

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E
INFORMÁTICA
(F.A.F.I)
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y
GESTIÓN EMPRESARIAL



TESIS DE GRADO

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

**Gestión organizacional y desarrollo administrativo del
Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón
Vinces**

DIRECTOR DE TESIS

ING. CARLOS AGUIRRE R. MBA

LECTOR DE TESIS

ING JOSE NIVELA I. MBA

EGRESADOS:

FIDELIA GUADALUPE MARTINEZ ALAVA

LUIS ARIEL VEAS PERALTA

Babahoyo

-

Los Rios

-

Ecuador

AÑO: 2014

IV INDICE

PORTADA	
CONTRAPORTADA	
DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE TESIS.....	I
DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO.....	III
ÍNDICE.....	IV
RESUMEN EJECUTIVO.....	V
INTRODUCCIÓN.....	11
I. OBJETIVOS.	12
1.1. Objetivo General.....	12
1.2. Objetivos Específicos.....	12
II. MARCO REFERENCIAL.	
2.1. Antecedentes.	13
2.2. Marco Teórico.....	17
2.3. Postura Teórica.....	48
2.4. Hipótesis.	
2.4.1. Hipótesis General.	50
2.4.2. Hipótesis Específicas.....	50
III. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.	
3.1 Descripción de resultados.....	51
3.2. Interpretación y discusión de resultados.....	68
IV. CONCLUSIONES.....	69
V. RECOMENDACIONES.....	70
VI. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.	
6.1. Título.....	71

6.2. Objetivos de la propuesta	
6.2.1. General.	71
6.2.2. Específicos.	71
6.3. Justificación	72
6.4. Factibilidad de la propuesta.	74
6.5. Actividades.	74
6.6. Evaluación de la propuesta	108
VII. BIBLIOGRAFÍA	109
VIII. ANEXOS.	
Anexo N°1. Formulario de encuesta	111
Anexo N° 2. Organigrama Funcional	115
Anexo N° 3 Fotos en la GAD sobre la investigación	116

DECLARACIÓN DE AUDITORIA DE TESIS DE GRADO

La responsabilidad de los resultados obtenidos en la presente tesis de grado con el tema: **Gestión organizacional y desarrollo administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Vinces**, les corresponde exclusivamente a los autores; y su propiedad intelectual le pertenece a la Universidad Técnica de Babahoyo.

Autores

Fidelia Guadalupe Martinez Alava

Luis Ariel Veas Peralta

DEDICATORIA

Me es grato dedicar la presente tesis de grado a Dios por ser mi camino fortalecedor a diario y por hacerme comprender que todo requiere perseverancia y dedicación.

A mis padres que me han sabido inculcar valores de superación para ver hoy reflejado esa satisfacción en mis logros.

Steven y Wimper mis hermanos que han estado apoyándome en todas las situaciones que se me han presentado. Con la frase *“Nada es difícil; lucha por tus sueños”*

Por ultimo a Luis Veas una persona a quien estimo y considero; ya que juntos hemos trabajado arduamente manteniendo la fé para alcanzar nuestros objetivos.

¡Una mentalidad positiva te ayuda a triunfar;

Piénsalo bien para vivir mejor! (Jaime Borràs)

Fidelia Martínez Alava.

DEDICATORIA

Dedico de una manera especial a Dios por guiar siempre mi camino y no dejarme flaquear a lo largo del paso de la vida, y hacerme siempre permanecer a pie de lucha.

A mi querida Madre que con todo el esfuerzo me ha sabido apoyar siempre inculcándome el valor tan apreciado que representa ser padre; a mi Tía Susana que es como mi guía y con sus consejos me ha iluminado en gran parte de mi existencia.

A mis Tíos Jorge y Ernesto que han sido mis pilares y ejemplos a seguir, siempre alentándome con sus sabias palabras.

Mis Tías Fanny y Ruth que me han dado siempre un abrigo como un hijo a su lado.

A Jacinto y Genaro que a pesar de no estar a mi lado me iluminan y me supieron inculcar que la grandeza del hombre son sus acciones.

A Alejandro Castro amigo incondicional y gran apoyo en los últimos años representando un apoyo y ganándose mi gran estima

Por último a Fidelia Martinez quien su sabia delicadeza y su gran apoyo me ha sabido enseñar lo grande que es compartir y soñar juntos.

¡La belleza de los sueños es que forman con la paciencia y se pulen con la perseverancia! (Anónimo)

Luis Vens Peralta.

AGRADECIMIENTO

Un especial agradecimiento a la Universidad Técnica de Babahoyo por abrirme sus puertas al mundo del aprendizaje durante este largo tiempo, lo cual estuvo reflejado en sus docentes quienes me impartieron sus amplios conocimientos con sabiduría, en especial a mi director de Tesis **el Ing. Carlos Aguirre**

A mi familia principal motor para avanzar en mi etapa personal como estudiantil, de los cuales he tenido confianza y apoyo incondicional siempre.

A mis compañeros de aula con quienes compartí agradables momentos.

Y a todas aquellas personas que estuvieron presentes amenorando mi carga en las abatidas para continuar luchando.

*"Jamás desesperes, aun estando en las más sombrías aflicciones.
Pues de las nubes negras, cae agua limpia y fecundante"
(Anónimo)*

Fidelia Martínez Alava.

AGRADECIMIENTO

A mi familia quien es y será siempre la gran fortalece de mi caminar cada día y me permitieron desarrollarme como profesional por medio de su apoyo incondicional.

A la Universidad Técnica de Babahoyo por permitirme adentrarme al conocimiento por la intercepción de sus docentes quienes me impartieron sus amplios conocimientos y a mi director de Tesis el **Ing. Carlos Aguirre**

A mis compañeros de aula con quienes compartí grandes momentos en cada día dentro del aula.

Y a todos aquellos que han compartido mi caminar en cada paso que he ido desarrollando a lo largo de la vida.

“La grandeza de un momento se mide por la importancia y el valor que representa” (Anónimo)

Luis Venz Bernalta.

RESUMEN EJECUTIVO

El esquema de análisis del presente plan de investigación comprende para el desarrollo de la tesis seis componentes: i. identificación de los objetivos de estudio, ii. El marco teórico, iii. Resultados de la investigación, iv. Conclusiones, v. recomendaciones y vi. La propuesta.

La identificación de los objetivos de estudio, establecerá la problemática del gobierno autónomo descentralizado Cantón Vinces, concretamente en el proceso de la gestión organizacional, con el objeto de garantizar que el desarrollo administrativo se realice en contextos adecuados y se disminuyan los riesgos inherentes.

El Marco Teórico, está dividido en tres partes: la primera, reúne y examina los resultados alcanzados por investigaciones preliminares a nivel de pre y post grado en lo relativo a los procesos a alguna de las variables en estudio; la segunda parte, desarrolla las bases teóricas, que reúne los aportes acerca de la gestión organizacional y desarrollo administrativo, enunciados por destacados investigadores, así como documentos provenientes de instituciones de prestigio en el campo de la gestión organizacional que permita medir el impacto.

El tercer componente se establecerá los resultados de la investigación acerca de la unidad de análisis GAD del Cantón Vinces, y la interpretación del objeto de estudio proceso estratégico.

El cuarto y quinto componente describe las conclusiones y recomendaciones, que se darán en la GAD del Cantón Vinces.

El sexto componente se direcciona hacia el desarrollo de la propuesta y el modelo de Gestión Organizacional que se empleara en la GAD del Cantón Vinces para su análisis y discusión

EXECUTIVE SUMMARY

The scheme of analysis of this research plan includes development of the thesis six components: i. identifying study objectives, ii. The theoretical framework, iii. Research findings, iv. Conclusions, v. recommendations and vi. The proposal.

The identification of the study objectives, establish the problem of decentralized autonomous government Vices Canton, specifically in the process of organizational management, in order to ensure that the administrative development takes place in appropriate contexts and risks are diminished.

The theoretical framework is divided into three parts: first, collect and examine the results achieved by preliminary investigations at undergraduate and postgraduate regarding processes to some of the variables under study; The second part develops the theoretical basis, which gathers input on organizational management and administrative development, statements by prominent researchers as well as documents from prestigious institutions in the field of organizational management to measure the impact.

The third component of the research results about the unit of analysis GAD Vices Canton, and interpretation of the subject matter be established strategic process.

The fourth and fifth component describes the conclusions and recommendations that will occur in the GAD Vices Canton.

The sixth component is directed towards the development of the proposal and organizational management model that was employed in the Canton GAD Vices for analysis and discussion

INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, las organizaciones se administraban desde el punto de vista de la permanencia, en donde la regla era la estabilidad en que ocurrirán los eventos y la excepción, los cambios que producían.

Por otro lado se tienen conocimiento que desde épocas remotas la administración es la forma de ordenamiento de todos los recursos existentes en la empresa a fin de generar utilidades y mantenerse en el mercado para suplir necesidades de las personas.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Vinces se observa la falta de organización se la define así por la carencia de muchas cosas como son: mala distribución de los recursos, manejo de las funciones básicas de la administración, no poseen actividades específicas a desempeñar el personal, falta de respeto, comunicación, motivación lo que está afectando su desarrollo administrativo y también a la comunidad

Para llevar a cabo un análisis de la funcionabilidad de los empleados del GAD municipal se desarrolló una encuesta a fin de obtener información y también se recurrió a trabajos de tesis de grado con referencias en esta temática.

Cabe destacar, que esta era se ha caracterizado por las paradojas y la complejidad de contradicciones, entendidas y atendidas con una visión más amplia y adecuada, porque las organizaciones presentan modelos y propuestas que deben ser revisados a profundidad, para obtener nuevas respuestas, tomando en cuenta el medio donde se desenvuelve que se ha tornado más complejo e incierto, es decir, más interrelacionado, diverso y en continuo cambio.

I. OBJETIVOS.

1.1. Objetivo General

- Determinar un modelo de gestión organizacional que permita mejorar el desarrollo administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Vinces.

1.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico situacional para conocer los factores internos y externos que afectan el desarrollo administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Vinces.
- Diseñar un modelo de relaciones humanas para el desarrollo administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Vinces.
- Proponer procesos de relaciones humanas que genere valor agregado en el desarrollo administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Vinces.

II. MARCO REFERENCIAL.

2.1. Antecedentes.

En la presente investigación hemos tomado como antecedentes trabajos realizados en otras universidades para sustentar nuestra investigación, relacionadas con el tema pertinente que nos sirva como base para hacer comparaciones de la problemática y situación de la empresa.

En las Universidades Tecnológica de Pereira y Católica de Santiago de Guayaquil, revisado los trabajos investigativos relacionados con la gestión organizacional se encontró los siguientes:

Tema:

Desarrollo organizacional para implementar el programa de gestión del talento humano en la empresa carnes finas gavilanes

Autoras:

Gloria Stella Carvajal Gómez

Nancy López Pineda

Resumen:

Se elaboran los conceptos relacionados con el Direccionamiento Estratégico a partir de la definición del término Estrategia, que comúnmente se utiliza para referirse a una función de la Gestión

Organizacional. El hombre combina la habilidad natural de los seres vivos, que desarrollan estrategias inteligentes e intuitivas de supervivencia frente a las circunstancias y enemigos que dificultan su logro, con la capacidad de percibir la realidad para desarrollar estrategias que permitan el cumplimiento de un objetivo determinado, mediante una creación estructurada mentalmente conocida como Pensamiento Estratégico.

Es por ello, que mediante el proceso de Planeación Estratégica se define la orientación de los productos y servicios de la Empresa hacia el mercado a la luz de los recursos, de las oportunidades y amenazas del entorno y de los principios corporativos; de igual manera se determinan acciones con el objetivo de satisfacer oportuna y adecuadamente las necesidades de los clientes y accionistas.

Bajo este marco, se estima una serie de componentes de la Organización como son el Diagnóstico Organizacional, el Perfil de Capacidades, la Matriz DOFA y los Factores Claves de Éxito, que facilitan la comprensión de los diversos elementos de la Formulación Estratégica de la Propuesta, que incluye el Direccionamiento Estratégico, la Estructura Organizacional requerida, el Programa de Inducción, el Programa de Bienestar Social, el Programa de Evaluación del Desempeño, el Mapa de Procesos, los Procedimientos y las Funciones del Personal de la Empresa.

Conclusiones:

- Los Procedimientos de Selección, Contratación, Inducción, Bienestar Laboral, Evaluación del Desempeño y Capacitación buscan unificar y concentrar recursos y esfuerzos de tal forma que se multipliquen los efectos y beneficios al obtener los resultados esperados.
- Se le estructuró a la Empresa el Direccionamiento Estratégico, los Procesos, Procedimientos y Funciones de acuerdo a las necesidades del mercado.
- Sin desarrollo humano no puede sustentarse el desarrollo de las empresas, es por ello que Carnes Finas Gavilanes cuenta con una política clara de Gestión Humana y direccionamiento de los valores corporativos de servicio, lo que le permite a la cultura de la organización avanzar, lograr peso y posición en la proyección de la imagen de servicio de la empresa y fortalecimiento de su competitividad en el mercado global.
- Es esencial comprender que el cambio no constituye un evento externo a los individuos, sino que depende de la comprensión de las personas y las organizaciones en la construcción de nuevos valores y procesos de aprendizaje, con base en los cuales se incorporan el desarrollo productivo, social y político como una dimensión holística de los valores hacia la bioética y la ecología humana, para dar respuesta a las demandas de calidad de vida de la nueva sociedad.

Tema:

Planificación Estratégica para el Mejoramiento de la Gestión Administrativa de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe “Corazón de la Patria” de la Parroquia Lizarzaburu, Cantón, Riobamba, Provincia de Chimborazo, para el Quinquenio 2007-2012.

Autores:

Lic. Yumi Cutiupala Mariana - Dr. Yumi Cutiupala Ricardo

Resumen:

En la actualidad uno de los problemas que afrontan las instituciones educativas, es la falta de un Plan Estratégico y el desconocimiento en Gestión Administrativa, en razón de que los directivos no cumplen con las políticas, fines, principios, objetivos y metas.

Encontrándose la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe Corazón de la Patria inmersa dentro de esta problemática, la misma que no ha podido superar las malas relaciones humanas entre personal docente y autoridades, planificación improvisada y la falta de infraestructura, entre otros.

Conclusiones:

Tomando en cuenta los criterios de los docentes, autoridades, estudiantes y padres de familia; de la investigación de campo realizada

en la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe Corazón de la Patria, se establece la necesidad de comprometer a los actores del que hacer educativo y contar con un Plan Estratégico que oriente la Gestión Administrativa.

Planificación que debe constar los siguientes aspectos:

Imagen institucional.

Objetivos claros que orienten la gestión administrativa.

Micro proyectos enfocados a: Capacitación del personal docente y autoridades en la práctica de relaciones humanas para la buena convivencia social, conseguir infraestructura de acuerdo a las exigencias actuales en la educación, capacitación al personal docente, autoridades y de servicio en metodologías activas y manejos de recursos tecnológicos.

2.2. Marco Teórico

Gestión Organizacional

Proceso de arreglar la estructura de una organización y de coordinar sus métodos gerenciales y empleo de los recursos para alcanzar sus metas. Es un grupo relativamente estable de personas en un sistema estructurado y en evolución cuyos esfuerzos coordinados tienen por objeto alcanzar metas en ambiente dinámico, (Robbins, 2009)

Según esta definición, las empresas productoras y de servicios son organizaciones, como también lo son escuelas, hospitales, iglesias, unidades, militares, tiendas minoristas, departamentos de policía y los organismos de los gobiernos locales, regionales y estatales.

Las personas que supervisan las actividades de otras, que son responsables de que las organizaciones alcancen estas metas, con sus administradores (aunque en ocasiones se les llama gerentes, en particular en organizaciones no lucrativas).

Por lo tanto, la gestión organizacional es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

Componentes de la gestión organizacional.

Estructura: la organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

Sistematización: las actividades y recursos de la empresa, deben de coordinarse racionalmente para facilitar el trabajo y la eficiencia.

Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades. En la organización surge la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

Jerárquica: La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa. Simplificación de funciones. Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

Importancia de la Organización.

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son, (Robbins, 2009)

- ❖ De carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc), lo que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
- ❖ Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- ❖ Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.

- ❖ Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.

- ❖ Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades

Proceso organizacional

Estos pasos son cruciales para el éxito de operaciones, cada individuo debe no solo hacer su trabajo bien, si no también debe coordinar las tareas para que, sigan la secuencia lógica y correcta de una tarea u actividad, para ello debemos asignar un equipo correcto que este a la mano para cada tarea que se necesite. Los cinco principales pasos del proceso organizacional son, (Whetten, 2005)

1. Reflexione sus planes y objetivos.
2. Establezca cuales son las principales tareas.
3. Divida las principales tareas en subtareas.
4. Destine recursos e instructivos para las subtareas.
5. Evalúe los resultados de la estrategia organizativa implementada.

Los gerentes deben repetir estos pasos continuamente con la repetición se obtiene la retroalimentación que les ayudara a mejorar la situación actual.

El primer paso para un gerente iniciar el proceso de organización sería reflexionar sobre los planes y los objetivos de la empresa, dado que la planeación implica determinar cómo la empresa alcanzara sus objetivos y el organizar se refiere a determinar qué recursos se necesitara para activar los planes, el gerente de la empresa puede comenzar esta secuencia lógica al entender la planificación.

El segundo y tercer paso del proceso de es organizar; se encuentra en las tareas que se van a ejecutar dentro del sistema administrativo. El gerente debe designar las tareas o trabajos principales por realizar en la empresa, es decir dividir la actividad total en subactividades, pero la una depende de la otra y en la lucha por la consecución efectiva de la tarea asignada se conseguirá el trabajo en total asignado a cada grupo de trabajo en la empresa.

El cuarto paso consiste en determinar quién realizara u organizara al grupo esta persona se encargara de establecer, tiempos y movimientos, recibirá la tarea encomendada y la subdividirá para asignará a cada individuo la acción a realizar la tarea, la relación de los empleados con las actividades encomendadas.

El quinto paso, es la evaluación de los resultados y sobre todo de la estrategia implantada, el gerente recoge la información o tarea encomendada y como funciono la estrategia implementada, esta

retroalimentación ayudará a mejorar el proceso puesto que si determinado recurso no cubrió las exigencias de la tarea asignada, el gerente deberá decidir qué se debe cambiar dentro de los recursos.

Estructura organizacional

Se trata de determinar qué recursos y actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización., luego se debe diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa, (Reyes, 2008)

De esta estructura establecida, se necesita la asignación de responsabilidades y la autoridad formal asignada a cada puesto. Podemos decir que el resultado que se logra con esta función es el establecimiento de una estructura organizativa, es necesario que la organización establezca:

- ❖ Objetivos que deben ser verificables, precisos y realizables. Para que sean precisos deben ser cuantitativos y para ser verificables deben ser cualitativos.

- ❖ Tiene que haber una clara definición de los deberes, derechos y actividades de cada persona.

- ❖ Se tiene que fijar el área de autoridad de cada persona, saber cómo y dónde obtener la información necesaria para cada actividad. Cada persona debe saber dónde conseguir la información y le debe ser facilitarla.

La estructura de una organización se representa por medio de una ilustración grafica denominada organigrama. Tradicionalmente un organigrama se lo elabora en forma piramidal en el que las personas de la parte superior de la pirámide están investidas de más autoridad y responsabilidad que de las que se encuentran en la parte baja.

La posición relativamente de los individuos en cada uno de los cuadros del organigrama muestra las relaciones de trabajo, también las líneas que unen los cuadros ilustran las líneas formales de comunicación entre los individuos.

Desarrollo administrativo

En situaciones complejas, donde se requiera un gran acopio de recursos materiales y humanos para llevar adelante a empresas de gran magnitud, la administración ocupa una importancia primordial para la realización de los objetivos. Este hecho acontece en la administración pública ya que juega un importante papel en el desarrollo económico y social de un país.

Toda organización depende de la administración pues por medio de su proceso lleva a cabo sus fines, este esfuerzo colectivo es en donde la administración adquiere una importancia precisa y fundamental en lo social, político económico, (Torres, 2007)

Es aquí donde la administración es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las organizaciones. El éxito que puede tener una organización al alcanzar sus objetivos, y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de sus directivos.

Si los directivos realizan debidamente su trabajo es probable que la organización alcance sus metas, ya que sobre ellos cae la responsabilidad de administrar todos los recursos con los cuales cuenta la institución.

Perspectiva de desarrollo en la GAD Vinces.

La actividad agropecuaria, merece especial la producción del cacao, que por su importancia económica y vinculación con el resto del mundo sobre todo con Francia, y luego el banano que se constituyen en el principal rubro de producción e ingreso para el sector, setos cultivos permanentes coexisten con la producción de cultivos transitorios principalmente con el arroz y el maíz duro, que configuran un sistema productivo bien marcados de coexistencia de grandes haciendas.

Para el desarrollo administrativo de la GAD de Vinces, se basa en las líneas maestra de un plan de desarrollo cantonal de largo plazo:

1.- Plan regulador urbano

- ❖ Reordenamiento territorial urbano y marginal
- ❖ Construcción de un anillo vial
- ❖ Plan de mejoramiento de caminos vecinales
- ❖ Dotación y equipamiento de equipo caminero

2.- Servicios Básicos

- ❖ Proyecto integral de dotación agua potable
- ❖ Dotación del alcantarillado sanitario y pluvial
- ❖ Implementación de una planta municipal tratamiento, reciclaje y reutilización de desechos sólidos de una manera sustentable y sostenible.
- ❖ Construcción, mejoramiento y equipamiento de centro y Subcentro de salud.

3.- Plan de seguridad integral

- ❖ Plan de seguridad ciudadana
- ❖ Plan de prevención y mitigación de los impactos de las temporadas invernales.
- ❖ Creación de puestos de auxilios integrados
- ❖ Organismo de socorro de seguridad.

4.- Participación ciudadana

- ❖ Fortalecimiento del tejido institucional y social
- ❖ Libre acceso a la información pública.
- ❖ Rendición de cuentas trimestral públicas.

5.- Educación

- ❖ Apoyo y construcción de mantenimiento de la infraestructura básica
- ❖ Construcción y mejoramiento de los centros de educación urbano y rural
- ❖ Plan de erradicación de analfabetismo
- ❖ Dotación de textos y materiales educativos a bibliotecas, escuelas y colegios.

6.- TURISMO

- ❖ Recuperación del río Vinces
- ❖ Fomento y recuperación de las actividades turísticas
- ❖ Modernización y adecentamiento del malecón
- ❖ Regeneración urbana
- ❖ Convenio de capacitación y formación de nuevos productos turísticos

La administración no solo busca explicar el comportamiento de las organizaciones, sino que comprende un conjunto de reglas, normas y

procedimientos para operar y transformar esa realidad, desde siempre, cada tipo de organización ha requerido de control de actividades (contables, financieras o de marketing) y de toma de decisiones acertadas para alcanzar sus objetivos cualesquiera que sean estos de manera eficiente, es por esto que han creado estrategias y métodos que lo permitan, (Chiavenato, Desarrollo Organizacional, 2001).

El proceso de administración se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa y dirigir y controlar sus actividades.

Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar, muchos autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar, sin embargo parece más exacto concebirla como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo.

Se ha definido a la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control. Aunque este marco ha sido sujeto a cierto escrutinio, en

términos generales sigue siendo el aceptado, (Chiavenato, Desarrollo Organizacional, 2001)

Por tanto, cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización.

Planificación

Es esencial para que las organizaciones logren óptimos niveles de rendimiento, estando directamente relacionada con ella, la capacidad de una empresa para adaptarse al cambio, incluye fijar la misión y objetivos de la organización.

Sin planes los gerentes no pueden saber cómo organizar su personal ni sus recursos debidamente. Quizás incluso ni siquiera tengan una idea clara de que deben organizar, no pueden dirigir con confianza ni esperar que los demás le sigan. Se corre el riesgo de que sus seguidores no tengan muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni de saber cuándo y dónde se desvían del camino, (García, 2007)

En conclusión la estructura de organización es fundamental para la planificación y el control de utilidades porque tanto la planificación como el control se relacionan directamente con la distribución de autoridad y

responsabilidad dentro de toda la empresa, la distribución se formaliza comúnmente en la estructura de la organización.

Dirección

Es la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales, las relaciones y el tiempo son fundamentales para la tarea de dirección, de hecho la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos, (Thompson, 2007)

CONTROL.

Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas. (Chiavenato, Desarrollo Organizacional, 2001)

La función de control le proporciona al gerente medios adecuados para revisar que los planes trazados se implanten en forma correcta, el control se ejerce a través de la evaluación personal, los informes periódicos de desempeño (o de resultados reales, como también se les denomina) e informes especiales así tenemos:

Cuadro 1 Tipos de control

1. Control preliminar: (a través de la alimentación adelantada)	Se ejerce previamente a la acción para asegurar que se preparen los recursos y el personal necesarios y se tengan listos para iniciar las actividades.
2. Control coincidente: (generalmente a través de informes periódicos de desempeño)	Vigilar (mediante la observación personal e informes) las actividades corrientes para asegurar que se cumplan las políticas y los procedimientos, sobre la marcha.
3. Control por retroalimentación:	Acción a posteriori (re-planificación), concentrando la atención sobre los resultados pasados para controlar las actividades futuras.

Fuente: Gibson.

Elaborado por: Investigadores

COMUNICACIÓN

La comunicación es el fluido vital de una organización, los errores que se cometan en la comunicación en más de una organización han ocasionado daños muy severos, por lo tanto, la comunicación debe ser efectiva ya que es muy importante para los gerentes de ella depende las funciones administrativas, pues los planes se preparan en base a la conversación con otras personas, para encontrar la mejor manera de distribuir la autoridad, distribuir los trabajos, las políticas motivacionales, el liderazgo, (Whetten, 2005)

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL (CO).

Es un campo de estudio que investiga el efecto de los individuos grupos y estructura que tienen los individuos en base a su conducta dentro de las organizaciones, el propósito al estudiar el CO es mejorar la efectividad de las organizaciones.

El CO es un campo de estudio, lo que significa que es un área distinta de experiencia con un cuerpo común de conocimiento. Y estudian 3 parte importantes los individuos, los grupos y la estructura, además el CO aplica el conocimiento que obtiene sobre los individuos, grupos y el efecto de la estructura organizacional sobre el comportamiento para hacer que las organizaciones trabajen con más eficacia, (Robbins, 2009)

Es decir el CO se resume en que se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo afecta su comportamiento en el desempeño de está y como el CO estudia en énfasis en que el comportamiento se relaciona con los puestos de trabajo, ausentismo, rotación de los empleados, productividad, desempeño humano y administración.

En la eficacia de cualquier organización influye enormemente el comportamiento humano, las personas son un recurso común a todas las organizaciones, ya que todas las empresas con sus distintas actividades emplean personas e interactúan con ellas.

Un principio importante de psicología es que cada persona es diferente, ya que cada una tiene percepciones, personalidad y experiencias de vida únicas, las personas tienen distintos antecedentes, así como diferentes actitudes, creencias y niveles de aspiración, para ser eficaces los administradores de las organizaciones deben ver en cada empleado o miembro como una personificación única de todos estos factores de comportamiento y culturales.

Para ayudarnos a identificar los factores administrativos importantes en el comportamiento organizacional utilizamos el método de contingencia en la administración, la idea básica del método de contingencia es que no hay una mejor forma de administrar; un método de contingencia ha aumentado su popularidad debido a que la investigación ha mostrado que dadas ciertas características de un puesto y ciertas características de una persona que la desempeña, algunas prácticas administrativas funcionan mejor que otras.

Al aplicar el método de contingencia diagnostica las características de los individuos y grupos que participan, la estructura organizacional y su propio estilo de liderazgo antes de decidir acerca de una solución. No se debe olvidar que el comportamiento organizacional ha evolucionado en un conjunto aplicando conceptos, modelos y técnicas de ciencia del comportamiento.

Las ciencias que más han contribuido al CO, la psicología, la psicología social, la sociología, las ciencias políticas y la antropología nos han ayudado a entender y usar el CO en las ventas organizacionales. Para aprender a manejar individuos y grupos como recursos de organizaciones, este libro se enfoca en el comportamiento de individuos y grupos, estructura organizacional y diseño del puesto, así como en los procesos, (Robbins, 2009)

El comportamiento organizacional es la disciplina que estudia, dentro de las estructuras formales de la empresa, las distintas conductas o comportamientos, de cada individuo, de los grupos que la integran, y de las interrelaciones que se dan entre los mismos; analizando la cultura organizacional con el fin de optimizar los resultados tanto en favor de los individuos como en favor de la organización.

Para efectos de estudio y análisis una organización o empresa puede ser comparable con un iceberg, donde sólo un diez por ciento de ella es reconocible a simple vista. Ese diez por ciento está integrado por la organización formal, es decir, por la departamentalización, la autoridad y la responsabilidad, las normas y procedimientos, etc.

Pero, para estudiar una organización en su totalidad y complejidad, no basta con estudiar su organigrama y sus estructuras, es necesario también estudiar a la gente y los grupos que la integran ya que la parte

no visible del iceberg está constituida por su personal, los equipos de trabajo, sus actitudes y conductas, su grado de motivación o desmotivación, sus satisfacciones y sus descontentos, la armonía social y los conflictos así debemos analizar los siguiente:

Modelos del comportamiento organizacional

Un modelo es una abstracción de la realidad y representación simplificada de algún fenómeno del mundo real. Un maniquí en una tienda de departamentos es un modelo, también lo es la siguiente formula de contabilidad: $\text{Activos} + \text{Pasivos} = \text{Capital de los propietarios}$.

Se propone que tres niveles de análisis en el C.O. y conforme se avanza el nivel del individuo al de los sistemas de la organización, aumenta en forma sistemática nuestro entendimiento del comportamiento en las organizaciones, los 3 niveles básicos son análogos a los ladrillos de construcción, cada nivel se construye sobre el anterior, (Robbins, 2009)

Los conceptos de grupo crecen a partir del fundamento colocado en la selección del individuo, sobreponemos restricciones estructurales al individuo y al grupo a fin de llegar al comportamiento organizacional.

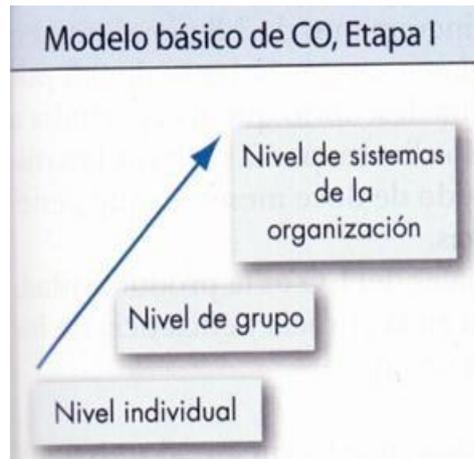


Gráfico Nº. 1 Modelo Básico CO Fuente: Comportamiento Organizacional. Autor: Robbins S. Elaborado por: Investigadores

Hacia un modelo de contingencia del CO

Se presentan seis variables dependientes clave y un gran número de variables independientes que las investigaciones indican tienen efectos variables en las primeras, y están organizadas según el nivel de análisis.

Aun cuando es complicado este modelo no hace justicia a la complejidad del CO, sin embargo debiera ayudar a explicar y predecir el comportamiento de las personas del trabajo. En su mayor parte, nuestro modelo no identifica en forma explícita el vasto número de variables de contingencia debido a la tremenda complejidad que esto introduciría en el diagrama.

En vez de ello, a través del libro introduciremos variables de contingencia primordiales y las dependientes en nuestro modelo CO.

Se han incluido los conceptos de cambio y tensión, lo que toma en cuenta la dinámica del comportamiento y el hecho de que la tensión en el trabajo es un tema individual, de grupo y organizacional.

Al estudiar el proceso del cambio, formas de administrar el cambio organizacional, temas sobre el cambio que son clave, el gerente enfrenta actualmente, consecuencias de la tensión en el trabajo y técnicas para manejarla.

Se incluye también vínculo entre los tres niveles de análisis, es decir la estructura organizacional está relacionada con el liderazgo, esto indica que autoridad y el liderazgo se relacionan, la administración ejerce su influencia en el comportamiento del grupo por medio del liderazgo.

Es similar la comunicación es el medio por el cual los individuos transmiten esta información; entonces es el vínculo entre el comportamiento individual con el grupal.

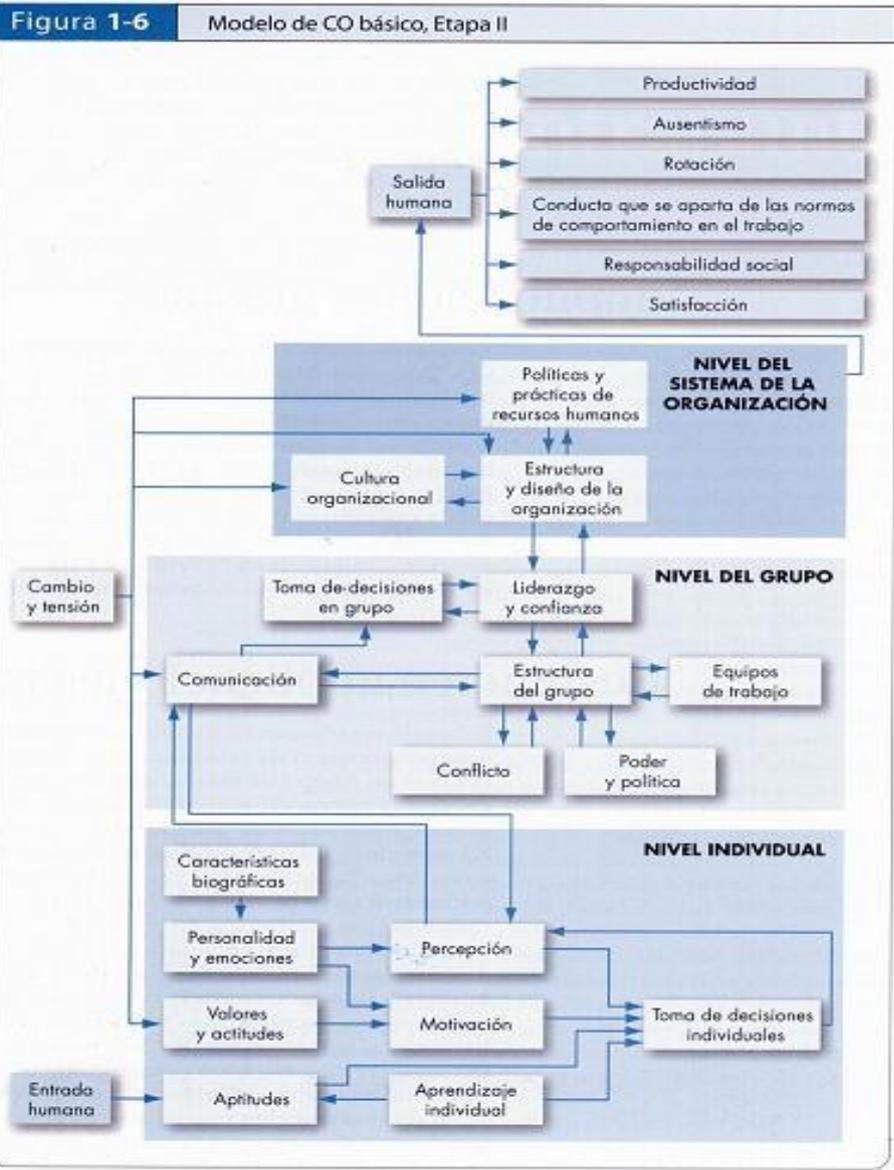


Gráfico Nº. 2 Modelo de Comportamiento Básico. Fuente: Comportamiento Organizacional. Autor: Robbins S. Elaborado por: Investigadores

CAMBIO ORGANIZACIONAL.

El cambio organizacional, tiene muchos aspectos en común pues son necesarios para cada organización y cada organización debe elaborar su propio sistema de formación y desarrollo y sistema de gestión del

cambio, porque estas cosas no se pueden copiar, son específicos para cada empresa. (Ochoa, 2007)

Hablando del desarrollo, esto se hace para que los empleados conserven la competitividad externa, aprendiendo lo último en tecnología y conocimientos administrativos y técnicos para el mejor desempeño de sus funciones, si en una empresa existe una buena política de desarrollo, los conocimientos de los empleados se aumentan y, poco a poco, los empleados tendrán menos miedo a la hora de realizarse cualquier cambio en la organización.

Así, se puede decir que uno de los principales desafíos de la actual gestión de empresas es considerar "el cambio" como algo natural y necesario dentro de la organización, las organizaciones se basan en personas y así hacer el cambio organizacional significa transformar el comportamiento de las personas.

El proceso del cambio es complicado puesto que lo introducen personas y afecta a personas, es decir las personas son su causa y su fin. Las personas son muy emocionales, gran parte del comportamiento depende de ello, a lo largo de este proceso, desde el inicio, normalmente chocan con las emociones de los empleados. El directivo debe entender que es muy complicado hacer cambio organizacional y ser flexible. (Ochoa, 2007)

La palabra "flexibilidad" en los directivos es la predisposición y capacidad para cambiar las estructuras y procesos dentro de dirección, cuando sea necesario para poner en práctica la estrategia de cambio de su organización. Aplicando la flexibilidad a la gestión del cambio, se puede definirla como "disposición de ciertas cosas, de ceder cuando es necesario para hacer algo con facilidad".

El cambio es algo que se da a diario

¿Cómo conservar el equilibrio?

¿Cómo adaptarse mientras todo va cambiando?

Aquí de nuevo adquiere pertinencia el concepto de la empresa como una realidad diaria. Como nos comenta José Antonio Durán Acosta, "No bien algo llega a ser, su tendencia a permanecer entra en conflicto con su propia necesidad de cambiar", la organización un ente artificialmente construido para lograr un fin, vive esta realidad.

- ❖ El cambio es cualquier modificación observada que permanece con carácter relativamente estable.

- ❖ Es un proceso proactivo de transformación que opera sobre la cultura organizacional.

El cambio organizacional tiene unas premisas que podemos enunciar en lo siguiente:

Todo cambio que se da en alguna parte la empresa la afecta en su totalidad, se perciba o no por sus integrantes, el cambio es un reto tanto humano como técnico y la actitud de los directivos ante el cambio debe estar orientada a establecer y mantener el equilibrio en sus grupos, y favorecer el ajuste de cada uno de sus integrantes, a las nuevas circunstancias. (Ochoa, 2007)

Es de esperar, que se presenten reacciones grupales ante el cambio, dado la adherencia que presentan algunos individuos a posturas predominantes en su grupo de trabajo, este aspecto debe ser entendido y manejado por la gerencia del desarrollo organizacional.

Cuando ocurre un cambio, el grupo busca el equilibrio intentando regresar al estado o situación anterior, percibido como una mejor forma de ser o hacer las cosas, cada presión a favor del cambio, por lo tanto alienta una contrapresión del grupo. (Ochoa, 2007)

La comunicación es vital en el momento de consolidar un cambio, ya que este puede llegar a parecer injustificado cuando la gente no cuenta con elementos para ver claramente que sus beneficios compensan sus costos económicos, psicológicos y sociales, por lo tanto cada cambio deberá basarse en un análisis costo-beneficio que tome en consideración todas sus implicaciones, y deberá estar precedido por suficiente información para el personal.

Entre los implicados en el cambio hay distintos niveles de tolerancia al estrés que el mismo produce, en todo caso, rebasar el umbral de tolerancia puede dañar la salud física y psicológica de los individuos, la existencia de personas muy bien preparadas o muy inteligentes no necesariamente significa que el grupo comprenderá y aceptará mejor el cambio, a veces sucede lo contrario, porque el grupo utiliza su capacidad para racionalizar o justificar los motivos de su resistencia al cambio. (Ochoa, 2007)

Si el gerente como promotor del cambio hace que sus colaboradores participen activamente del proceso, logrará niveles de apertura y colaboración muy superiores a los que obtendría si únicamente se limitara a informarles acerca de los antecedentes, naturaleza y forma de implantación cambio.

Aunque sea el gerente de desarrollo organizacional el que inicie los cambios, los resultados finales siempre dependen en gran medida de los colaboradores y su actitud hacia dicho cambio.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

El desarrollo organizacional no es un concepto que se pueda definir con facilidad. Por el contrario es un término que abarca un grupo de intervenciones para el cambio planeado basado en valores humanísticos

y democráticos que pretenden mejorar la eficacia de las organizaciones y el bienestar de los empleados.

Las personas cambian constantemente, en las organizaciones se establecen nuevos objetivos y los existentes son modificados, se crean nuevos departamentos o se les reestructuran, las personas salen de la organización o cambian de puesto, el entorno empresarial nunca permanece estático avanza inexorablemente.

El desarrollo organizacional es un esfuerzo integrado que busca realizar un cambio planeado el cual abarca a la organización en su conjunto, constituye un programa educativo de largo plazo orientado a mejorar procesos, renovación de una organización por medio de una organización más efectiva de la cultura de esa organización, con la colaboración y ayuda de un agente de cambio aunando al empleo de la teoría y la tecnología de la ciencia del comportamiento organizacional, en el corazón del desarrollo organizacional están los aspectos de vitalizar, energizar, actualizar, activar y renovar organizaciones. (Chiavenato, Administración: Teoría, Proceso y Práctica, 2001)

Se habla del auto renovación organizacional y subraya la necesidad de editar la decadencia y el envejecimiento de la organización a partir de la recuperación de la vitalidad, la creativa y la innovación mediante la

adaptabilidad estableciendo condiciones de motivación individual, el desarrollo y la motivación del personal indicado.

Al tomar la decisión de cambiar una rutina de trabajo para lograr cumplir los objetivos no solo empresariales si no también colectivos de todas las personas que intervienen en la organización, puede generar algunas complicaciones tanto en el personal como en los procesos que se desarrollan en la empresa, el mero hecho de tomar la decisión dará la señal a todos su integrantes de que la mentalidad está cambiando, se están generando nuevas ideas, y las nuevas formas de hacer las cosas para convertirlas de posibilidad a realidad.

ESTRUCTURA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL

La estructura.

Cada actividad humana organizada da origen a dos requerimientos fundamentales y opuestos, la división del trabajo entre varias tareas a desempeñar y la coordinación de estas tareas para consumir la actividad.

Así, la estructura de una organización puede ser definida como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda la coordinación entre estas tareas, la estructura denota la forma como se ordenan y se disponen entre si las partes de un todo

cualquiera; representa las relaciones internas de ese todo; la disposición de un sistema de partes en situación de interdependencia y cuya integración orgánica va a construir un todo. (Reyes, 2008)

La estructura de la organización se crea para realizar las funciones, las actividades y para cumplir los deberes y las responsabilidades de los componentes sociales de la organización, a través de esa estructura se delega la autoridad, se establecen las responsabilidades y, en función de estas, las distintitas, reporta los siguientes componentes claves en la definición de la estructura organizacional; los primeros dos son el marco de referencia estructural (jerarquía vertical) y el tercero es el patrón de interacciones entre los empleados.

- ❖ La estructura de la organización designa las relaciones formales de reporte, incluso el número de niveles en la estructura jerárquica y el tramo de control de gerentes y supervisores.
- ❖ La estructura de la organización identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y éstos en la organización total.
- ❖ La estructura de la organización incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación, coordinación e integración efectivas de esfuerzos en todos los departamentos.

Toda empresa consta necesariamente de una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo a sus necesidades (teniendo en cuenta sus fortalezas), por medio de la cual se pueden ordenar las actividades, los procesos y en si el funcionamiento de la empresa.

En teoría, las compañías adoptan una estructura para responder a ciertos lineamientos estratégicos. Por ejemplo, se organizan en unidades de negocio o en unidades geográficas, dependiendo de los objetivos que se tracen, (Chiavenato, Administración: Teoría, Proceso y Práctica, 2001)

El Diseño

Diseñar una unidad organizativa es el proceso de elección de la estructura más adecuada, para realizar un conjunto de funciones según la estrategia y el entorno de una organización.

Se entiende por diseño organizacional la determinación de la estructura organizacional que más se ajusta al ambiente, la estrategia, tecnología, personas, actividades y tamaño de la organización. Es el proceso de elegir e implementar estructuras organizacionales capaces de organizar y articular los recursos y servir a la misión y a los objetivos principales, (Chiavenato, Desarrollo Organizacional, 2001)

CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura, es un producto-proceso histórico de construcción social del sistema de significados, vinculados a través de signos y símbolos, que al ser asimilados incide de modo operativo en la vida cotidiana, moldea la conducta, le da forma peculiar y una identidad a la vida de los individuos. (Salinas, 2013)

COACHING

La definición de Coaching es un problema complejo. Su diversidad puede estar reflejando tanto las aplicaciones múltiples que tiene este enfoque en cuanto a ambientes y clientes como la dificultad para establecer una simple definición. Coaching es revelar el potencial de la persona para maximizar su propio rendimiento. Es ayudarlos a aprender más que enseñarlos. (Passmore, 2013)

Características del Coaching

- Utiliza las más modernas técnicas de comunicación y con esto logra trabajar todas las áreas básicas de la vida, como es la profesión, economía personal, vida familiar, pareja, salud, espíritu y relaciones personales.
- Está dirigido a toda persona que quiera mejorar en cualquier área de su vida o incluso en todas y que quiera cambiar.
- Es una conversación peculiar que habitualmente se inicia con la petición de ayuda por parte de la persona que en ese momento considera sentirse atrapado en un problema para el que no sabe qué acción tomar.
- Tiene como función ayudar a aprender, más que enseñar.

Propósitos y objetivos del Coaching

- Desarrollar algunas técnicas para influir sobre otros y crear asociados
- Mantiene o incrementa la responsabilidad
- Genera resultados sin crear actitudes defensivas
- Resuelve problemas, motiva y dirige, mejora desempeños, productividad y desarrollo
- Involucra a los empleados. Ayuda a otros a ver la necesidad del cambio
- Continúa capacitando y facilitando el éxito a otro
- Apoya el mejoramiento. Refuerza fortalezas y neutraliza las debilidades
- Incentiva a otros a ser flexibles y a tomar riesgos
- Facilita el desarrollo de competencias
- Mantiene el objetivo, aun en situaciones de mucha presión

Funciones de un coach

- Ser capaz de distinguir, dentro de situaciones problemáticas, aspectos de ellas que pueden ser considerados o convertidos en oportunidad.
- Fijar su atención en los procesos de negocio e identificar los juicios que dificultan a los miembros de los equipos de trabajo coordinar acciones con efectividad.
- Observar con atención la capacidad de aprendizaje de los empleados y acompañarlos en la superación de los límites que ellos mismos se habían impuesto.
- Mirar a los seres humanos como seres en continuo proceso de transformación, completándose y constituyéndose como tales seres humanos a través de la relación con los otros.
- Pondrá todos sus conocimientos al servicio de la persona.
- Será plenamente sincero dentro de las normas de la educación.
- No manejará agendas ocultas

- Desarrollará todo con absoluta confidencialidad.
- No aceptará presiones para revelar datos.
- Dedicará tiempo suficiente a sus obligaciones.

Beneficios del Coaching

- Mejora del desempeño y de la productividad
- Desarrollo del personal
- Aprendizaje mejorado
- Mejora las relaciones
- Una mejor calidad de vida para los individuos
- Más tiempo para el gerente
- Más ideas creativas
- Un mejor uso del personal, las habilidades y los recursos
- Una respuesta más rápida y más eficaz
- Mayor flexibilidad y adaptación al cambio
- Personal más motivado
- El cambio de cultura
- Una habilidad vital

2.3. Postura Teórica

Modelo de Coaching Integrativo desarrollado por John Passmore. Usa el concepto de trabajo de los coaches a múltiples niveles, como son el comportamental, el cognitivo y el inconsciente, para combinar estos elementos en cuatro corrientes o flujos de cambio.

El principal éxito se debe al impacto que se produce durante el desarrollo de un comportamiento más efectivo en el puesto de trabajo, donde el primer objetivo es mejorarlo. Pero la asociación establecida durante la

construcción de la relación de coaching, es insuficiente, ya que no permite que el ejecutivo se mueva hacia la adopción de comportamientos con los que pueda aumentar su desempeño en el puesto de trabajo.

Para ayudar a que este movimiento vaya hacia un aumento del desempeño, el coach necesita trabajar en cuatro corrientes o flujos de cambio, que según Passmore son la necesidad de trabajar con

- Lo que pueden ver, que es el comportamiento.
- Lo que no pueden ver, pero si escuchar, que se expresa desde un proceso cognitivo.
- Lo que sospechan, en un nivel de inconsciencia.
- En el sistema en el que está adscrito el ejecutivo.

Trabajando en estas corrientes de cambio, el coach se moverá fácilmente entre estos flujos dentro de la relación de coaching, respondiendo a las demandas y necesidades del ejecutivo.

En este modelo se mezclan herramientas y técnicas metodológicas con un objetivo principal que es aumentar el desempeño en el puesto de trabajo, mediante estas cuatro corrientes de cambio, cuyo enfoque es puramente psicológico al estar basados en conocimientos psicoterapéuticos por parte del coach

2.4. Hipótesis.

2.4.1. Hipótesis General.

- Un modelo de gestión organizacional influye directamente en el desarrollo administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Vinces.

2.4.2. Hipótesis Específicas.

- Un diagnóstico situacional se relaciona directamente con el desarrollo administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Vinces.
- Un modelo de relaciones humanas influye significativamente en el desarrollo administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Vinces.
- Los procesos de relaciones humanas se relaciona directamente en el desarrollo administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Vinces.

III. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1 Descripción de resultados

Se planteara la encuesta utilizando preguntas cerradas, lo que nos ayudara a la obtención más concreta de la información que queremos obtener. El total será de 14 preguntas serán realizadas a funcionarios, directivos y empleados, las mismas nos ayudaran a dilucidar nuestros inquietudes.

1.- ¿Las actividades a realizar en el GAD son preestablecidas?

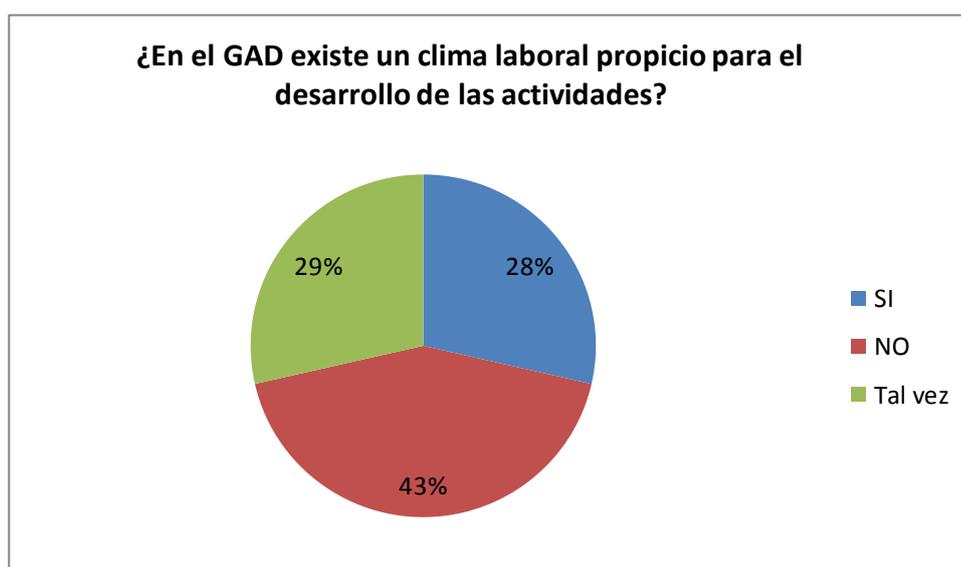
alternativas	# encuestados	Porcentaje
SI	10	29%
NO	20	57%
Tal vez	5	14%
Total	35	100%



Análisis de los datos: en la encuesta realizada los resultados reflejan que un 57% considera que las actividades realizadas no son preestablecidas, un 29% manifestó que las actividades realizadas son preestablecidas y un 14% no tiene certeza al responder

2.- ¿En el GAD existe un clima laboral propicio para el desarrollo de las actividades?

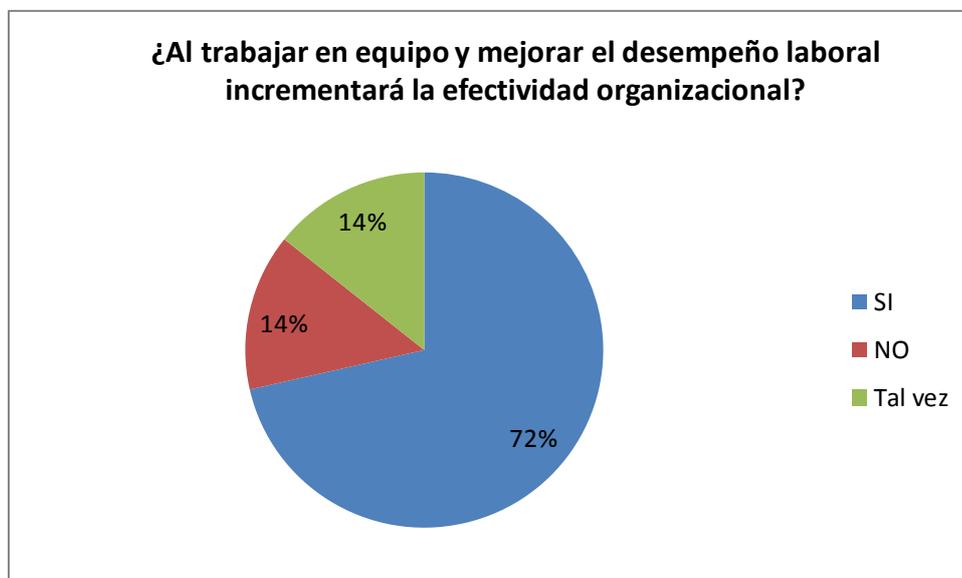
Alternativas	# encuestados	porcentaje
SI	10	28%
NO	15	43%
Tal vez	10	29%
Total	35	100%



Análisis de los datos: los resultados de la encuesta establecen que un 43% cree que no existe un clima adecuado, en cambio un 28% manifestaron que si existe un clima laboral, y un 29% no emite comentario.

3.- ¿Al trabajar en equipo y mejorar el desempeño laboral incrementará la efectividad organizacional?

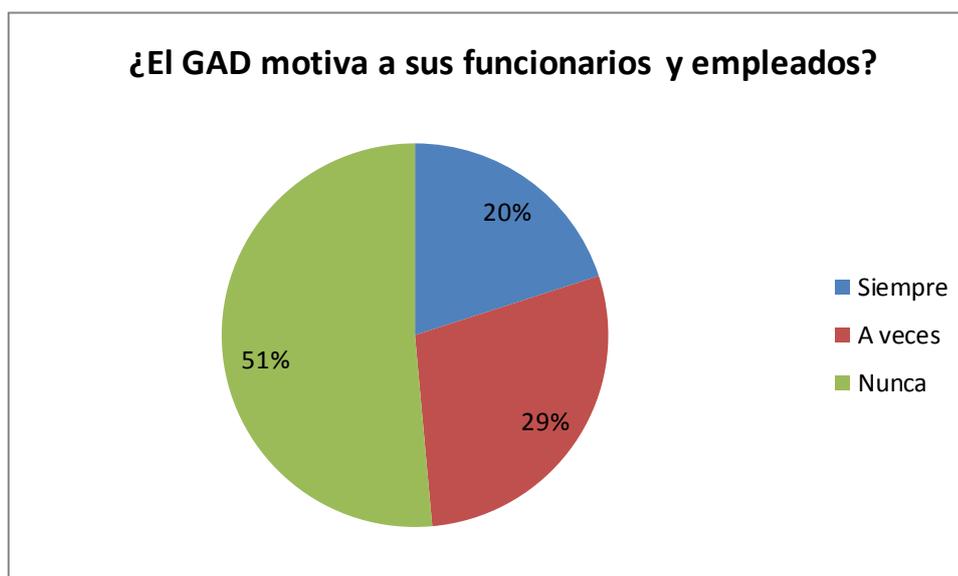
Alternativas	# encuestados	porcentaje
SI	25	72%
NO	5	14%
Tal vez	5	14%
Total	35	100%



Análisis de datos: un 72% cree que el trabajo en equipo mejora la efectividad, en cambio un 14% manifiesta que no aumenta la efectividad y un 14% más no sabe.

4.- ¿El GAD motiva a sus funcionarios y empleados?

Alternativas	# encuestados	porcentaje
Siempre	7	20%
A veces	10	29%
Nunca	18	51%
Total	35	100%



Análisis de datos: en esta pregunta de la encuesta los resultados establecieron, un 51% que la GAD no motiva a sus funcionarios el 29% que la GAD a veces motiva a sus funcionarios, en cambio el 20% que la GAD siempre motiva a sus funcionarios.

5.- ¿Cuenta el GAD con un modelo de gestión del talento humano para mejorar su desempeño laboral?

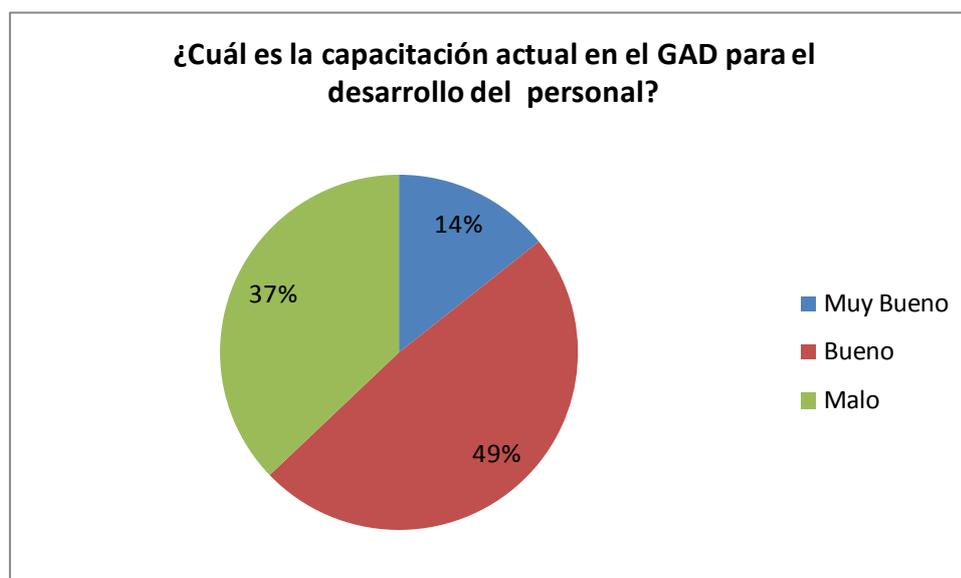
alternativas	# encuestados	porcentaje
SI	5	14%
NO	25	72%
Tal vez	5	14%
Total	35	100%



Análisis de los datos: la encuesta realizada refleja que un 72% que la GAD no cuenta con un modelo de gestión del talento humano para mejorar su desempeño laboral, en cambio un 14% cree que la GAD si cuenta con un modelo de gestión del talento humano para mejorar su desempeño laboral y el 14% restante desconoce.

6.- ¿Cuál es la capacitación actual en el GAD para el desarrollo del personal?

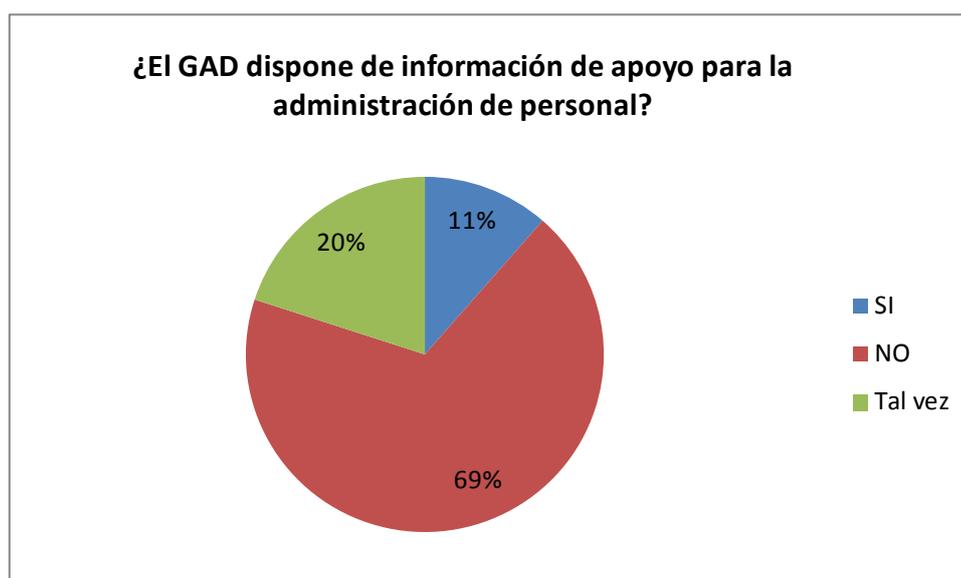
alternativas	# encuestados	porcentaje
Muy Bueno	5	14%
Bueno	17	49%
Malo	13	37%
Total	35	100%



Análisis de datos: los resultados de la encuesta arrojaron que un 49% de la capacitación de talento humano es buena, pero un 37% manifestaron que es mala y el 14% restante piensa que es muy buena.

7.- ¿El GAD dispone de información de apoyo para la administración de personal?

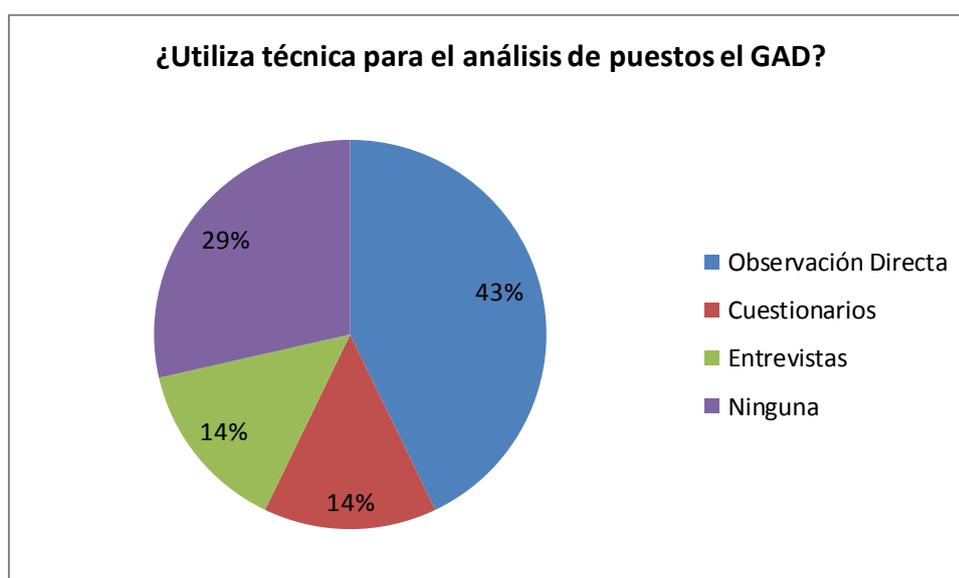
alternativas	# encuestados	porcentaje
SI	4	11%
NO	24	69%
Tal vez	7	20%
Total	35	100%



Análisis de datos: según los resultados de la encuesta un 69% dice que la GAD no dispone de información de apoyo para la administración de personal, en cambio un 20% manifestaron que tal vez existe información de apoyo y el 11% refleja que si existe dicha información.

8.- ¿Utiliza técnica para el análisis de puestos el GAD?

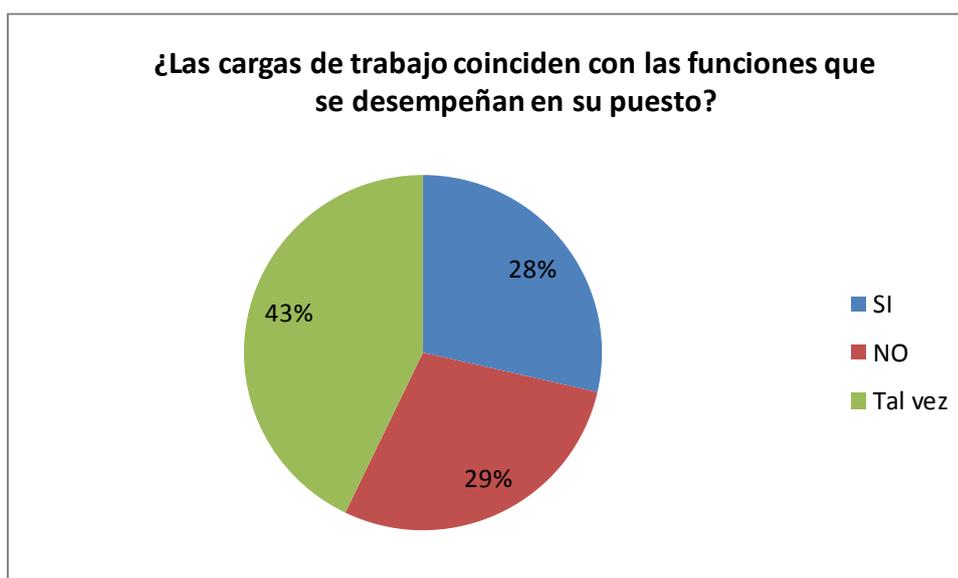
alternativas	# encuestados	porcentaje
Observación Directa	15	43%
Cuestionarios	5	14%
Entrevistas	5	14%
Ninguna	10	29%
Total	35	100%



Análisis de datos: se evidencia en la encuesta que un 43% utiliza la técnica de observación directa para el análisis de puestos, un 29% dice que no se utiliza ninguna técnica, un 14% se manifiesta que utiliza entrevistas, y el porcentaje restante se dice que es por medio de cuestionarios.

9.- ¿Las cargas de trabajo coinciden con las funciones que se desempeñan en el puesto?

Alternativas	# encuestados	porcentaje
SI	10	28%
NO	10	29%
Tal vez	15	43%
Total	35	



Análisis de datos: nos damos cuenta de los resultados en la encuesta dicen que el 29% no creen que las cargas de trabajo coinciden con las funciones que se desempeñan, el 29% dice que si coinciden, y el 43% eta en un tal vez.

10.- ¿El GAD se apoya en equipos de trabajo para mejorar su desempeño laboral?

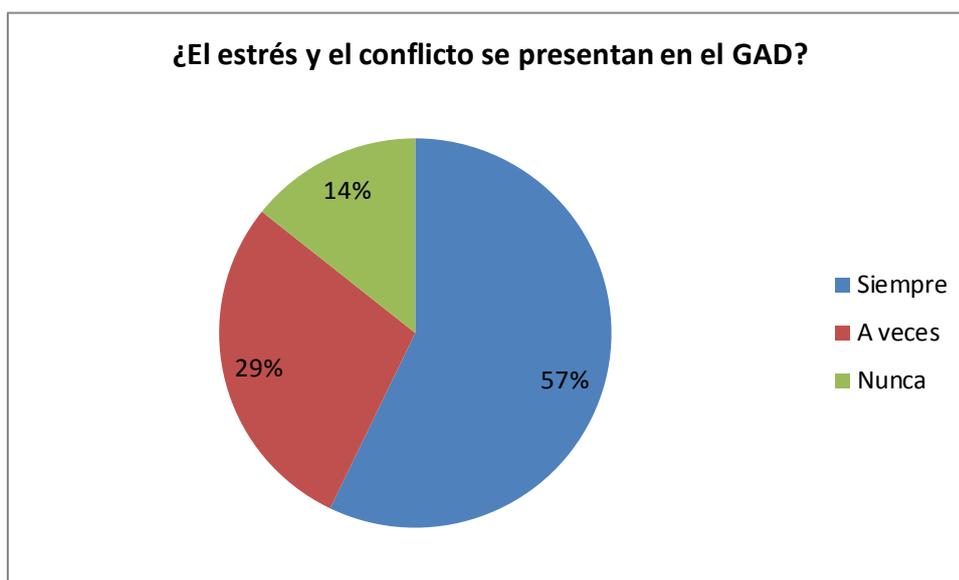
alternativas	# encuestados	porcentaje
Siempre	5	14%
A veces	5	14%
Nunca	25	72%
Total	35	100%



Análisis de datos: en las respuestas de la encuesta se puede evidenciar que un 72% dice que nunca la GAD se apoyan en equipos de trabajo para mejorar su desempeño laboral el 14% dice que a veces la GAD se apoyan en equipos de trabajo para mejorar su desempeño laboral y el porcentaje restante dice que a veces la GAD se apoyan en equipos de trabajo para mejorar su desempeño laboral.

11.- ¿ El estrés y el conflicto se presentan en el GAD?

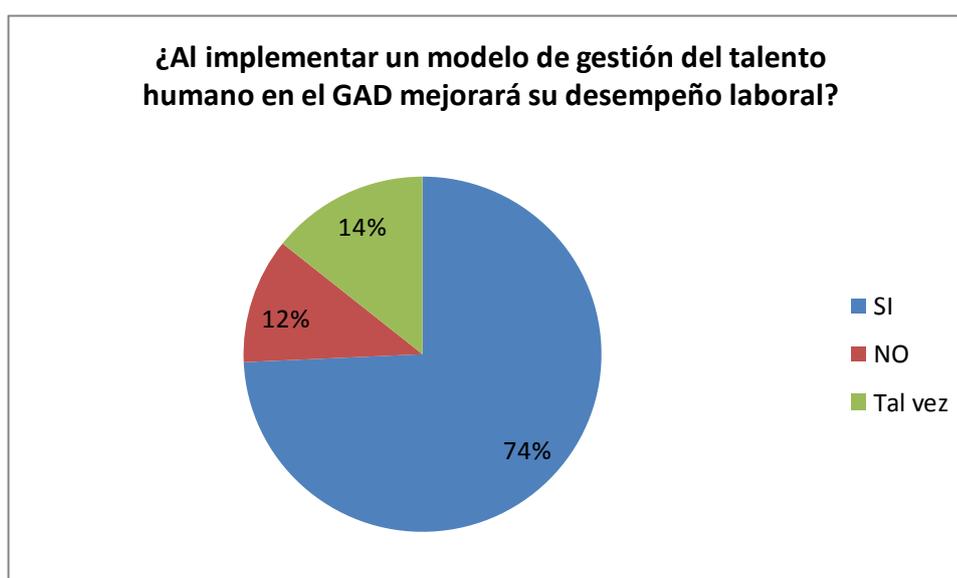
alternativas	# encuestados	porcentaje
Siempre	20	57%
A veces	10	29%
Nunca	5	14%
Total	35	100%



Análisis de datos: en las respuestas se evidencia que parcialmente el 57% de los encuestados dice que en GAD siempre se presenta el estrés y el conflicto, un 29% dice que en el GAD a veces se presenta el estrés y el conflicto y el 14% dice que en el GAD nunca se presenta el estrés y el conflicto.

12.- ¿Al implementar un modelo de gestión del talento humano en el GAD mejorará su desempeño laboral?

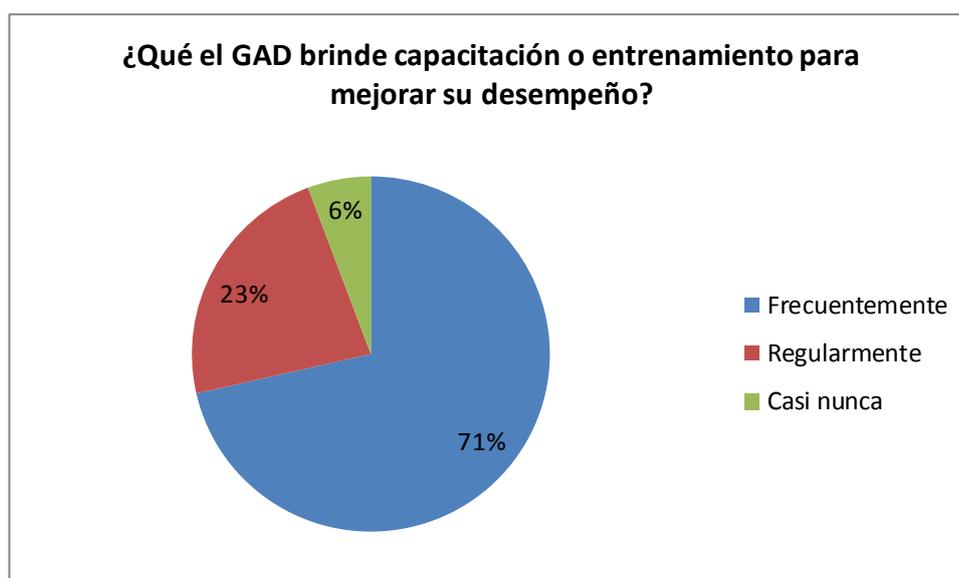
alternativas	# encuestados	Porcentaje
SI	26	74%
NO	4	12%
Tal vez	5	14%
Total	35	100%



Análisis de datos: en las respuestas se evidencia que un 74% piensa que el implementar un modelo de gestión del talento humano en la GAD mejorara el desempeño laboral el 14% restante piensa que tal vez y el 12% piensa que no.

13.- ¿Qué el GAD brinde capacitación o entrenamiento para mejorar su desempeño?

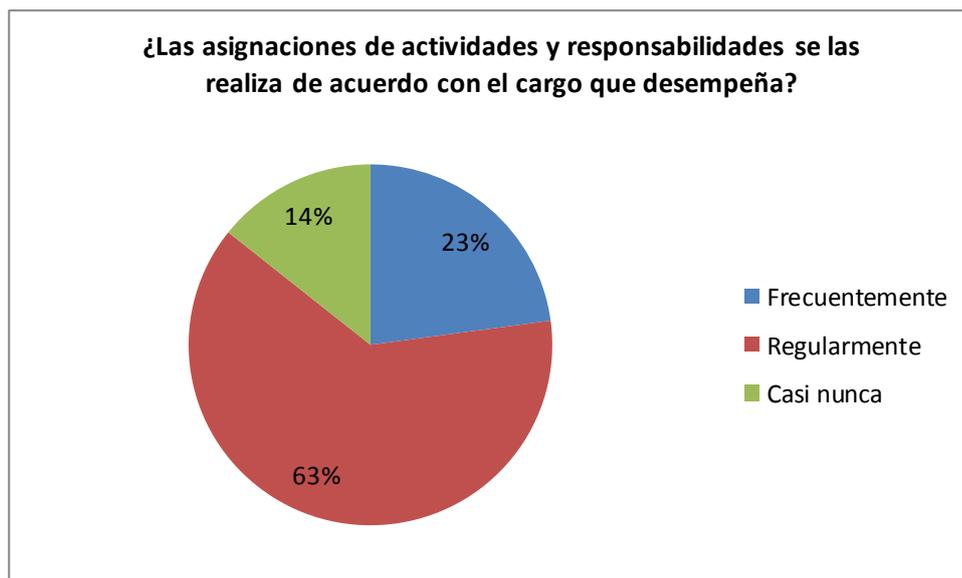
Alternativas	# encuestados	porcentaje
Frecuentemente	25	71%
Regularmente	8	23%
Casi nunca	2	6%
Total	35	100%



Análisis de datos: la encuesta refleja que un 71% Le gustaría que la GAD le brinde una capacitación frecuentemente, un 23% Le gustaría que la GAD le brinde una capacitación regularmente y un 6% casi nunca.

14.- ¿Las asignaciones de actividades y responsabilidades se las realiza de acuerdo con el cargo que desempeña?

alternativas	# encuestados	porcentaje
Frecuentemente	8	23%
Regularmente	22	63%
Casi nunca	5	14%
Total	35	100%



Análisis de datos: la encuesta refleja que un 63% dice que regularmente las asignaciones de actividades y responsabilidades se las realiza con el cargo que desempeña, un 23% dice que frecuentemente se realizan las asignaciones y el 14% casi nunca.

3.2. Interpretación y discusión de resultados.

Encuesta realizada a los funcionarios, directivos y empleados de la GAD de Vinces

Pregunta N° 1 está relacionada en auscultar si en la GAD de Vinces las actividades son preestablecidas, en la encuesta realizada los resultados reflejan que un 57% no tiene actividades preestablecidas, un 29% manifestó que si y 14% tal vez.

Pregunta N° 2 es para establecer ciertos criterios necesarios en el clima laboral, los resultados de la encuesta determinó que un 43% que el clima laboral no es propicio para el desarrollo de las actividades, en cambio un 28% manifestó que si y un 29% tal vez.

Pregunta N° 3 está relacionada con el trabajo en equipo y el desempeño laboral, los resultados de la encuesta estableció que un 72% asegura que si se trabaja en equipo se incrementa la efectividad organizacional, en cambio un 14% manifestó que no y un 14% tal vez.

Pregunta N° 4 nos permite avizorar si la GAD motiva a sus funcionarios y empleados, los resultados de la encuesta estableció que un

51% manifestó que nunca se motiva en la GAD, en cambio un 29% a veces y un 20% siempre.

Pregunta Nº 5 es para establecer la GAD cuenta con un modelo de gestión talento Humano, un 72% manifestó que la GAD no tiene un modelo de gestión talento humano, el 14% que si tiene y 14% tal vez.

Pregunta Nº 6 es para establecer si la capacitación que se aplica para el desarrollo personal en la GAD en qué condiciones se encuentra, un 49% se identifica con un estado bueno, en cambio un 37% manifestó que es malo y un 14% manifestó que es muy bueno.

Pregunta Nº 7 se quiere establecer si la GAD dispone de información de apoyo en la administración de personal, los resultados de la encuesta determino que un 69% en la GAD no se dispone de información de apoyo para la administración del personal, en cambio un 11% manifestó que si y un 20% tal vez.

Pregunta Nº 8 está relacionada si la GAD aplica el análisis de puestos basado en técnicas, la encuesta determino que un 43%

estableció que aplica la observación directa, en cambio un 14% el cuestionario y un 29% ninguna.

Pregunta N° 9 tiene que ver con la carga de trabajo basado en sus funciones, un 43% en la encuesta manifestaron que tal vez coinciden con las funciones, en cambio un 28% que si y un 29% que no.

Pregunta N° 10 se enfoca a considerar si la GAD se apoya en equipo de trabajo para mejorar su desempeño laboral, los resultados que arrojó la encuesta determino que un 72% manifestó que nunca se apoyan en equipo de trabajo, en cambio un 14 % estableció que a veces y un 14% siempre.

Pregunta N° 11 tiene que ver con el estrés y conflictos que se generan en la GAD, los resultados de la encuesta determino que un 57% que siempre se presentan estrés y conflicto en la GAD, en cambio un 29% a veces y un 14% nunca.

Pregunta N° 12 está relacionada si es conveniente implementar un modelo de gestión de talento humano en la GAD para mejorar el desempeño laboral la GAD, la encuesta determino que un 74% estableció

que es conveniente la implementación de un modelo, en cambio un 14% tal vez y un 12% no.

Pregunta N° 13 tiene que ver con la frecuencia en la capacitación en la GAD, un 71% en la encuesta manifestaron que es necesario la capacitación frecuentemente, en cambio un 23% regularmente y un 6% casi nunca.

Pregunta N° 14 Se enfoca en los cargos que se desempeña en los GAD de acuerdo a su asignación y responsabilidad de actividades dando a conocer que el 63% de los empleados regularmente lleva a cabo sus funciones de acuerdo como están estipuladas, el 23% con frecuencia y el 14% casi nunca

IV. CONCLUSIONES

4.1 Conclusión General

- El diagnóstico establecido en la GAD de Vinces nos permite concluir que las actividades administrativas se realizan sin un enfoque de efectividad organizacional, es decir carece de información de apoyo en la administración del personal, lo que afecta las operaciones administrativas, por ende, la atención al servicio del usuario.

4.2 Conclusiones Específicas

- La GAD de Vinces ha entendido que la gestión del talento humano, es decir, mejorar la capacidad de aprender da ventaja competitiva a la GAD, por lo tanto, es importante establecer una capacitación continua.
- La GAD de Vinces en lo que tiene que ver con el trabajo en equipo y las cargas de trabajo no ha asignados tareas específicas a la medición y control en su área administrativa.
- La GAD de Vinces realiza sus procesos administrativos empíricamente, es decir, sin indicadores ni procesos documentados que aseguren la eficiencia.

V. RECOMENDACIONES

5.1 Recomendación General

- Mejorar la gestión de talento humano con la aplicación de una estructura organizacional de orientación al coaching con la participación directa de los directivos en establecer estas políticas para llevar una correcta atención del servicio al usuario.

5.2 Recomendaciones Específicas

- Estimular a los funcionarios y empleados administrativos de la GAD de Vinces para que actualice sus conocimientos en sus tareas diarias de atención al servicio del usuario.
- Facilitar los instrumentos necesarios para su medición y control de los procesos administrativos para mejorar la efectividad organizacional.
- Diseñar un subsistema de reclutamiento, selección, capacitación y motivacional basado en el coaching.

VI. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.

6.1. Título

Estructura organizacional con orientación al coaching basada en los subsistemas de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, remuneración y mantenimiento, para mejorar el desempeño laboral de la GAD de Vinces.

6.2. Objetivos de la propuesta

6.2.1. General.

Determinar una estructura organizacional con orientación al coaching basada en los subsistemas de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, remuneración y mantenimiento, para mejorar el desempeño laboral de la GAD de Vinces.

6.2.2. Específicos.

- ❖ Efectuar un diagnóstico situacional en el área de Talento Humano.

- ❖ Establecer los subsistemas para el reclutamiento, selección, inducción, capacitación y mantenimiento, apoyadas en el coaching empresarial.

6.3. Justificación

Las personas son el activo más importante de cualquier GAD y las políticas deben centrarse en ellas, partir de ellas y crecer con ellas. Son los individuos que componen una organización quienes van a determinar, en base a los valores corporativos y su proyección, la cultura de la GAD, su funcionamiento, la efectividad del servicio.

Las GAD buscan la excelencia en el servicio y esta sólo se alcanza a través de la eficiencia. Existen varias maneras de conseguir que se haga realidad:

Teniendo en cuenta a las personas. Potenciando un modelo en el que las interacciones y la confianza entre los integrantes de la GAD sea el motor de la organización. Logrando el compromiso de las personas, especialmente en atención al servicio, garantizando el diseño eficiente de la organización y sus roles, la colaboración y la gestión del talento.

En la práctica, el modo de llevar a cabo este tipo de acciones para incorporar todos estos aspectos a programas de mejora de la eficiencia.

La intuición, la improvisación y la suerte quedan fuera de este ámbito. En cambio, son requeridos profesionales competentes que aporten valor al servicio, una cultura de servicio sostenible y fuente de pensamiento unificado y la implementación de buenos hábitos laborales inspirados en

la disciplina. Son las claves de la eficiencia y el punto de partida de la generación de las condiciones óptimas para garantizar la satisfacción en empleados, clientes, proveedores, distribuidores y toda la red de contactos de la GAD.

Reconocer una GAD eficiente es sencillo, ya que todas las que lo son presentan los siguientes atributos básicos:

Creación de valor.

Conocimiento y preocupación por satisfacer las necesidades expectativas y deseos de sus usuarios.

Fomento de los programas de motivación laboral.

Promoción del desarrollo profesional de los equipos de trabajo.

Cuando una GAD alcanza la eficiencia, su principal objetivo y su prioridad ha de ser mantenerse y seguir creciendo. Para ello es necesario el compromiso de todas las partes.

La preocupación de una incorrecta aplicación de gestión del talento humano en una empresa hará que sea muy difícil cumplir con sus objetivos propuestos, dando como consecuencia un desempeño laboral no productivo, de manera que es necesario que dispongan de herramientas para enfrentar con mayor objetividad sus retos.

La aplicación de un modelo de gestión del talento humano es de mucha importancia para cualquier área, se puede lograr que los empleados estén motivados y se esfuercen por tener un mejor desempeño laboral.

6.4. Factibilidad de la propuesta.

La presente investigación es factible de llevarse a cabo para el desarrollo de la misma, se cuenta con el apoyo del concejo cantonal quienes están dispuestos a proporcionar la información necesaria para cumplir los objetivos de la propuesta y con ello mejorar la calidad de información suministrada a ellos, además, se poseen los recursos técnicos, materiales y económicos necesarios para su ejecución.

Los beneficios de la propuesta son directos para la GAD de Vinces, también para otras organizaciones que deseen adaptar esta información a su realidad, y en la realización del investigador como un futuro profesional que imparte conocimientos adquiridos en el transcurso de su vida estudiantil.

El impacto social que tiene la propuesta se da por el aporte hacia la GAD de Vinces y a quienes están directa o indirectamente vinculados a ella.

6.5. Actividades.

ANÁLISIS SITUACIONAL

Institucional

El análisis institucional predispone de todo el apoyo de sus funcionarios y empleados de la GAD para el diseño de una estructura organizacional y toda la información que sirve de base para la aplicación de la propuesta;

razón fundamental que induce a mejorar el desempeño laboral y una gran oportunidad para que la GAD tenga una mejor atención al servicio del usuario por ende un desarrollo sostenible.

Económico

La GAD de Vinces cuenta con un presupuesto económico aprobado por el gobierno nacional para el cumplimiento de lo planificado, también se puede mencionar que la GAD de Vinces tiene una marca turística por ser la ruta del cacao lo que hace la diferencia con otros gobierno autónomos descentralizado.

Por esta razón, es necesario invertir en una estructura organizativa y beneficiaria para el talento humano para mejorar su desempeño laboral y su imagen institucional al servicio de los usuarios.

Social - Cultural

La propuesta apoya al desarrollo de los funcionarios y empleados de la GAD de Vinces, así como la expansión y crecimiento del proceso administrativo, lo que ayudará a la mejor atención del usuario y su efectividad organizacional.

Tecnológico

La tecnología es un factor determinante y fundamental, ya sea en la formación, mantenimiento y remodelación de cualquier GAD, que quiera

alcanzar efectividad en la prestación de servicios, es así que la GAD de Vinces cuenta con el espacio, equipo de cómputo y de oficina actualizado que facilitará la implementación de programas que permitan la evaluación y control del desempeño laboral.

Fortalezas	Debilidades
Presupuesto aprobado.	No se valora adecuadamente el trabajo del personal, son muy pocas distribuidoras textiles en la ciudad de Ambato que sirvan como punto de comparación, aunque distribuyan otras marcas de textil para la confección de varios productos.
Percepción de la capacitación en desarrollo personal es buena.	Comunicación interna es deficiente.
El estilo de la organización, es percibida por los empleados como democrática participativa.	No hay un modelo de gestión de Talento Humano.
Cargo de trabajo establecido con las funciones que el trabajador ejecuta.	Insatisfacción con la remuneración, y la capacitación en áreas técnicas.
	No se cuenta con base de datos de Empleados y factor externo.
	Deficiente desempeño laboral.

Amenazas	Oportunidades
Competencia local, regional.	Crecimiento de necesidades local.
Inestabilidad política, social, y legal del país.	Oportunidad para desarrollarse en proceso turístico tanto urbano como rural.
Desastres naturales. Delincuencia.	Nuevas tecnologías
Implementación de nuevas tecnologías.	Aprovechar la línea política del actual cabildo para el posicionamiento actual en la ciudadanía.

INFORMACION DE LA ENTIDAD PÚBLICA

MISIÓN

Planear, implementar y sostener las acciones del desarrollo del gobierno local. Dinamizar los proyectos de obras y servicios con calidad, oportunidad en base al plan de ordenamiento territorial del Cantón, que aseguren el desarrollo social y económico de la población, con la participación directa y efectiva de los diferentes actores sociales y dentro de un marco de transparencia, respeto y cumplimiento a las normativas legales y con ética institucional, con el uso óptimo de los recursos y talento humano altamente comprometidos, capacitados y motivados.

VISIÓN

El Gobierno Municipal para los próximos cinco años, se constituirá en un ejemplo del desarrollo participativo de la región y contará con una organización interna, altamente eficiente, que gerencia productos y

servicios compatibles con la demanda de la sociedad y capaz de asumir los nuevos roles vinculados con el desarrollo, con identidad cultural, de género, generacional, descentralizando y optimizando los recursos, que asegure la calidad de vida de la población.

VALORES

Compromiso.- Cada una de las dependencias, definirán la participación ciudadana como eje de su accionar dentro de un enfoque de excelencia en la prestación de los servicios.

Transparencia.- Toda la información de la administración municipal será pública y el GAD Municipal del Cantón Vinces facilitará el acceso de la ciudadanía a su conocimiento; se establecerá rigurosos sistemas de rendición de cuentas y evaluación de programas y proyectos con el fin de verificar la forma como se cumplen los objetivos, metas, programas y proyectos.

Honestidad.- En las relaciones y en la entrega del servicio que se ofrece a los usuarios.

Respeto.- Tratar con dignidad y consideración a todos los funcionarios, empleados, trabajadores y público en general.

Amabilidad.- Como un valor propio del respeto pero como una característica de la GAD, es mantener la cordialidad, calidez y buen trato entre las personas con las que se trabaja en conjunto.

Aprendizaje.- Capacitación y entrenamiento de prácticas, técnicas e investigación que mejoren el desempeño y crecimiento de la GAD.

OBJETIVOS INSTITUCIONALES

- ❖ Procurar el bienestar de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales municipales.

- ❖ Planificar e impulsar el desarrollo físico del Cantón Vinces, sus áreas rurales y urbanas.

- ❖ Acrecentar el espíritu de nacionalidad, el civismo y la confraternidad de sus vecinos, para lograr el creciente progreso y la indisoluble unidad del cantón.

- ❖ Atender los problemas que enfrenta el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Vinces en lo social, político y económico, por medio de la integración y la participación ciudadana.

POLITICAS

Las políticas del Gobierno Autónomo Descentralizado, se basarán en lineamientos flexibles, coordinados y éticos, orientadas a alcanzar en forma escalonada los objetivos elaborados a mediano plazo.

Políticas directivas

- ❖ Comunicación permanente, clara y oportuna.

- ❖ Procurar el bien común

- ❖ Coordinar con otras entidades el desarrollo y mejoramiento de la cultura, educación, salud y asistencia social.
- ❖ Crear un beneficio mutuo entre GAD – Usuarios de la comunidad
- ❖ Registrar su asistencia en los respectivos instrumentos establecidos a la hora de entrada y salida, de acuerdo con los horarios diarios de trabajo.

- ❖ El consumo de bebidas alcohólicas y de sustancias estupefacientes, cometer faltas disciplinarias, o actos reñidos con la moral y buenas costumbres serán sancionados conforme a lo establecido con el reglamento interno de la GAD y del código laboral.

- ❖ La jornada diaria de trabajo será de 8 horas diarias, 40 horas semanales, en dos horarios con la entrada desde las 8:30 hasta las 12:30 y de las 14h00 a 18h00

Políticas administrativas

- ❖ Realizar reuniones semanales, con todo el personal con el fin de medir el desempeño y desarrollo organizacional.

- ❖ La comunicación será por escrito a través de memorando, los cuales serán numerados, tomara referencia el mes y año de su elaboración.

- ❖ Los directivos pueden delegar sus funciones pero no su responsabilidad.
- ❖ Diseñar Manual de Funciones, que designe, regule las funciones inherentes de cada cargo para evitar las duplicaciones y omisiones.

Políticas de servicios

- ❖ Elaborar base de datos sobre los usuarios, en cuanto a nombres, edades, fechas y comunidades.
- ❖ Generar el mayor valor agregado a los proyectos de las comunidades, utilizando creatividad e innovación.

Políticas de Recursos Humanos

- ❖ El personal deberá llegar con 15 minutos de anticipación a la hora de ingreso y pasado los 15 minutos de posteriores se considerará como atraso.
- ❖ Para solicitar permisos deberá justificar su salida, con veinte y cuatro horas de anticipación por motivos de salud, calamidad doméstica, el cual será presentado a su jefe inmediato, quien deberá aprobar o negar dicho permiso.

- ❖ El aseo e higiene personal será un requisito para todo el personal, el cual tendría que cuidar su apariencia cuidado de su ropa que se encuentra limpio.

- ❖ La selección del personal se realizará en forma técnica y profesional, el cual contará de:
 - Hoja de vida.
 - Foto actualizada
 - Dirección.
 - Teléfono.
 - Educación.
 - Referencias personales y laborales.
 - Experiencia mínima de un año, dependiendo del puesto de trabajo.

MANUAL DE RECURSOS HUMANOS

1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN
NOMBRE DEL PUESTO: Director Gestión Administrativo y Servicios Generales
JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Alcalde
PUESTO BAJO SU MANDO: Gestión de Talento Humano

DESCRIPCION DEL PUESTO:
FUNCIONES Y RESPONSABILIDAD:
<ol style="list-style-type: none">1. Cumplir con las Funciones Establecidas en la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública.2. Establecer las metas y acciones de la Dirección Administrativa por periodos anuales, conforme a la planificación estratégica Institucional.; evaluarlos periódicamente y aplicar correctivos necesarios para alcanzar los objetivos fijados; así como organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades afines a sus funciones y someterlas al conocimiento y aprobación de la Máxima Autoridad.3. Velar por la adecuada presentación de las diferentes dependencias Municipales además de recomendar los cambios necesarios para el correcto desarrollo administrativo de la Institución.4. Control y supervisión en conjunto con la Sección de Guardalmacén sobre los automóviles Administrativos de GAD Municipal del Cantón Vinces.5. Establecer y vigilar el cumplimiento de procedimientos y métodos de trabajo que garanticen el uso adecuado de recursos y materiales.6. Inspeccionar las diferentes dependencias Municipales, con el fin de verificar el correcto cumplimiento de las actividades del personal a su cargo.7. Programar y dirigir la organización administrativa de la Municipalidad, a base de la Políticas establecidas por el Alcalde y

así como los manuales de procedimientos y demás regulaciones relativas al funcionamiento de los diferentes procesos y subprocesos.

8. Mejorar los procesos y procedimientos administrativos del Gobierno Municipal.
9. Ejecutar proyectos de redistribución física de oficinas, bienes muebles y equipos.
10. Controlar el uso de los recursos materiales en las diferentes dependencias municipales.
11. Asesorar al Alcalde o Alcaldesa, directores y jefes de área sobre aspectos administrativos referente al uso óptimo de recursos del Gobierno Municipal.
12. Coordinar con la dirección financiera la disponibilidad presupuestaria, para la adquisición de bienes y servicios según la Ley.
13. Coordinar el cumplimiento de actividades tendientes al mantenimiento, limpieza y mejoramiento de las oficinas, bodegas, instalaciones y otras dependencias del gobierno municipal.
14. Programar de acuerdo a las necesidades y disponibilidad económica la adquisición y dotación de materiales, bienes y servicios requeridos por diferentes dependencias municipales para el normal funcionamiento de las mismas.
15. Realizar previo conocimiento de la máxima autoridad, la contratación de forma directa por ínfima cuantía de bienes, materiales, suministros y servicios de todas las áreas municipales, así como todas las obras a realizarse en los Edificios de propiedad Municipal y lo seguros respectivos, en coordinación con el departamento de Compras Públicas, tomando en cuenta los montos de contratación y los requisitos que debe cumplir el proceso de acuerdo a la normativa vigente para el efecto.
16. Intervenir en calidad de asesor en todos los procesos de contratación que se lleven a cabo en la Municipalidad e informar a la máxima autoridad todo lo llevado a cabo, inclusive puede emitir un informe de conformidad si se debe adjudicar o no al participante que remienda el delegado o Comisión Técnica del proceso y presentar razones.
17. Solicitar a todas las Direcciones y Departamentos del GAD Municipal del Cantón Vinces los diversos requerimientos de recursos humanos, financieros, de bienes, obras y servicios según sus competencias, para coordinar con el Departamento de

Compras Públicas la elaboración del Plan Anual de Contratación Consolidado de conformidad con la Ley Orgánica de Contratación Pública y su Reglamento.

18. Organizar el desarrollo de sistemas informáticos de apoyo a los diferentes procesos y subprocesos; y, establecer políticas y reglamentación para su uso.
19. Participar con Talento Humano en los análisis y recomendaciones, para las acciones técnicas necesarias en la implementación de un adecuado sistema de Desarrollo Organizacional y la obtención de un óptimo clima organizacional; y, coordinar con los diferentes procesos y subprocesos para la elaboración y ejecución de programas administrativos.
20. Participar con Secretaría General en el Sistema de Atención Ciudadana, documentación y archivo de la Municipalidad.
21. Asegurar por medio de enfoques modernos de gestión la asistencia técnica administrativa para la optimización de los servicios.
22. Planear junto con Talento Humano la administración técnica del Talento Humano Municipal y el desarrollo de los subsistemas de clasificación, valoración y evaluación de puestos; Selección y Reclutamiento; capacitación y el desarrollo organizacional.
23. Formular y ejecutar el Plan de Fortalecimiento Institucional.
24. Formular y aplicar indicadores organizacionales de eficiencia, eficacia y efectividad para el mejor desenvolvimiento administrativo.
25. Realizar propuestas de reestructura organizacional en concordancia con las nuevas demanda de desarrollo institucional.
26. Evaluar permanentemente las actividades generales de la dependencia, como aquellas determinadas para el personal bajo su cargo y garantizar a base de procedimientos adecuados de gestión el cumplimiento de objetivos con eficacia y oportunidad.
27. Determinar tareas adecuadas al personal bajo su cargo y conseguir de ellos el mantenimiento de compromisos institucionales integrados en equipos de trabajo.
28. Establecer y vigilar el cumplimiento de procedimientos de trabajo del personal a su cargo, que asegure un uso adecuado de recursos y materiales y capacitar al personal de manera permanente.
29. Coordinar los planeamientos y actividades del trabajo con los diferentes procesos y subprocesos municipales.
30. Presentar informes periódicos al Alcalde de la gestión de su

trabajo y al Concejo Municipal cuando lo requiera.

31. La Dirección Administrativa maneja una caja Chica para el pago de requerimientos que requiera la Institución, ese valor de la caja sería dispuesta en ordenanza
32. Administrar en conjunto con el Jefe de Servicios Públicos, en el sistema de mantenimiento de equipos de oficina, mobiliario y Edificios de propiedad del GAD Municipal.
33. Supervisar y vigilar en conjunto con el Jefe de Servicios Públicos el cumplimiento de las funciones de los servicios de guardiana y limpieza de oficinas, mobiliario y equipos.
34. Velar por la conservación y buen uso de los bienes muebles e inmuebles.
35. Supervisar los trabajos de reparación y efectuar estudios de utilización de espacio físico.
36. Controlar la utilización de implementos de aseo y limpieza
37. Proveer y controlar la utilización de implementos de aseo y limpieza.
38. Coordinar los servicios generales con las Direcciones y Departamento del GAD Municipal.
39. Verificar a través del departamento de Compras Públicas, los bienes, materiales, suministros y servicios que se encuentren en catálogo electrónico, previo a realizar la contratación, ya sea por caja chica, ínfima cuantía o cualquier procedimiento y tramitar la adquisición respectiva,
40. Realizar en coordinación con el Guardalmacén y Dirección Financiera, los trámites para el proceso de remate y de baja de bienes.
41. Coordinar con el Guardalmacén los vencimientos de pólizas de seguro de los bienes institucionales y realizar el proceso de contratación correspondiente en coordinación con el departamento de Compras Públicas para que los bienes que sean necesarios se encuentren debidamente asegurados y solicitar a la Dirección Financiera, el valor con el cual se debe asegurar los mismos de acuerdo a ley.
42. Presentar informe mensual al departamento de Compras Públicas, sobre los procesos de ínfima cuantía contratados, para que sean publicados en el portal dentro del mismo mes, cumpliendo con lo dispuesto en la Resolución vigente emitida por el INCOP entregando toda la información posible como exige el sistema.
43. Exigir a los responsables de cada proceso de contratación,

que se entregue la información relevante completa que exige el pliego, tales como estudios técnicos, términos de referencia y otros, previa a la elevación por el portal de compras públicas.

44. Verificar que los presupuestos referenciales de cada proceso de contratación se encuentren acordes al mercado y realidad nacional.
45. Hacer conocer a los delegados por la máxima autoridad y comisiones técnicas de los procesos de contratación, las responsabilidades que tienen y recomendar que se instruyan respecto a normativa vigente.
46. Dirigir en coordinación con el departamento de Compras Públicas, Guardalmacén y todos los involucrados, sobre la realización del Plan Anual de Contrataciones y ser publicado.
47. Realizar los trámites respectivos a fin que el INCOP conozca sobre los contratistas fallidos e incumplidos de la entidad,

Productos y Servicios

- a) Plan Operativo Anual
- b) Informe Técnico de Estructuración y Reestructuración de los Procesos Institucionales.
- c) Manejo de Caja Chica institucional Administrativa
- d) Informes para adquisiciones de materiales de aseo y limpieza.
- e) Informes sobre servicios básicos.
- f) Informes sobre manejo de vehículos y combustible de acuerdo a Ordenanza.

1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN
NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de talento humano
JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Director Gestión Administrativo y Servicios Generales
PUESTO BAJO SU MANDO: Gestión de Talento Humano

DESCRIPCION DEL PUESTO

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Cumplir y hacer cumplir la Ley Orgánica del Servicio Público, su Reglamento General y observar las resoluciones del Ministerio de Relaciones que sean aplicable al GAD Municipal.
2. Elaborar los proyectos de estatuto, normativa interna, manuales e indicadores de gestión del talento humano.
3. Elaborar el reglamento interno de administración del talento humano, con sujeción a las normas técnicas emanadas por el Ministerio de Relaciones Laborales y de aplicación para el GAD Municipal.
4. Elaborar y aplicar los manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales, con enfoque en la gestión competencias laborales municipales.
5. Administrar el Sistema Integrado de Desarrollo Institucional, Talento Humano y Remuneraciones del GAD Municipal de Vices.
6. Realizar bajo su responsabilidad los procesos de movimientos de personal y aplicar el régimen disciplinario, con sujeción a la ley, su reglamento general, normas conexas y resoluciones emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales aplicables al GAD Municipal.
7. Mantener actualizado y aplicar obligatoriamente el Sistema Informático Integrado del Talento Humano y Remuneraciones.
8. Estructurar la planificación anual del talento humano institucional del GAD Municipal, sobre la base de las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales en el ámbito de su competencia.
9. Aplicar las normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales, sobre selección de personal, capacitación y desarrollo profesional con sustento en el Estatuto, Manual de

Procesos de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos Genérico e Institucional.

10. Realizar la evaluación del desempeño una vez al año, considerando la naturaleza institucional y el servicio que prestan las servidoras y servidores a los usuarios externos e internos.
11. Asesorar y prevenir sobre la correcta aplicación de la Ley Orgánica del Servicio Público, su Reglamento General y las normas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales a las servidoras y servidores públicos del GAD Municipal.
12. Cumplir las funciones que la ley dispone y aquellas que le fueren delegadas por el Alcalde.
13. Participar en equipos de trabajo para la preparación de planes, programas y proyectos institucionales como responsable del desarrollo institucional, talento humano y remuneraciones.
14. Aplicar el subsistema de selección de personal para los concursos de méritos y oposición, de conformidad con la norma que expida el Ministerio de Relaciones Laborales.
15. Receptar las quejas y denuncias realizadas por la ciudadanía en contra de los servidores públicos del GAD, elevar un informe al Alcalde y realizar el seguimiento oportuno.
16. Coordinar anualmente la capacitación de las y los servidores con la Red de Formación y Capacitación Continuas del Servicio Público y privado.
17. Elaborar la Nómina, y enviar a la Dirección Administrativa para la verificación, después se enviara a la Dirección financiera para que realice los procedimientos para la realización del pago por medio de Tesorería
18. Realizar avisos de entrada y salidas en el sistema del IESS y presentar a financiero las planillas de Aportes
19. Realizar con los formatos entregados por Procuraduría Sindica los Contratos y Acciones de Personal.
20. Realizar el cuadro anual de Vacaciones de los Funcionarios Municipales.
21. Las demás establecidas en la ley, su reglamento y el ordenamiento jurídico vigente.

PRODUCTOS Y SERVICIOS

- a) Plan Operativo Anual del Departamento
- b) Informe del Proceso de Selección de Personal (mérito y oposición).
- c) Informe previo a elaboración de Contrato.

- d) Distributivo de Remuneraciones Unificadas.
- e) Estructura Ocupacional.
- f) Organigramas estructural y Funcional.
- g) Informe Técnico de Estructuración y Reestructuración de los Procesos Institucionales.
- h) Registro y actualización de datos del personal.
- i) Plan Anual de Capacitación.
- j) Informe del Plan Anual de Capacitación.
- k) Plan de Evaluación de Desempeño.
- l) Informe de ejecución del Plan de Evaluación de Desempeño.
- m) Informe técnico de traslados administrativos.
- n) Informe de actualización de cauciones del personal.
- o) Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos.
- p) Manual de Clasificación y Valoración de Puestos.
- q) Reglamento Interno de Administración de Recursos Humanos.
- r) Reglamento Interno para Trabajadores.
- s) Acciones de Personal.
- t) Calendario Vacacional de Empleados y Trabajadores.
- u) Roles de Pago.
- v) Control de asistencia del personal.
- w) Informe mensual de asistencia del personal.
- x) Sumario Administrativo.
- y) Visto Bueno.
- z) Sanciones disciplinarias.
- aa) Supresión de Puestos.
- bb) Plan de servicios y bienestar social.
- cc) Avisos de entrada y salida al IESS.
- dd) Planillas de Aportes Patronales.
- ee) Reglamento de Higiene y Seguridad; y,
- ff) Fichas de Seguimiento y Control de enfermedades permanentes y parciales de los servidores.

Requisición del personal

FECHA DE HOY:	
NECESIDAD DE CONTRATACIÓN SOLICITADA POR:	
FECHA PARA INICIAR ACTIVIDADES DEL NUEVO EMPLEADO:	
DATOS GENERALES:	
Nombre del Puesto:	
Departamento	Proceso
Reporta a:	
Sueldo base recomendado:	Sueldo valorado
Tipo de contrato A plazo fijo meses	
Formación académica exigida	
Experiencia mínima y en qué	
Edad óptima para trabajar	
Competencias mínimas	
Personalidad y conducta	
Descripción del Trabajo	A.- MISIÓN DEL PUESTO
Principales Funciones:	
Candidato Seleccionado	
Fecha de ingreso a rol	
Sueldo Aprobado	
Beneficios a recibir	
Observaciones:	

Fuente: Administración de Recursos Humanos, Segunda Edición, IDALBERTOCHIAVENATO
Elaborado por: investigadores

SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO

La gestión de talento humano necesita mayor control, cuanto mayor sea la GAD y descentralizada su estructura.

La esencia de control es la acción que ajusta las operaciones a los patrones

Predeterminados, y su base es la información que los funcionarios reciben, es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño de los subordinados, con el fin de asegurar que los objetivos de la empresa u los planes delineados para alcanzarlos se realizan. (Ochoa, 2007)

El control no solo es verificar si todo va de acuerdo con lo planificado, las instrucciones emitidas y los principios establecidos, tiene como propósito señalar las fallas y los errores para rectificarlos y evitar reincidir en ellos.

Los niveles de mejora de la eficiencia empresarial se consiguen aumentar progresivamente. Este proceso requiere tiempo, planificación, una estrategia el uso de técnicas de acompañamiento de personas y equipos, que permitan modificar los procesos internos en los que se ha detectado pérdida de alineación, haciéndolos evolucionar hacia patrones de funcionamiento eficaces en términos de productividad.

La técnica del Coaching se puede aplicar a toda clase de institución, se ha convertido en una actividad fundamental para apoyar el progreso individual como de equipo y proporcionar nuevas directrices que apoye a la satisfacción laboral del personal, aumento de la productividad y consecución de una eficacia global a nivel de empresa.

Para la aplicación de esta técnica es necesario contar con un Coach que es el tutor, quien observa la situación real de la empresa, no influye en las políticas internas de la compañía pero si se encarga de formular preguntas dirigidas a facilitar una discusión de las posibilidades y oportunidades, orienta y respalda a todo un equipo de trabajo que está conformado desde el director hacia todos sus colaboradores para un proceso de rendimiento laboral y desarrollo personal y organizativo.

Las técnicas de desarrollo de personas aplicado a la mejora de su desempeño más eficientes son:

Formación: consiste en aportar conocimientos específicos en un área o materia concreta que puede resultar útil para el empleado en su trabajo actual o en su proyección profesional futura. Este tipo de medidas, no sólo ayudan a desarrollarse al individuo, sino que garantizan la sostenibilidad del servicio y la retención del talento.

Executive coaching: este tipo de técnicas están diseñadas para facilitar el desarrollo profesional y personal desde el crecimiento individual, ayudando a mejorar el rendimiento y la satisfacción laboral. El punto fuerte del executive coaching es la estimulación del auto--descubrimiento individual y su orientación hacia objetivos profesionales específicos.

Mentoring: es una herramienta de desarrollo y capacitación personal y profesional, una manera eficaz de ayudar a las personas a progresar en sus trayectorias profesionales, construyendo una relación de confianza y respeto entre dos personas (el mentor y el mentee) que normalmente trabajan en un ámbito similar. Se trata de una metodología independiente de la relación jerárquica, que acelera el aprendizaje del mentee y su desarrollo.

Team coaching: trabaja la mejora del desempeño a tres niveles. El primero de ellos se centra en el desarrollo individual que permite, una vez alcanzados los objetivos, llegar hasta el siguiente nivel, el trabajo en equipo. Por último, se practica la monitorización que permite hacer un seguimiento de las estrategias para practicar los ajustes que se consideren convenientes.

Base de datos

Conjunto de archivos relacionados lógicamente organizados de manera que se mejore y facilite el acceso a los datos y se elimine la redundancia. Permiten la actualización y el procesamiento integrado y simultáneo, por

lo tanto, reducen incoherencia y errores que ocurren en razón de que se presentan archivos dobles.

La base de datos puede obtener y almacenar datos de diferentes estratos o niveles de complejidad, a saber:

- ❖ Datos personales de cada empleado.
- ❖ Datos de registro de cargos.
- ❖ Datos de los empleados que constituyen un registro de secciones.
- ❖ Registro de remuneración.
- ❖ Datos de cursos y actividades de entrenamiento, etc.

La base de datos también comprende obtener información de los empleados, el ambiente empresarial, del ambiente externo (mercado de trabajo, y restricciones legales, etc.) y del macro ambiente (coyuntura económica, política, etc.) este flujo de datos experimenta un trabajo de recolección, procesamiento y utilización.

El montaje de una base de datos requiere observación sistemática, análisis y evaluación de la empresa, y de sus respectivas necesidades de información. Una base de datos debe identificar y agrupar todas las redes de flujos de información para que sea proyectada hacia cada grupo de decisiones.

**PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN
HA ASPIRANTE A CARGOS ADMINISTRATIVOS DENTRO DEL
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN VINCES.**

OBJETIVO: Asegurar que el personal que va a cubrir una vacante en el área administrativa de la GAD del Cantón Vinges., cumpla con el perfil y las competencias necesarias para un desempeño óptimo en el cargo.

ALCANCE: Este procedimiento aplica para el reclutamiento, selección e inducción del personal que trabajará en el área administrativa de la GAD del Cantón Vinges.

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DOCUMENTO
Jefe del área Administrativa	Realiza requisición de Personal	Requisición de Personal
Jefe de recursos Humanos	Verifica que exista disponibilidad presupuestal	
Jefe de recursos Humanos	Si existe disponibilidad continua el proceso en caso contrario notifica a jefe del área vacante la no contratación	
Jefe de recursos humanos	Turna solicitud con Especialista en reclutamiento y selección de personal	
Especialista en reclutamiento y selección	Verifica que el análisis de puesto este elaborado y tenga toda la información Necesaria	
Especialista en reclutamiento y	Si existe análisis de puesto y esta actualizado se continua con el proceso en caso	Análisis de

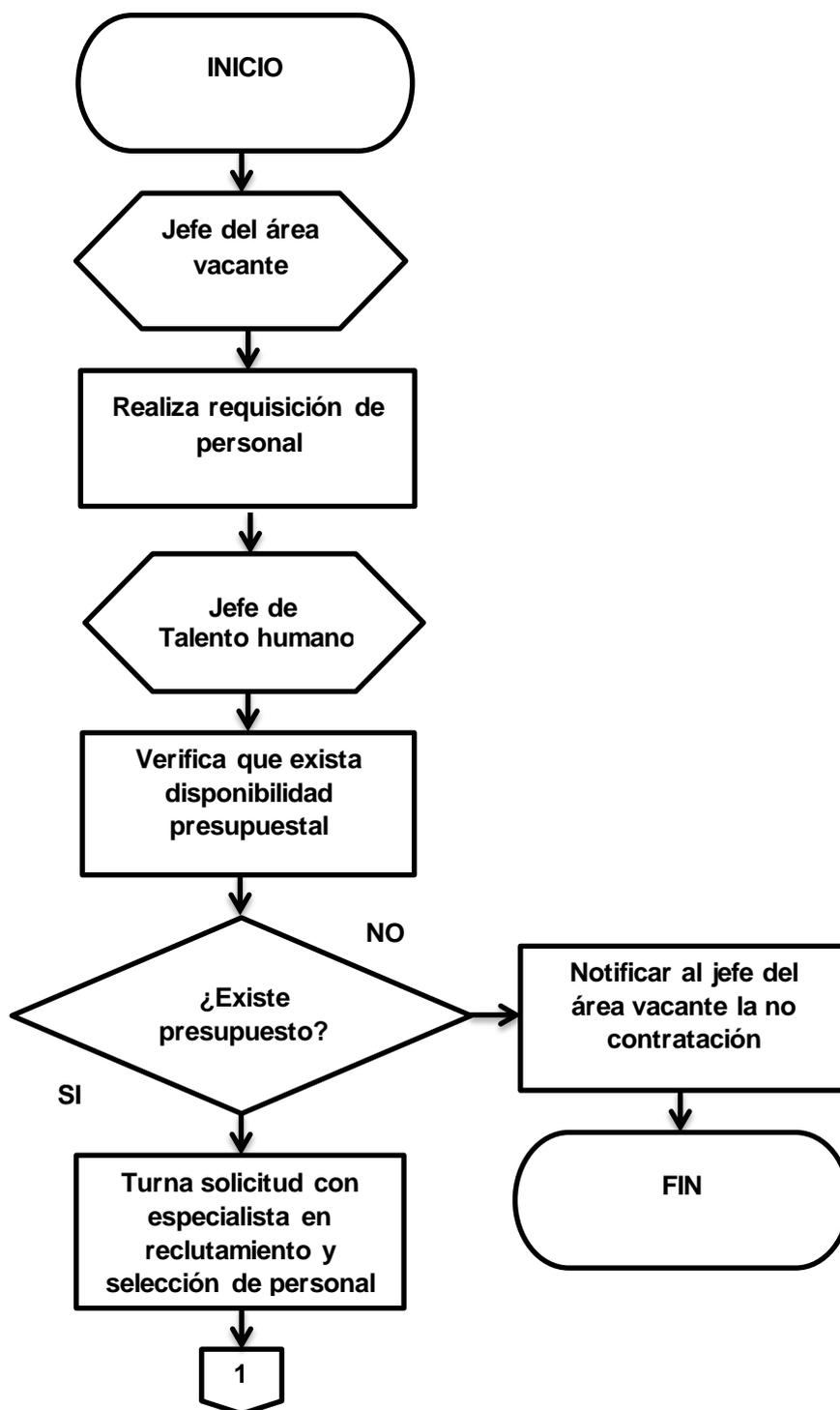
selección	contrario se actualiza o se elabora en coordinación con área vacante	puesto
Especialista en reclutamiento y selección	Elabora tabla de decisión con rasgos a evaluar, instrumentos a utilizar y criterios de evaluación	Tabla de decisión
Especialista en reclutamiento y selección	Selecciona o elabora los instrumentos (exámenes, pruebas Psicométricas, etc.) que se van a utilizar en el proceso	Pruebas Psicométricas y exámenes de conocimientos y habilidades
Especialista en reclutamiento y selección	Elabora convocatoria	Convocatoria
Especialista en reclutamiento y selección	Realiza la difusión de la convocatoria	
Especialista en reclutamiento y selección	Recibe documentos de candidatos, verifica que cubran los candidatos con criterios de convocatoria y realiza entrevista inicial	Formato de entrevista inicial Guía del proceso Solicitud de empleo Curriculum
Especialista en reclutamiento y selección	Informa a los candidatos que no cubran criterios sobre otras convocatorias y agradece interés	
Especialista en reclutamiento y selección	Recibe documentos de candidatos que cubren con los requisitos, informa del proceso y comunica fecha de exámenes	Guía del proceso Solicitud de empleo Curriculum profesional Comprobantes
Especialista en reclutamiento y selección	Aplica examen de conocimientos y de Habilidades.	Examen de conocimientos y Habilidades

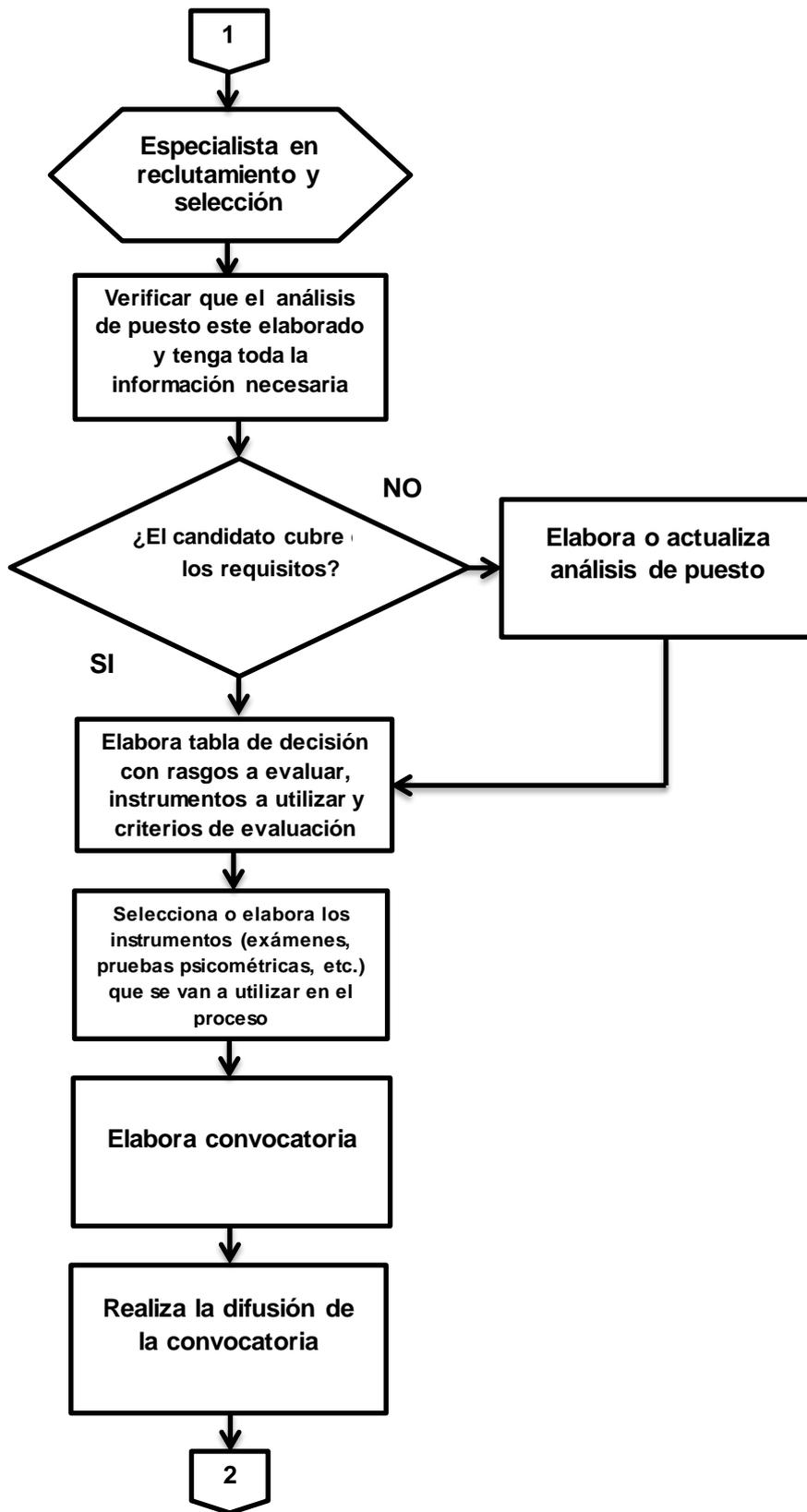
Especialista en reclutamiento y selección	A candidatos que no aprobaron exámenes, informa de resultados, agradece su interés, les informa de futuras convocatorias y realiza sugerencias para mejorar desempeño en futuras ocasiones	
Especialista en reclutamiento y selección	A candidatos que aprobaron exámenes informa de sus resultados y la fecha de aplicación de pruebas psicométricas	
Especialista en reclutamiento y selección	Aplica de pruebas Psicométricas	Pruebas Psicométricas
Especialista en reclutamiento y selección	Elabora reporte individual de evaluación Psicométrica	Reporte de estudio psicométrico
Especialista en reclutamiento y selección	A candidatos que no aprobaron pruebas psicométricas, informa de resultados, agradece su interés, les informa de futuras convocatorias y realiza sugerencias para mejorar desempeño en futuras ocasiones	
Especialista en reclutamiento y selección	A candidatos que aprobaron pruebas psicométricas informa de sus resultados y fecha de la siguiente evaluación	
Especialista en reclutamiento y selección	A candidatos que no aprobaron estudio socioeconómico, informa de resultados, agradece su interés, les informa de futuras convocatorias y realiza sugerencias para	

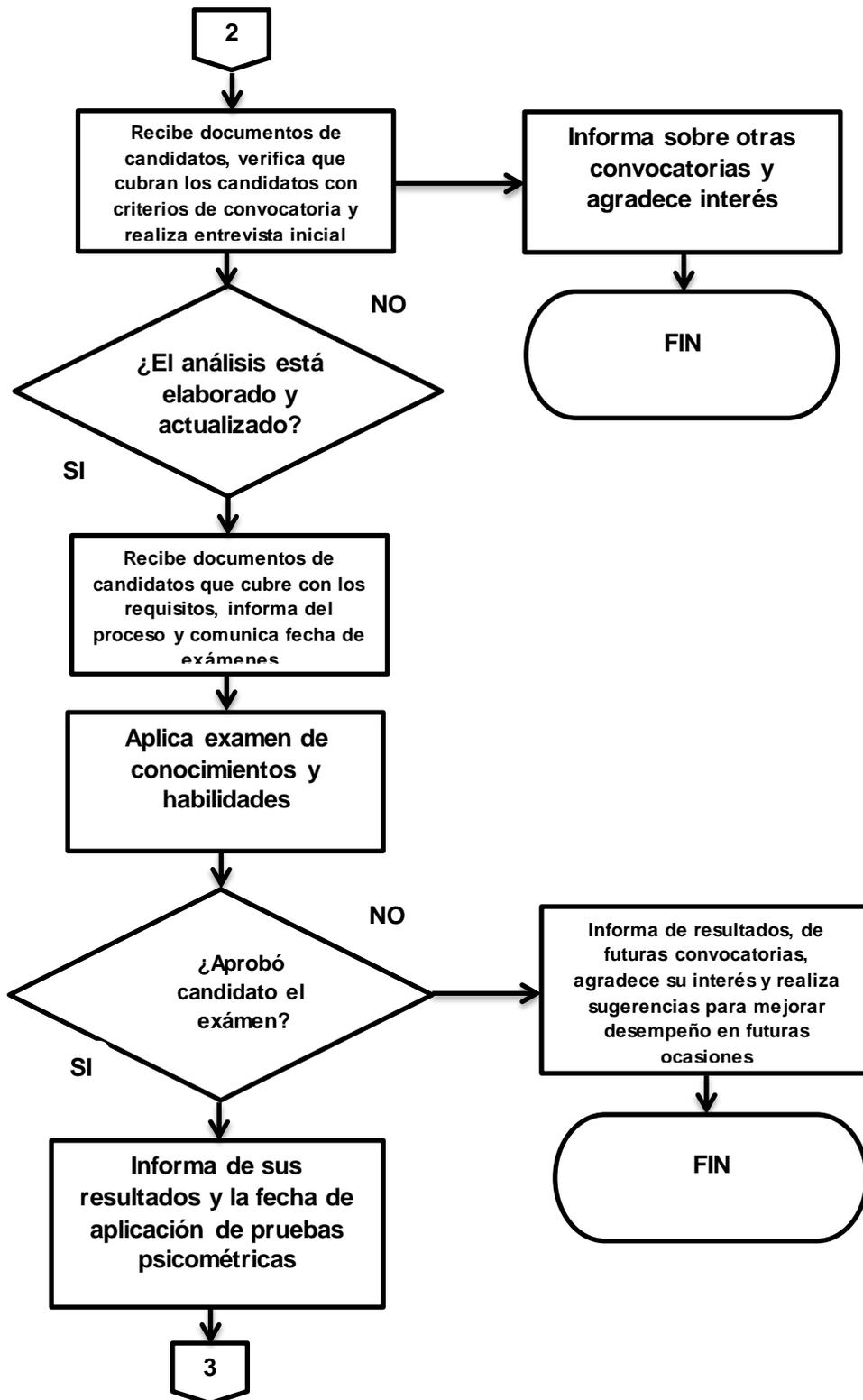
	mejorar desempeño en futuras ocasiones	
Especialista en reclutamiento y selección	A candidatos que aprobaron estudio socioeconómico informa de sus resultados y fecha de la siguiente evaluación	
Especialista en reclutamiento y selección	Solicita elaboración de estudio médico	Estudio médico
Especialista en reclutamiento y selección	Recibe reporte de estudio médico	
Especialista en reclutamiento y selección	A candidatos que no aprobaron estudio médico, informa de resultados, agradece su interés, les informa de futuras convocatorias y realiza sugerencias para mejorar desempeño en futuras ocasiones	
Especialista en reclutamiento y selección	A candidatos que aprobaron estudio médico informa de sus resultados y fecha de la siguiente evaluación	
Especialista en reclutamiento y selección	Programa entrevista final con jefe de área Vacante	
Especialista en reclutamiento y selección	Recibe resultados de entrevista final	Entrevista final
Especialista en reclutamiento y selección	Integra informe general de la evaluación de los Candidatos	
Especialista en reclutamiento y selección	Envía informe a jefe de área vacante	
Especialista en reclutamiento y selección	Recibe decisión del personal a contratar	
Especialista en reclutamiento y	Integra datos de personal no contratado a bolsa de trabajo	Bolsa de trabajo

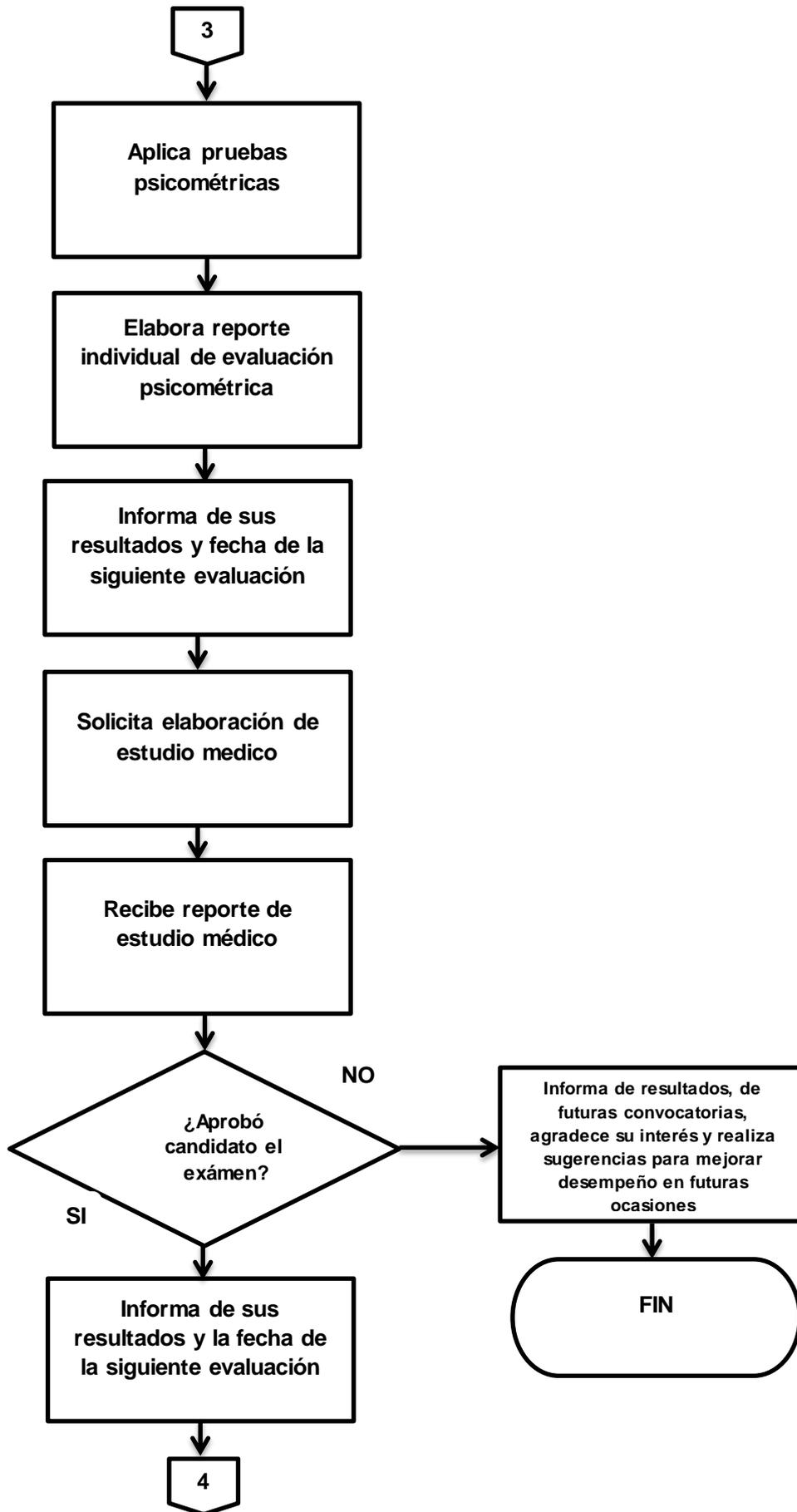
selección		
Especialista en reclutamiento y selección	Informa a personal seleccionado de fecha de contratación y lo canaliza al área de contratación	
Especialista en reclutamiento y selección	Informa a personal no seleccionado de resultados, de que fue integrado a bolsa de trabajo y de que será considerado para futuras contrataciones	
Especialista en reclutamiento y selección	Integra expediente de Convocatoria	expediente
Especialista en reclutamiento y selección	Archiva o entrega al área correspondiente expediente de convocatoria	

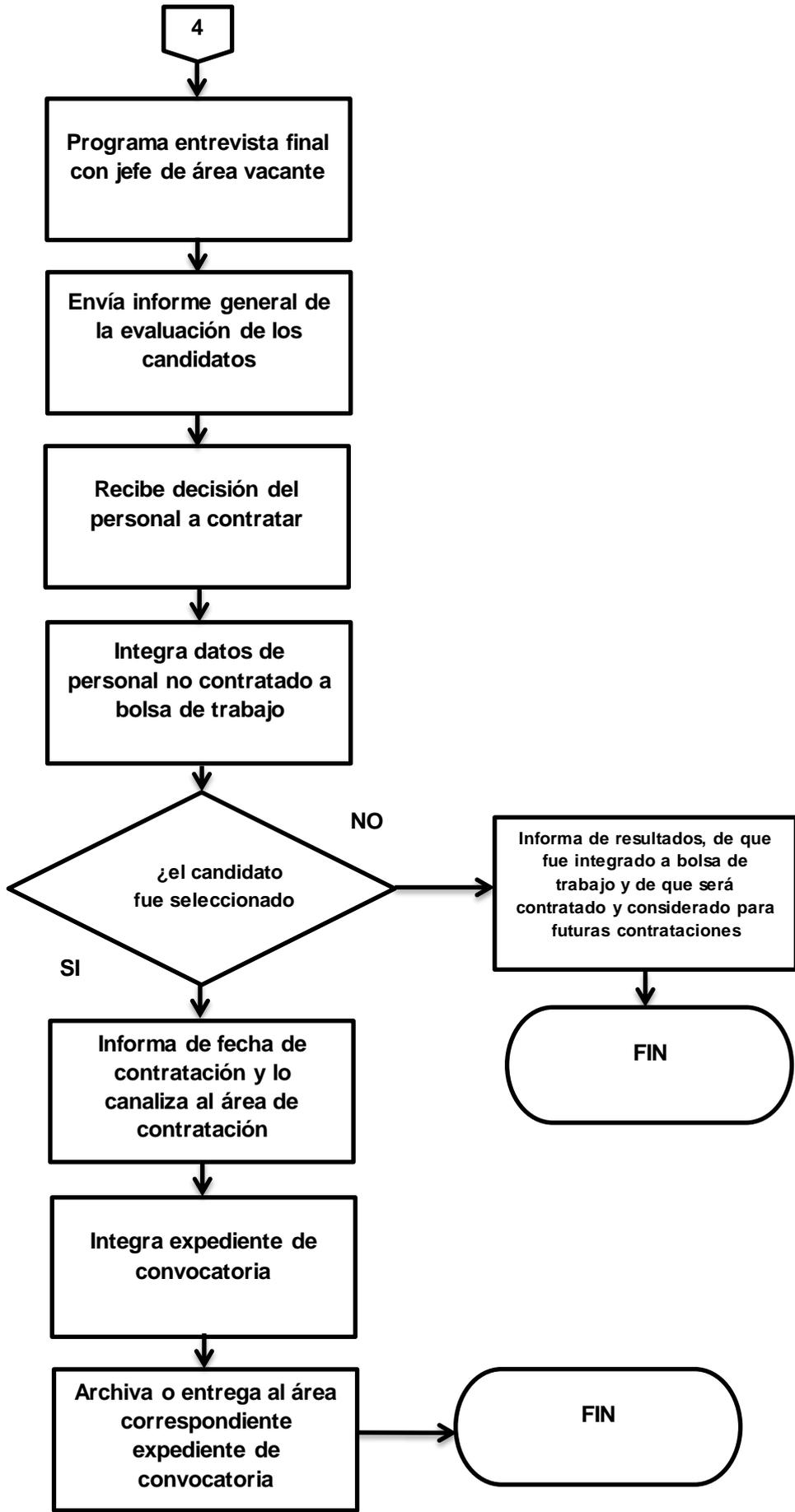
**DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO,
SELECCIÓN E INDUCCIÓN A CARGOS ADMINISTRATIVOS DENTRO
DE LA GAD VINCES**











**PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO SELECCIÓN E INDUCCIÓN
AL CARGO DEL ASPIRANTE.**

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO NIVEL DIRECTIVO

Nombre del Funcionario _____ Fecha _____

Departamento _____ Cargo _____

Desempeño en la Función _____

ÍTEM	MUY BUENO 5	BUENO 4	REGULAR 3	INSUFICIENTE 2	DÉBIL 1
Creatividad	Posee capacidad de concepción e invención de soluciones	Frecuentemente concibe e invenciona soluciones	Ocasionalmente concibe e invenciona soluciones	Rara vez concibe e invenciona soluciones	Nunca concibe e invenciona soluciones
Liderazgo	Permanentemente es reconocido y seguido como jefe	Fácilmente es reconocido y seguido como jefe	Ocasionalmente es reconocido y seguido como jefe	Muy pocas veces es reconocido y seguido como jefe	No es reconocido y seguido como jefe
Toma De Decisiones	Siempre resuelve las situaciones que se presentan	Frecuentemente resuelve las situaciones que se presentan	A menudo resuelve las situaciones que se presentan	Muy pocas veces resuelve las situaciones que se presentan	Casi nunca resuelve las situaciones que se presentan
Logros De Resultados	Siempre consigue lo que requiere o desea	Frecuentemente logra lo que intenta o requiere	A menudo logra lo que intenta o requiere	Muy pocas veces logra lo que intenta o requiere	Casi nunca logra lo que intenta o requiere

Planeación Retroalimentación	Siempre evalúa lo ejecutado contra lo proyectado	Frecuentemente evalúa lo ejecutado contra lo proyectado	Casi siempre evalúa lo ejecutado contra lo proyectado	Algunas veces evalúa lo ejecutado contra lo proyectado	Pocas veces evalúa lo ejecutado contra lo proyectado
Responsabilidad	Merece la máxima confianza no requiere fiscalización	Se dedica apropiadamente a su trabajo	Puede confiarse en su trabajo si se ejerce una fiscalización normal	No siempre produce los resultados deseados	Es imposible confiar en sus servicios, requiere máxima fiscalización
Honestidad	El empleado nunca ha generado dudas en su desempeño	El empleado muestra disposición hacia la honradez y la equidad	El empleado tiene un desempeño normal	El empleado genera dudas sobre su desempeño	El empleado ha tenido situaciones en que ha faltado al decoro y la equidad

6.6. Evaluación de la propuesta

Las instituciones públicas se desarrollan cuando los objetivos son precisos, concisos y claros, por lo que los procedimientos administrativos revelan la eficiencia, en cuanto al uso de los recursos y talentos, que están al alcance de quien dirige la institución, situación que en que el Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio Cantonal de Vinces se limita debido a la deficiencia de caracterización de los procesos administrativos gestión administrativa que las autoridades llevaban a cabo año tras año, además la secuencia de procesos no se actualizaba en los diferentes departamentos.

Tomando en cuenta esta situación se hace necesario la aplicación de una estructura organizacional que mejore la Gestión Administrativa para lo cual se tomaron en cuenta el área de dirección administrativa y servicios generales de la GAD.

La presente investigación relacionada con el proceso de la gestión de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio del Cantón Vinces en el área administrativa, la propuesta tiene la finalidad de mejorar la eficiencia en el servicio de atención a la comunidad para brindar productos y servicios de calidad.

VII. BIBLIOGRAFÍA

- Birgitta, L. (2008). *Gestion del Conocimiento*. Mexico: Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2001). *Administracion: Teoría, Proceso y Práctica*. Bogota - Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato, I. (2001). *Desarrollo Organizacional*. Mexico: Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2006). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: McGraw-Hill.
- Dalton, M. (2007). *Relaciones Humanas*. Mexico: Cengage Learning.
- Garcia, V. (2007). *Categorizacion de la planificacion adminnistrativa*. Mexico: Patria.
- Gomez, P. (2007). *Como aplicar los Recursos Humanos*. argentina: Valletta.
- Harper. (2005). *Manuales de recursos humanos*. Madrid: La gaceta de lo negocios.
- Ibañez, M. (2005). *Administracion de Recursos Humanos*. Lima: San Marcos.
- Leboyer, C. (2008). *Gestion de las Competencias*. España: gestion.
- Munch, L. (2010). *Administracion. Gestion organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Mexico: Prentice Hall.
- Ochoa, H. (2007). *Gestion Administrativa*. Colombia: Legis.
- Passmore. (2013). *coaching* .
- Reyes, A. (2008). *Administracion de empresas teoría y práctica*. Mexico: Limusa.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson.
- Salinas, J. (2013). *Empresa e Iniciativa Emprendedora*. Mdrd España: McGraw- Hill.
- Thompson. (2007). *Direccion Organizacional y cambio*. Mexico: Continental.
- Torres, Z. (2007). *Teoria General de la Administracion*. Mexico: Patria.
- Villacis, J. (2005). *El ABC de liderazgo, Gerencia y Recursos Humanos*. Mexico: Tallpa.
- Whetten, D. (2005). *Desarrollo de Habilidades Gerenciales*. Mexico: Continental.
- Wrother, W. (2007). *Administracion de personal y Recursos Humanos*. Mexico: Prentice Hall.

ANEXOS

Anexo N°.1. Formulario de encuesta

Encuesta realizada a funcionarios, directivos y empleados de la GAD de Vinces.

1.- ¿Las actividades a realizar en el GAD son preestablecidas?

Alternativas	# encuestados	porcentaje
SI		
NO		
Tal vez		
Total		

2.- ¿En el GAD existe un clima laboral propicio para el desarrollo de las actividades?

Alternativas	# encuestados	porcentaje
SI		
NO		
Tal vez		
Total		

3.- ¿Al trabajar en equipo y mejorar el desempeño laboral incrementará la efectividad organizacional?

Alternativas	# encuestados	porcentaje
SI		
NO		
Tal vez		
Total		

4.- ¿El GAD motiva a sus funcionarios y empleados?

alternativas	# encuestados	porcentaje
Siempre		
A veces		
Nunca		
Total		

5.- ¿Cuenta el GAD con un modelo de gestión del talento humano para mejorar su desempeño laboral?

Alternativas	# encuestados	porcentaje
SI		
NO		
Tal vez		
Total		

6.- ¿Cuál es la capacitación actual en el GAD para el desarrollo del personal?

Alternativas	# encuestados	porcentaje
Muy Bueno		
Bueno		
Malo		
Total		

7.- ¿El GAD dispone de información de apoyo para la administración de personal?

Alternativas	# encuestados	porcentaje
SI		
NO		
Tal vez		
Total		

8.- ¿Utiliza técnica para el análisis de puestos el GAD?

Alternativas	# encuestados	porcentaje
Observación Directa		
Cuestionarios		
Entrevistas		
Ninguna		
Total		

9.- ¿Las cargas de trabajo coinciden con las funciones que se desempeñan en el puesto?

Alternativas	# encuestados	porcentaje
SI		
NO		
Tal vez		
Total		

10.- ¿El GAD se apoya en equipos de trabajo para mejorar su desempeño laboral?

alternativas	# encuestados	porcentaje
Siempre		
A veces		
Nunca		
Total		

11.- ¿ El estrés y el conflicto se presentan en el GAD?

alternativas	# encuestados	porcentaje
Siempre		
A veces		
Nunca		
Total		

12.- ¿Al implementar un modelo de gestión del talento humano en el GAD mejorará su desempeño laboral?

Alternativas	# encuestados	porcentaje
SI		
NO		
Tal vez		
Total		

13.- ¿Qué el GAD brinde capacitación o entrenamiento para mejorar su desempeño?

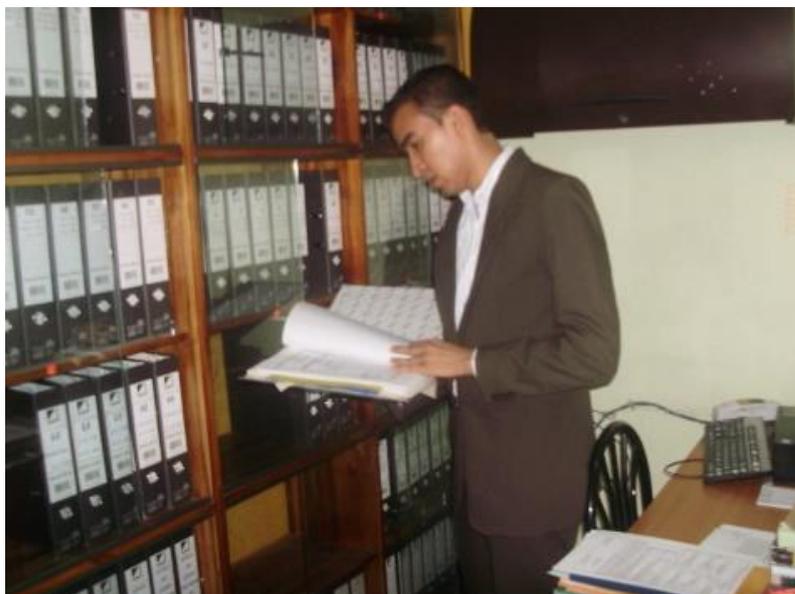
alternativas	# encuestados	porcentaje
Frecuentemente		
Regularmente		
Casi nunca		
Total		

14.- ¿Las asignaciones de actividades y responsabilidades se las realiza de acuerdo con el cargo que desempeña?

alternativas	# encuestados	porcentaje
Frecuentemente		
Regularmente		
Casi nunca		
Total		

Anexo Nº 3 Fotos en la GAD sobre la investigación

BUSQUEDA DE INFORMACIÓN EN LOS ARCHIVOS DEL GAD MUNICIPAL VINCES







REALIZAR LAS ENCUESTAS A LOS FUNCIONARIOS DEL GAD MUNICIPAL VINCES



