo, por eso, desde mi opinión personal, creo yo que debería haber este tipo de procedimientos para que el guardia sepa a que se va a enfrentar y más que todo conocer principalmente sus funciones como guardia ciudadano.”* Como se puede apreciar en la entrevista realizada al servidor, en la promoción en la cual el guardia ingresa, no existió ningún procedimiento de ingreso ni de presentación, simplemente fue enviado a realizar sus funciones en su puesto de trabajo.

Operativo 6.- *“... una vez finalizamos el curso los compañeros instructores en ese entonces nos dieron las pautas para precautelar lo que vendría siendo nuestras funciones y labores, el control de espacio, el retiro de obstáculos que se encuentran en las avenidas, aceras en cuanto a comerciantes autónomos que se encuentran obstaculizando lo que son las vías públicas de la ciudad, se nos dio todas las pautas necesarias así mismo como abordar a las personas de una manera adecuada y coherente para proceder con el retiro de los mismos.”* De acuerdo al servidor, y en base a entrevistas realizadas al resto del personal, se toma en cuenta que han existido promociones en las cuales no se han efectuado las debidas actividades, para otras promociones si lo realizaron, en este caso, para el servidor no se lo ha aplicado.

En relación a la entrevista realizada al personal de supervisión, se toma en consideración relacionar sus criterios, ya que coinciden en muchos puntos acerca del proceso de ingreso de los nuevos servidores, siendo algunos de ellos los siguientes:

Inspector de control municipal encargado 1.- *“Contamos con un procedimiento que se ha venido haciendo con los compañeros que se incorporan, que consta en lo siguiente, se les da indicaciones generales de cuál es el enfoque de nuestro trabajo, aunque ellos ya vienen preparándose en el curso, se les da un poquito más de detalles*

*que es lo que consiste el control del espacio público, también se les indica parte de los procedimientos operativos normales que los llamamos “pon” dentro de la Institución para que ellos sepan como desenvolverse en el día a día, se les indica también sobre las situaciones en las cuáles ellos deben elaborar informes, situaciones que ameritan, también se les habla un poco de las experiencias que uno tiene en el control del espacio público, en realidad lo que tenemos nosotros son bastantes funciones que debemos desempeñar entonces eso es lo que se les indica de manera general previo a salir a territorio.” De acuerdo con la información brindada por el Inspector, se ha venido realizando un procedimiento para los nuevos ingresos.*

*Inspector de control municipal encargado 2.- “... como se van incorporando los nuevos compañeros se va a revisar que los mismos salgan con las personas más antiguas de la Institución, y ellos puedan ir a su vez explicándoles al momento que deban proceder, distintos procedimientos en el espacio público, eso es para que ellos ya puedan ir verificando el trabajo que uno va realizando y como se debe realizar.” Con relación a los criterios brindados, se realizan actividades para los guardias que se han integrado a la Institución.*

*Inspector de control municipal encargado 3.-“... si justamente nuestro personal al incorporarse a realizar actividades de control de espacio público cual es la principal actividad de la Guardia Ciudadana de Cuenca, es que nuestro personal tenga la oportunidad más que todo pueda nutrirse de conocimiento de cada uno de los sectores en los cuales va a trabajar tanto para el circuito norte, circuito sur y el mantenimiento de lo que sería el núcleo restringido lo que es el centro histórico, y sobre todo lo que es control alrededor de los mercados, entonces es importante que vayan conociendo ya que cada sector tiene una responsabilidad de forma diferente, dependiendo la zona ...”, el*

Inspector coincide con el resto de criterios que se han realizado al mismo cargo acerca de los procesos que se realizan actualmente dentro de la Guardia Ciudadana.

Inspector de control municipal encargado 4.- “ *Durante la administración anterior se han realizado dos procesos de incorporación de personal, y un proceso adicional de ascenso de compañeros, en este caso sería el ascenso de guardia ciudadano a inspectores, ahora en los dos procesos que se llevaron a cabo, el procedimiento que se conocía era la convocatoria a la ciudadanía en general, un tiempo prudente para reunir documentos y presentarlos, luego con las cantidades de carpetas aprobadas sigue el proceso de selección y filtración de las que no hayan cumplido sus requisitos, luego de eso venía ya con las personas preseleccionadas con las pruebas académicas, físicas, médicas y psicológicas que obviamente va a haber gente que va a ir saliendo porque no obtuvieron las calificaciones necesarias o no son aptos simplemente, de ahí como decir procedimientos, yo diría que no se tienen establecidos, sin embargo lo único que se conoce es una planificación de cuantas materias va a haber, cuántas personas promedio se van a aceptar en el curso, y una planificación de cuantas personas se prevé que se gradúen, en base a eso se manejan horarios, división de aulas, división de grupos en dos aulas de 30 personas por decirlo así ...*”. El inspector tiene un criterio diferente al resto de compañeros del mismo cargo, ya que hace referencia a que un procedimiento establecido como tal, no existe, lo único que se realiza es los llamamientos que están establecidos de acuerdo al COESCOP (Código Orgánico de Entidades de Seguridad Ciudadana y Orden Público), así como también el desarrollo del curso para ingreso a la Institución.

Unidad Administrativa de Talento Humano. - “*Con respecto a la pregunta que se me realiza, debo informar que hasta el periodo fiscal 2020, no contaba, o no cuenta con un programa establecido para el proceso de inducción en el tema de reclutamiento y*

*selección de personal, sin embargo, es importante mencionar que la Institución como tal tiene que regularse a la nueva normativa que se encuentra vigente desde el 2017 y es lo que se está pretendiendo implementar dentro del periodo fiscal 2021.”* La unidad administrativa de RH, hace referencia a que la Institución lo que realiza es procesos establecidos de acuerdo a una normativa legal, y busca que se incorpore para este periodo fiscal.

Subcomandancia de la Guardia Ciudadana de Cuenca.- *“Efectivamente el proceso de inducción impacta directamente en el desempeño y desarrollo futuro de los colaboradores, porque el momento de que uno les da a conocer el territorio, el trabajo que van a realizar no se está improvisando, sino más bien creando un proceso tendiente a fomentar o a formar las capacidades reales, de en este caso, los agentes de control municipal para cuando les toque desenvolverse en la calle, lo importante aquí es dar a conocer en ellos, a través del COESCOP (Código Orgánico de las Entidades de Seguridad Ciudadana y Orden Público) y a través de esta inducción, cuáles van a ser sus competencias y sus atribuciones dentro de la función, es un proceso creo yo vital para el correcto desenvolvimiento del agente de control municipal.”* La subcomandancia se encuentra expectante y optimista con respecto al proceso de inducción que pueda implementarse dentro de la Institución.

### **Expectativa Institucional**

Se realiza el estudio de la expectativa institucional que tienen el personal de la Guardia Ciudadana acerca de que esperan ellos con un procedimiento, en base a la segunda pregunta de la entrevista, y esto es lo que se ha analizado:

Operativo 1.- *“Yo considero que el proceso de inducción sería una herramienta para nosotros los guardias que ingresamos ya que, como la mayoría tuvo un seguimiento, otros compañeros no lo tuvieron entonces creo que ya planteado este tema quedaría*

*bueno para personas que ingresen en próximos procesos.”* Considera que la idea de un plan de inducción estaría correcta debido a que varios ingresos no tuvieron el seguimiento correcto durante su ingreso.

Operativo 2.- *“Yo lo que creo conveniente que nos den pautas acerca de lo que tengo que hacer en mi puesto de trabajo, las responsabilidades y obligaciones que tengo que cumplir como guardia ciudadano. Cuando se aplique este proyecto que está realizando, si sería bueno que vaya más al territorio, ya que es fácil leer un documento, pero en cambio la práctica es completamente diferente.”* El servidor espera que se indiquen las funciones que se debe cumplir como guardia ciudadano para evitar que los nuevos llamamientos desconozcan de cuáles son sus límites como policía municipal.

Operativo 3.- *“Si sería bueno que se implemente lo del modelo de inducción que menciona ya que se tomaría en cuenta a los guardias no simplemente en el curso, sino que también en el ingreso...”*. El guardia cree conveniente una implementación para el personal que no solo quede en el curso, sino que también luego de su aprobación.

Operativo 4.- *“... Si pienso que sería necesario que les den a compañeros nuevos este tema. Para estos temas de inducción que hace referencia deberían de mencionarnos todo, ya que como guardias estamos expuestos a cualquier tipo de riesgo, es por ello que es bueno que se tome en cuenta todas estas pautas para antes de las incorporaciones”*. El guardia ciudadano considera importante la prevención, ya que están expuestos a cualquier circunstancia de su labor como policía municipal.

Operativo 5.- *“La necesidad de contar con este programa sería de mucha ayuda porque en nuestro trabajo se divide por sectores, entonces no es lo mismo como por ejemplo, el sector de la 1ro de mayo que el sector de la 9 de octubre, entonces tomar en cuenta eso para un posible planteamiento del proceso.”* El guardia ciudadano coincide

con el resto de compañeros al tomar en consideración el planteamiento del proceso de inducción dentro de la Guardia Ciudadana.

Operativo 6.- *“Yo siento que este tema debería de haber sido implementado hace bastante tiempo ya, porque son muy distintos los puestos de trabajo que existe en la Guardia Ciudadana, ya que se dividen en el ECU 911, en el personal que hace decomisos, el personal motorizado, entonces obviamente van a ser distintas las áreas de trabajo, entonces considero que debería ser un procedimiento de inducción diferente, dependiendo de donde vaya a ser enviado el nuevo compañero.”* El servidor está de acuerdo con que se implemente el proceso de acuerdo a su criterio, debido a que existe una división de lugares donde los guardias son enviados, en base a lo que menciona en la entrevista.

Inspector de control municipal encargado 1.- *“...Pero algo así como procedimiento no existe, es por esto que como Inspector pienso que este tema sería muy bueno para nosotros, para poder entregar verbalmente las directrices hacia los nuevos ingresos. Todos estos temas deberían de estandarizarse para tener como un proceso legal ya implementado.”* El inspector considera que el proceso de inducción que se implemente sería de ayuda para ellos, ya que en base a estos procedimientos tendrían establecido las directrices para las nuevas incorporaciones.

Inspector de control municipal encargado 2.- *“... pero si tomo en cuenta lo que usted hace referencia acerca de la inducción que es vital para nuestra Institución que ya tiene 20 años de vida institucional. Existan temas de capacitación para nosotros los Inspectores para poder dar unas buenas pautas para el personal entrante.”* Al igual que la entrevista anterior, el Inspector coincide en que haya temas para el personal entrante, así como también existan capacitaciones para ellos como inspectores puedan dar un ingreso adecuado al personal nuevo.

Inspector de control municipal encargado 3.- *“... Es bueno que se quiera implementar este tema, para que los guardias tengan conocimiento de lo que realizan, para precautelar la integridad de las personas, evitando poner en riesgo su salud y la del resto. Yo creo conveniente que, para el tema de inducción, seamos nosotros los que demos las pautas hacia los nuevos ingresos, ya que han sido distintos compañeros los que se han encargado de los nuevos ingresos, consideraría necesario que se estandarice para que se delegue a los Inspectores.”* El Inspector de control municipal considera importante que este proceso este establecido, ya que serían ellos los encargados del proceso, y como el resto de Inspectores mencionaron, dar las pautas para los nuevos ingresos.

Inspector de control municipal encargado 4.- *“... más bien felicitar la intención de la Universidad o de los compañeros que puedan dejar ya un cronograma, una base para que se pueda solo ir aplicando en lo posterior, de mi parte pues una buena predisposición en una buena medida en lo que podamos colaborar.”* De acuerdo con la información brindada por el Inspector, considera que la Institución debe contar con un cronograma o un base para integraciones futuras.

Unidad Administrativa de Talento Humano. - *“El proceso de inducción para el área de talento humano se convierte en un pilar fundamental debido a que los nuevos colaboradores deben conocer la parte real en la que se vive dentro de su puesto de trabajo, las funciones que cumple el guardia ciudadano a nivel cantonal siempre les van a enfrentar a nuevos procesos, a nuevos cambios del día a día, esto lo van a poder vivir siempre y cuando tengamos un buen proceso de inducción.”* El área de talento humano de la Guardia Ciudadana considera que las incorporaciones deben conocer de manera real lo que el policía municipal va a realizar, así como sus funciones y límites.

Subcomandancia de la Guardia Ciudadana de Cuenca. - “Los agentes de control municipal para cuando les toque desenvolverse en la calle, lo importante aquí es dar a conocer en ellos, a través del COESCOP (Código Orgánico de las Entidades de Seguridad Ciudadana y Orden Público) y a través de esta inducción, cuáles van a ser sus competencias y sus atribuciones dentro de la función, es un proceso creo yo vital para el correcto desenvolvimiento del agente de control municipal.”. El subcomandante de la Guardia Ciudadana comenta que el proceso es vital, y lo relaciona también con la normativa legal, en este caso el COESCOP (Código Orgánico de las Entidades de Seguridad Ciudadana y Orden Público).

### 13. Elaboración de una codificación axial mediante diagramas resumen sobre el proceso de inducción actual

Identificar la situación actual del proceso de inducción para el personal operativo de la Guardia Ciudadana de Cuenca

#### 13.1. Modelo de inducción basado en el criterio del Operativo 3

**Figura 1**

*Situación actual del proceso de inducción*



*Nota:* Gráfica de acuerdo al criterio del personal operativo

*Fuente:* elaboración propia

De acuerdo con el criterio del Guardia Ciudadano, se ha aplicado un curso de capacitación antes de su ingreso para su posterior aprobación dentro del curso y una eventual presentación de parte de su Inspector encargado.

### 13.2. Modelo de inducción basado en el criterio del Operativo 2

**Figura 2**

*Proceso de inducción de actual de acuerdo al área operativa*



*Nota:* Inducción de acuerdo al personal operativo.

*Fuente:* Elaboración propia

En base a lo mencionado por el Operativo 2, todo inicia con una primera fase donde se aplica distintas pruebas para los nuevos ingresos continuando con el curso intensivo culminando con la respectiva distribución hacia distintos lugares de trabajo.

### 13.3. Modelo de inducción basado en el criterio de los Operativos 1- 4 – 5

**Figura 3**

*Modelo de inducción actual de acuerdo a los servidores operativos*



*Nota:* Proceso llevado a cabo en la Guardia Ciudadana

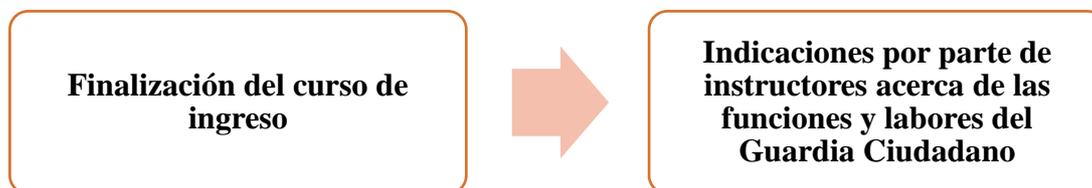
*Fuente:* Elaboración propia

Según la información brindada por los Operativos 1, 4 y 5, ellos mencionan que se aplica un curso de ingreso a la Institución para su posterior presentación y asignación de puestos.

### 13.4. Modelo de inducción basado en el criterio del Operativo 6

**Figura 4**

*Modelo de inducción en base al criterio operativo*



*Nota:* Proceso actual de inducción en la Guardia Ciudadana

*Fuente:* Elaboración propia

Con respecto al Operativo 6, menciona la finalización del curso, para continuar con indicaciones por parte de los instructores acerca de las funciones del agente de control municipal.

En todos los modelos de inducción tomados en cuenta del personal operativo, se tiene como similitud que existe un curso de ingreso y de capacitación previa antes de realizar sus labores como agentes de control municipal o guardias ciudadanos.

### 13.5. Modelo de inducción basado en el criterio del Inspector

**Figura 5**

*Inducción actual de acuerdo al Inspector de la Guardia Ciudadana de Cuenca*



*Nota:* Proceso de inducción actual realizado

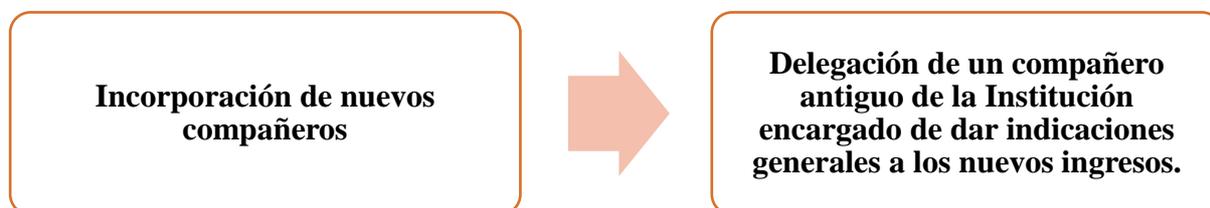
*Fuente:* Elaboración propia

Tomando en consideración el criterio del Inspector, podemos recalcar que existe una preparación de los guardias antes de su asignación hacia territorio.

### 13.6. Modelo de inducción basado en el criterio del Inspector 2 – 3

**Figura 6**

*Modelo de inducción de acuerdo a Inspectores*



*Nota:* Inducción actual en la Guardia Ciudadana

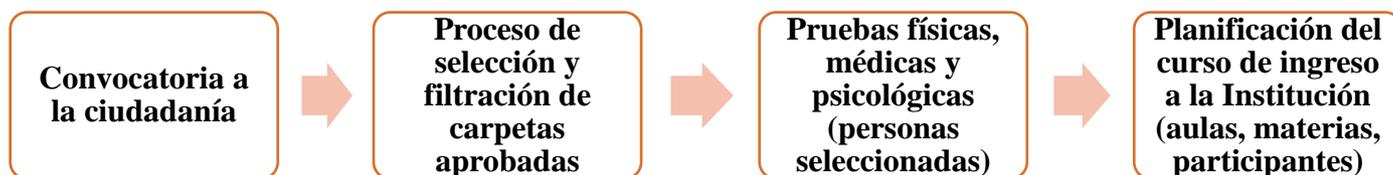
*Fuente:* Elaboración propia

Según el criterio de los Inspectores 2, 3 los compañeros son incorporados a la Institución para ser delegados con un compañero más antiguo para brindar indicaciones generales.

### 13.7. Modelo de inducción basado en el criterio del Inspector 4

**Figura 7**

*Inducción de acuerdo al Inspector de la Guardia Ciudadana*



*Nota:* Proceso de inducción actual.

*Fuente:* Elaboración propia

En base a la información brindada por el Inspector encargado 4, es un diferente proceso mencionado en comparación a los procedimientos mencionados por el resto de Inspectores, ya que el menciona desde el proceso de llamamiento que se realiza hacia la ciudadanía hasta la planificación del curso de ingreso.

Los modelos de inducción graficados en base al criterio de los Inspectores, no difiere mucho uno de otro, ya que en todos se aprecia un procedimiento de ingreso hacia las nuevas incorporaciones, así como también el curso de ingreso hacia la Institución.

### **13.8. Modelo de inducción basado en el criterio de la Subcomandancia y Unidad Administrativa de Talento Humano.**

**Figura 8**

*Criterio del área administra vida para inducción de la Guardia Ciudadana*



*Nota:* Situación actual de acuerdo al área administrativa

*Fuente:* Elaboración propia

Dentro de este marco, el área de Subcomandancia y de Talento Humano, mencionan los llamamientos que se realizan hacia la ciudadanía en general para aplicar el debido proceso de inducción y posteriormente la división de puestos de trabajo con compañeros más antiguos de la Guardia Ciudadana.

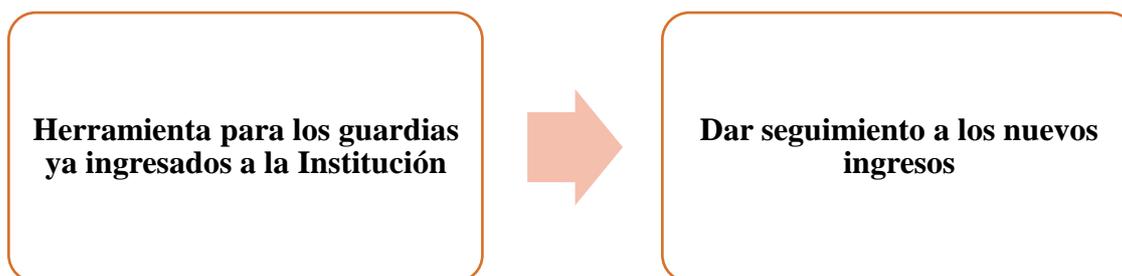
Con todo lo anterior descrito, la situación actual respecto al proceso de inducción que se realiza dentro de la Institución va desde el llamamiento hacia la ciudadanía en general hasta la división de territorio, que sería la actividad final mencionada por la mayoría, existiendo procesos similares mencionados por la parte operativa, así como de la parte administrativa.

## 14. Determinar la expectativa institucional sobre el proceso de inducción a diseñarse

### 14.1. Modelo de inducción basado en el criterio del Operativo 1

#### Figura 9

*Modelo de inducción de acuerdo al área operativa*



*Nota:* Modelo de inducción general planteado

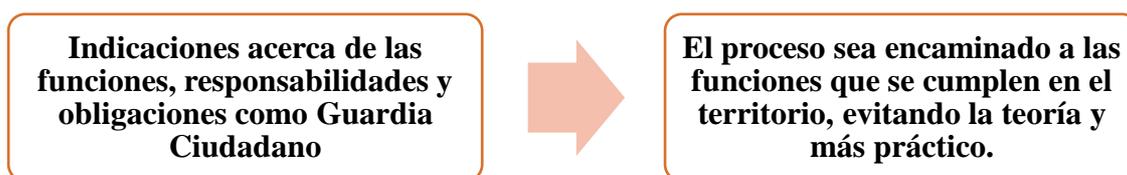
*Fuente:* Elaboración propia

De acuerdo al criterio del Guardia Ciudadano, la expectativa que tiene acerca del proceso de inducción es que exista una herramienta para los nuevos ingresos, así como también un seguimiento para los nuevos agentes de control municipal.

### 14.2. Modelo de inducción basado en el criterio del Operativo 2 - 3 - 4

#### Figura 10

*Modelo de inducción del área operativa*



*Nota:* Proceso de inducción planteado por el área operativa

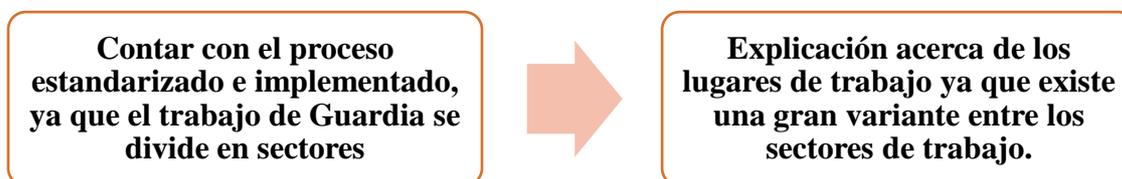
*Fuente:* Elaboración propia

Con base a la información otorgada por los operativos 2, 3 y 4 se espera que haya indicaciones generales sobre los límites del Guardia Ciudadano y que estos procedimientos sean más prácticos evitando la teoría.

### 14.3. Modelo de inducción basado en el criterio del Operativo 5 – 6.

**Figura 11**

*Modelo del área operativa*



*Nota:* Proceso de inducción del área operativa

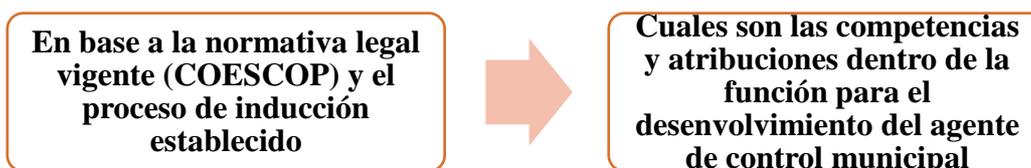
*Fuente:* Elaboración propia

Los operativos 5 y 6 hacen referencia a que el procedimiento sea aplicado y estandarizado debido a la división de territorio que se hace en la Guardia Ciudadana, así como también que haya directrices acordes con las funciones del agente de control municipal.

### 14.4. Modelo de inducción basado en el criterio de la Subcomandancia- Unidad Administrativa de Talento Humano.

**Figura 12**

*Gráfica de Inducción de acuerdo al área administrativa*



*Nota:* Modelo de Inducción de acuerdo a Subcomandancia y Talento Humano

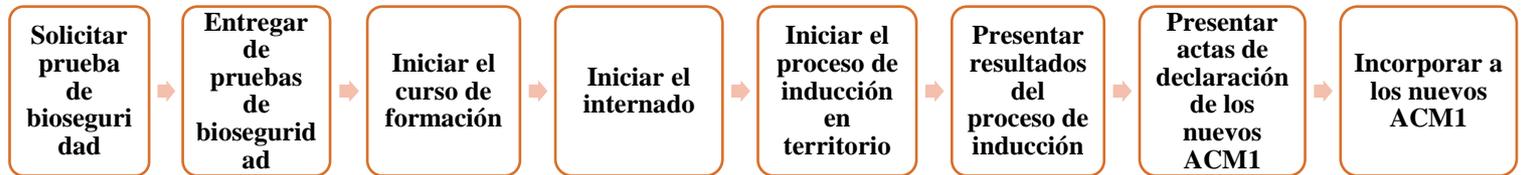
*Fuente:* Elaboración propia

De acuerdo a la Subcomandancia y a Talento Humano, todo el procedimiento se lo debe realizar en base a la normativa legal, en este caso el COESCOP (Código Orgánico de las Entidades de Seguridad Ciudadana y Orden Público)

#### 14.5. Modelo de inducción en base a la normativa legal vigente (COESCOP)

**Figura 13**

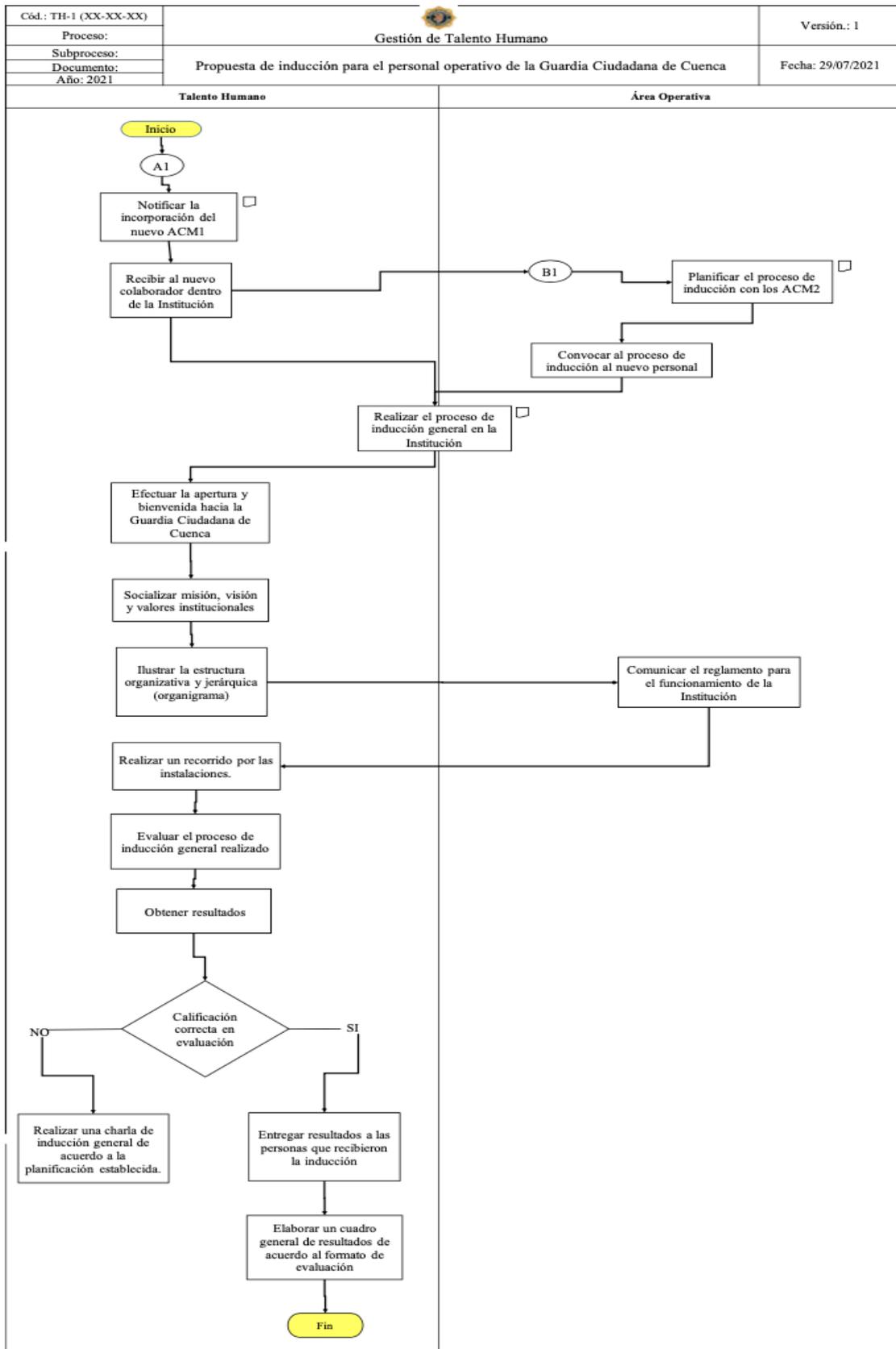
*Diagrama de proceso de inducción de acuerdo al COESCOP*



*Nota:* Modelo de Inducción.

*Fuente:* Elaboración propia

## 15. Modelo de inducción para el personal operativo



## 16. Manual de inducción general

# MANUAL DE INDUCCIÓN GENERAL DE LA GUARDIA CIUDADANA DE CUENCA



## **1. Introducción**

El presente manual se ha diseñado con la finalidad de establecer una guía para seguir, verificar, realizar y evaluar el proceso de inducción general realizada a los servidores que se integran al área operativa de la Guardia Ciudadana de Cuenca, con el fin de asegurar su adaptabilidad, integración e identificación en la Institución, así como también el correcto desenvolvimiento de sus funciones y responsabilidades como agente de control municipal.

El proceso de inducción general es una actividad que se realiza en las instituciones con el fin de que las nuevas incorporaciones conozcan y se les otorgue información acerca del lugar donde realizarán sus labores; entre las actividades que se realizan dentro del proceso de inducción están; misión, visión, valores institucionales, organigrama institucional, normas, políticas, entre otros.

## **2. Objetivos de la inducción general.**

Los objetivos que se plantean en el manual son los siguientes:

- Establecer un plan de inducción general para el área operativa de la Institución, el cual está enfocado en normativa interna de la Guardia Ciudadana, así como también las distintas ordenanzas de funcionamiento y de regulación, además de servir como guía para futuras incorporaciones.
- Determinar el proceso de inducción general que se aplicará conjuntamente con el subsistema de reclutamiento y selección, con el fin de cumplir con su ejecución, de acuerdo a la normativa interna de la Institución, y el COESCOP (Código Orgánico de las Entidades de Seguridad Ciudadana y Orden Público).

## **3. Alcance**

El presente manual será de aplicación para el personal operativo de la Guardia Ciudadana de Cuenca.

## **4. Base legal**

El presente manual de inducción general se rige a las disposiciones legales en las que se ampara la Institución, como lo son:

- COESCOP
- LOSEP
- Reglamento a la LOSEP

## **5. Definiciones**

### **Niveles jerárquicos**

**Agente de Control Municipal:** son el órgano de ejecución operativa cantonal en materia de prevención, disuasión, vigilancia y control del espacio público en el ámbito de su jurisdicción y competencia.

**Inspector:** Encargado de ejecutar las actividades y órdenes conforme a lo establecido y dispuesto por la Jefatura Operativa.

**Operativo:** Le compete la ejecución de los programas, proyectos y actividades de cada una de las ramas de actividad de la institución.

### **Definiciones generales**

**Inducción:** Es un proceso que se realiza con el fin de fortalecer y proveer la integración de los nuevos servidores a la cultura organizacional de la Institución y a brindar toda la información disponible acerca de la entidad y el cargo que va a ocupar.

**Informe:** Texto que da cuenta el resultado de un proceso de estudio o de investigación acerca de un tema en específico.

**Organigrama:** Es la representación gráfica de la estructura jerárquica y funcional de una empresa o institución, permitiendo comprenderla mejor de manera visual.

**Puesto de trabajo:** Espacio que un individuo ocupa en una Institución donde realiza alguna actividad o función con la cual obtiene un salario o sueldo específico.

**Responsable:** Aquella persona que está consciente de sus obligaciones y actúa de acuerdo a ellas, al igual que está encargada de una cosa, actividad o persona.

## **6. Responsables del proceso de inducción**

### **Subcomandancia**

- Aprobar el manual del proceso de inducción general, así como también sus futuras modificaciones.
- Autorizar cambios y actualizaciones que se deban realizar al manual de inducción.

### **Área Operativa**

- Planificar la ejecución del proceso de inducción conjuntamente con los ACM2 (Agente de Control Municipal de mayor antigüedad en la Institución).
- Ejecutar el proceso de inducción general para las nuevas incorporaciones.
- Realizar conjuntamente con el área de talento humano, modificaciones que se puedan dar durante el proceso de inducción.

### **Unidad administrativa de talento humano**

- Notifica la incorporación del nuevo agente de control municipal.
- Recibe a los nuevos servidores dentro de la Institución.

- Aprobar la planificación del proceso de inducción para los nuevos servidores.
- Entregar los formatos de evaluación a los instructores del proceso de inducción.
- Capacitar a los instructores en el caso de ser necesario sobre el proceso de inducción general.
- Receptar los formatos de evaluación aplicados a los nuevos servidores para su posterior análisis sobre la inducción general.

**Agente de control municipal (1)**

- Cumplir con el proceso de inducción general de acuerdo a las directrices que sean indicadas por el instructor.

**7. Metodología del proceso de inducción**

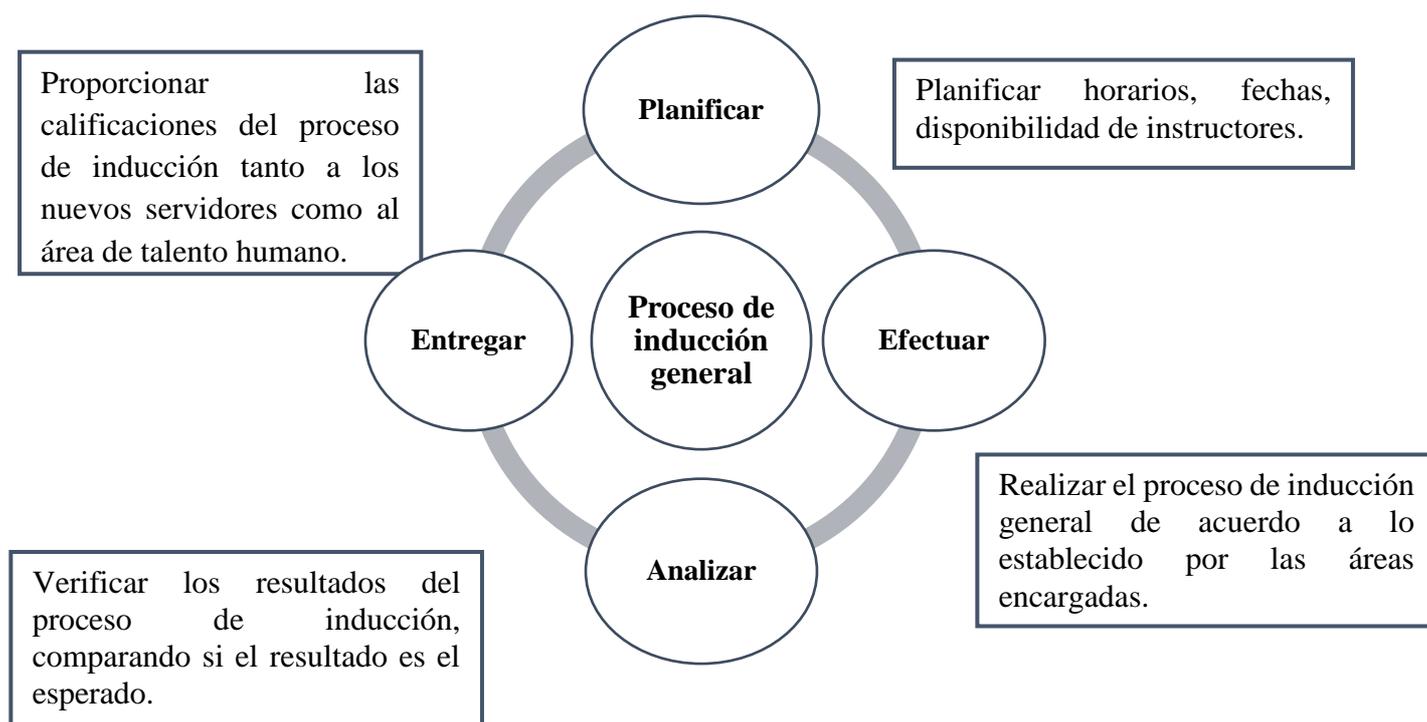
Dentro de las Instituciones, el proceso de inducción es un pilar fundamental conjuntamente con los procesos de reclutamiento y selección ya que preparan a los nuevos servidores para realizar sus labores de la mejor manera, y así evitar caer en la monotonía, durante este proceso se proporciona una guía constante a los nuevos ingresos acerca de las políticas internas de la organización, así como también sus valores institucionales, entre otros. El procedimiento que se va a implementar, es el proceso de inducción general enfocado en el área operativa.

**8. Política del proceso de inducción**

El proceso será aplicado al personal que ha culminado y aprobado los diferentes cursos de formación, 3 meses posteriores a su aprobación, dicho proceso se lo aplicará de acuerdo a la necesidad de la Institución, es decir, cuando se realice procesos de llamamientos dentro de la Guardia Ciudadana. Tanto el área de talento humano como el área operativa serán los responsables de velar por el cumplimiento de las actividades planificadas con anterioridad, así como también los instructores encargados del proceso de inducción serán designados por el área de talento humano.

**9. Descripción del proceso de inducción general**

## Proceso de inducción general en la Guardia Ciudadana de Cuenca



### 10. Proceso de inducción general

La unidad administrativa de talento humano es la que inicia el proceso de inducción general con las siguientes actividades:

1. Una vez ha concluido con el curso de formación para agentes de control municipal 1, será el área de talento humano la que notificará la entrada de los agentes de control municipal en la Institución.

2. La unidad administrativa de talento humano emitirá las acciones de personal de los nuevos servidores para su posterior incorporación en la Guardia Ciudadana.

Por su parte el área operativa de la Guardia Ciudadana esta encargada de:

3. El responsable de la Unidad Operativa ejecutará los procesos de inducción, ya sea horarios, disponibilidad de instructores, fechas libres, conjuntamente con los ACM2 (Inspectores) y el jefe de talento humano para su posterior inicio y aplicación correspondiente.

4. La jefatura operativa dispondrá y establecerá horarios, recorridos y reportes a ser realizados por parte de los nuevos ACM1 (agente de control municipal).

5. El área de talento humano y el área operativa serán responsables del estricto cumplimiento del proceso de inducción; dando inicio al proceso de inducción general para los nuevos servidores.

6. El establecimiento de normas que deberán acatar los servidores que se incorporan a sus nuevos cargos será de responsabilidad de la unidad administrativa de talento humano.

7. La persona designada del área de talento humano proporcionará información general acerca de la Guardia Ciudadana como son misión, visión, y valores institucionales mediante guías didácticas o folletos.

8. La unidad administrativa de talento humano ilustrará mediante una presentación audiovisual la estructura organizativa y jerárquica, es decir el organigrama de la Institución.

9. La unidad operativa comunica a los nuevos ingresos la Ordenanza #145 y el Reglamento # 150 de creación y funcionamiento de la Guardia Ciudadana de Cuenca, dentro de los cuáles se encuentra:

- Funciones de la Guardia Ciudadana.
- Reglamentos de ascensos y bajas.
- Capacitación profesional continua.
- Normas y procedimientos disciplinarios.

10. Talento humano conjuntamente con los servidores realizarán un recorrido por las instalaciones de la Institución para explicar donde se encuentran cada uno de los departamentos administrativos y operativos de la Guardia Ciudadana, para realizar trámites en el caso de que sea necesario.

11. El área de talento humano aplicará una evaluación a los nuevos servidores a los 3 meses de haber ingresado en la Institución para medir el nivel de retroalimentación, la información recolectada será empleada únicamente para fines institucionales. **(Ver anexo 1)**

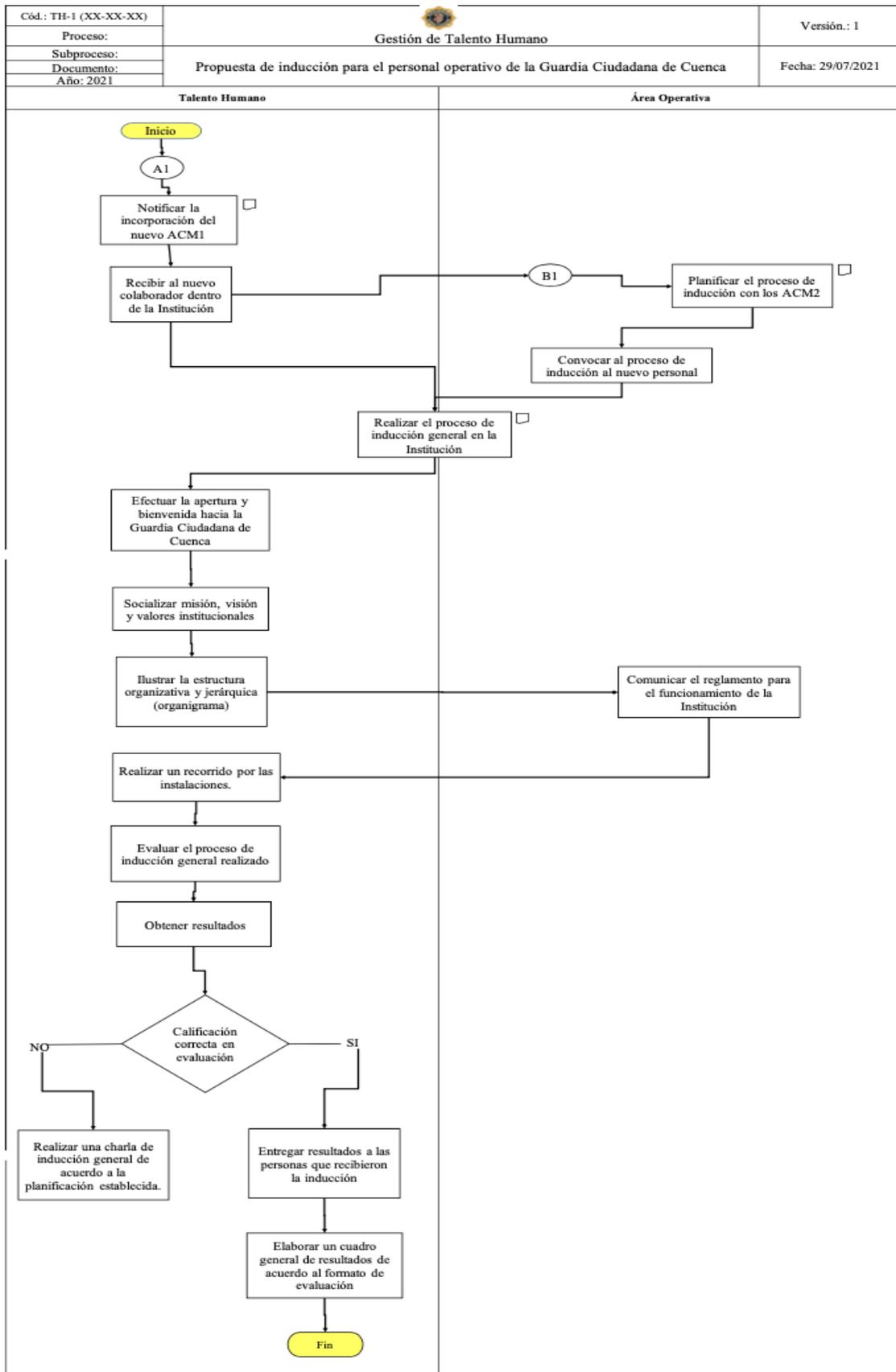
12. Talento humano obtendrá resultados de la inducción mediante los formatos de evaluación para su posterior análisis y redacción.

13. Talento humano otorgará las calificaciones de las evaluaciones a cada uno de los servidores, en el caso de que el personal no haya obtenido la calificación adecuada, se les convocará para que reciban una charla general sobre la normativa de la Institución, valores, ordenanzas, etc.

14. Talento humano entregará al personal las calificaciones del personal que haya obtenido la calificación correcta.

15. El área de talento humano elaborará un cuadro general de resultados de las evaluaciones inmediatas realizadas para determinar el nivel de eficacia del proceso de inducción y aplicar planes de mejora en el caso de ser necesario.

# 11. Flujograma del proceso de inducción general



## 12. Anexos

|   |  | Gestión de Talento Humano           |                                     |                                |          |          |
|--|--|-------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------|----------|----------|
|  |  | Evaluación del proceso de Inducción |                                     |                                |          |          |
| <b>Datos del evaluado</b>  |  |                                     |                                     |                                |          |          |
| Nombres y apellidos :  |  |                                     | Fecha                               |                                |          |          |
|  |  |                                     | ____/____/____                      |                                |          |          |
| Cargo:   |  | Área:                               |                                     |                                |          |          |
| <b>Objetivo</b>  |  |                                     |                                     |                                |          |          |
| La evaluación pretende establecer planes de mejora continua en el subsistema de inducción en caso de ser necesario.                                |  |                                     |                                     |                                |          |          |
| <b>Instrucción</b>   |  |                                     |                                     |                                |          |          |
| 1. Leer con atención los items<br>2. Marcar con una X el valor con el cual se identifique<br>3. Tener en cuenta la siguiente escala de valoración: |  |                                     |                                     |                                |          |          |
| 1  |  | 2                                   |                                     | 3                              |          |          |
| Totalmente en desacuerdo   |  | En desacuerdo                       |                                     | Ni de acuerdo ni en desacuerdo |          |          |
|  |  | 4                                   |                                     | 5                              |          |          |
|  |  | De acuerdo                          |                                     | Totalmente de acuerdo          |          |          |
| <b>Inducción general</b>   |  |                                     |                                     |                                |          |          |
| <b>Tema</b>  |  | <b>1</b>                            | <b>2</b>                            | <b>3</b>                       | <b>4</b> | <b>5</b> |
| a. Se me informó acerca de la misión, visión y valores institucionales de la Guardia Ciudadana   |  |                                     |                                     |                                |          |          |
| b. Se me llevó a realizar recorridos por la Institución para conocer cada una de las áreas administrativas y operativas                            |  |                                     |                                     |                                |          |          |
| c. Se me presentó la estructura organizativa y jerárquica (organigrama)  |  |                                     |                                     |                                |          |          |
| d. Se me comunicó las ordenanzas de creación y funcionamiento de la Guardia Ciudadana.   |  |                                     |                                     |                                |          |          |
| e. Se me informó acerca de los beneficios y las compensaciones de ley  |  |                                     |                                     |                                |          |          |
| f. Se me comunicó las funciones y prohibiciones que tengo como Guardia Ciudadano.  |  |                                     |                                     |                                |          |          |
| g. Se me dio a conocer la normativa interna de la Institución.   |  |                                     |                                     |                                |          |          |
| h. Se me informó acerca de las partes que tengo que redactar ante mis jefes inmediatos.  |  |                                     |                                     |                                |          |          |
| i. Se me presentó el Sistema de Gestión Documental QUIPUX  |  |                                     |                                     |                                |          |          |
| <b>Comentarios y sugerencias:</b>  |  |                                     |                                     |                                |          |          |
|  |  |                                     |                                     |                                |          |          |
| <b>Evaluado</b>  |  |                                     | <b>Responsable de la evaluación</b> |                                |          |          |
|  |  |                                     |                                     |                                |          |          |

## **17. Conclusiones**

La Guardia Ciudadana de Cuenca al no contar con un proceso establecido de inducción al igual que con un manual de este proceso denota varias inconsistencias en los procesos de integración de los nuevos ACM, como se ha observado son actividades que realiza el área operativa, pero al no estar debidamente establecidas bajo los parámetros de un manual, este procedimiento no es aplicado por todos dejando en claro la falta de comunicación sobre el funcionamiento general de la Institución.

En base a lo mencionado, se propone un formato que permita a las áreas involucradas del proceso de selección llevar dicho procedimiento de manera positiva y organizada para tener una mejora continua del proceso.

Concluido el estudio y la investigación realizada a la Institución para que, en base a los resultados obtenidos se realice una herramienta adecuada para la jefatura de talento humano y el departamento operativo.

## **18. Recomendaciones**

Una vez el mencionado proceso sea aprobado y corregido por las máximas autoridades de la Institución, se recomienda la implementación para futuros servidores que ingresen a la Guardia Ciudadana.

El proceso de inducción general, así como sus actividades deberán ser registradas en una base de datos, con el objetivo de captar falencias y corregirlas, con el fin de desarrollar planes de mejora continua del procedimiento



## 20. Referencias

- Abril, M (2018). *Diseño de procesos de gestión del talento humano*.  
<https://revistas.uta.edu.ec/Books/libros%202019/diseprocgesttthh.pdf>
- Alles, M. (2016). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*.  
[https://bibliotecas.ups.edu.ec:3488/es/ereader/bibliotecaups/66750?as\\_contributor=martha\\_\\_alles&as\\_contributor\\_op=unaccent\\_\\_iexact&prev=as](https://bibliotecas.ups.edu.ec:3488/es/ereader/bibliotecaups/66750?as_contributor=martha__alles&as_contributor_op=unaccent__iexact&prev=as)
- Bohlander, G. Snell, S y Morris, S. (2017). *Administración de recursos humanos*.
- Calle, M. y Ortiz, M (2018). *Fundamentos de recursos humanos*.  
<https://bibliotecas.ups.edu.ec:3488/es/ereader/bibliotecaups/113180>
- Chávez, C. (2015). *Diccionario de recursos humanos*.  
<https://bibliotecas.ups.edu.ec:3488/es/ereader/bibliotecaups/78171>
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*.
- Deloitte. (2018). *Gestión de RRHH en América Latina Compensaciones salariales, perfiles y retos*.  
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/human-capital/Gestion%20de%20RRHH%20en%20America%20Latina.pdf>
- Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos*.
- Flores, R. (2014). *Administración de recursos humanos*.  
[https://bibliotecas.ups.edu.ec:3488/es/ereader/bibliotecaups/41180?as\\_title\\_name=administracion\\_\\_de\\_\\_recursos\\_\\_humanos&as\\_title\\_name\\_op=unaccent\\_\\_icontains&fs\\_page=7&prev=as](https://bibliotecas.ups.edu.ec:3488/es/ereader/bibliotecaups/41180?as_title_name=administracion__de__recursos__humanos&as_title_name_op=unaccent__icontains&fs_page=7&prev=as)
- Grados, J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*.  
<https://bibliotecas.ups.edu.ec:3488/es/ereader/bibliotecaups/39676>
- López, Á. Pasamar, S. y Valle, R. (2018). *Fundamentos para la gestión estratégica de los recursos humanos*.  
<https://bibliotecas.ups.edu.ec:3488/es/ereader/bibliotecaups/105592>
- Ribes, G. Perello, M. y Herrero, A. (2018). *Dirección de recursos humanos, gestión de personas*. <https://bibliotecas.ups.edu.ec:3488/es/ereader/bibliotecaups/57469>
- Rubio, T. (2016). *Recursos humanos, dirección y gestión de personas en las organizaciones*.  
<https://bibliotecas.ups.edu.ec:3488/es/ereader/bibliotecaups/113888>