



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA

PROCESO DE TITULACIÓN

MAYO – SEPTIEMBRE 2019

INFORME FINAL DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL

TEMA:

Gestión administrativa y su incidencia en el desempeño laboral del Gad. Municipal del
cantón Echeandía, Provincia de Bolívar

AUTORA:

Jennyfer Abigail Ulloa Ulloa

TUTOR RESPONSABLE:

CPA. Julio Mora Aristega, MAE.

AÑO 2019

DEDICATORIA

El presente proyecto de investigación donde están aplicados todos mis conocimientos, tiempo, responsabilidad, perseverancia, esfuerzo y tenacidad, se lo dedico con todo orgullo a mis padres, la Sra. Marcia Ulloa y el Sr. Dubles Ulloa quienes me han brindado todo su apoyo incondicional para poder culminar mis estudios universitarios.

Jennyfer Abigail Ulloa Ulloa

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme brindado sabiduría, salud y bendiciones para poder alcanzar mi meta propuesta, la cual era terminar mi carrera universitaria con un desempeño aceptable.

A mi hijo, Maximiliano Ulloa quien ha sido mi fuente de inspiración para poder continuar y no darme por vencida a pesar de las adversidades que se me presentaron en determinados momentos de mi vida.

A mi tutor responsable de titulación, CPA. Julio Mora Aristega por brindarme sus consejos, críticas constructivas, sugerencias y guías para el desarrollo pertinente de mi proyecto de investigación e informe final, requisito indispensable para obtener el título de Ingeniera Comercial.

Al Ing. Luis Contreras y a la Ing. Narcisa Ávila, amigos quienes me ayudaron a través de sus sugerencias y quienes me enseñaron cosas que desconocía las cuales me sirvieron para el desarrollo pertinente de mi informe final de investigación.

Jennyfer Abigail Ulloa Ulloa

AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL

Yo, **Jennyfer Abigail Ulloa Ulloa**, en calidad de autora del trabajo de investigación realizado sobre el “**Gestión administrativa y su incidencia en el desempeño laboral del GAD. Municipal del Cantón Echeandía, Provincia de Bolívar**”. Por la presente autorizo a la Universidad Técnica de Babahoyo, hacer uso sin alterar los contenidos de parte de lo que contiene este trabajo, con fines únicamente académicos.

Los derechos que como autora me corresponden, con excepción de la presente autorización seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y sus Reglamentos.

Babahoyo, 23 de Septiembre del 2019

Jennyfer Abigail Ulloa Ulloa

C.I. N° 0202467759

Jennyulloaz1994@gmail.com

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL	iv
ÍNDICE GENERAL.....	v
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.- DEL PROBLEMA.....	3
1.1. Idea o Tema de Investigación	3
1.2. Marco Contextual	3
1.2.1. Contexto Internacional.....	3
1.2.2. Contexto Nacional.	5
1.2.3. Contexto Local.....	6
1.2.4. Contexto Institucional.....	7
1.3. Situación problemática	8
1.4. Planteamiento del problema.....	9
1.4.1. Problema general.	9
1.4.2. Subproblemas o derivados.....	9
1.5. Delimitación de la investigación.....	9
1.6. Justificación.....	10
1.7. Objetivos de investigación	11
1.7.1. Objetivo general.	11
1.7.2. Objetivos específicos.....	11
CAPITULO II.- MARCO TEÓRICO O REFERENCIAL.....	12

2.1. Marco Teórico.....	12
2.1.1. Marco conceptual.....	12
2.1.2. Marco referencial sobre la problemática de investigación	16
2.1.2.1. Antecedentes investigativos.....	16
2.1.2.2. Categorías de análisis.....	18
2.2. Hipótesis.....	29
2.2.1. Hipótesis general.....	29
2.2.2. Subhipótesis o derivadas.....	29
2.3. Variables	29
CAPITULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	30
3.1 Resultados obtenidos en la investigación	30
3.1.1 Pruebas estadísticas aplicadas	30
3.1.2 Análisis e interpretación de datos.....	30
3.2 Conclusiones	51
3.2.1 Conclusiones Específicas	51
3.2.2 Conclusión General	51
3.3 Recomendaciones	52
3.3.1 Recomendaciones específicas	52
3.3.2 Recomendación General	52
CAPITULO IV.- PROPUESTA TEÓRICA DE APLICACIÓN.....	53
4.1. Propuesta de aplicación de resultados	53
4.1.1. Alternativa obtenida.	53
4.1.2. Alcance de la alternativa.	53
4.1.3. Aspectos básicos de la alternativa.	53
4.2.2. Objetivos.....	54
4.3.3. Estructura general de la propuesta	55
4.3.3.1. Título	56

4.3.3.2. Componentes	56
4.4. Resultados esperados de la alternativa.....	88
BIBLIOGRAFÍA	89
ANEXOS.....	93

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Frecuencias observadas	32
Tabla 2: Frecuencias Teóricas	33
Tabla 3: Cálculo del chi-cuadrado.....	34
Tabla 4: ¿La institución cuenta con un adecuado plan de capacitación?	36
Tabla 5: Plan de capacitación y el desempeño laboral	37
Tabla 6: Capacitación constante.....	38
Tabla 7: Control del desempeño laboral.....	39
Tabla 8: Trato de los jefes a sus colaboradores.....	40
Tabla 9: Calificación del clima laboral	41
Tabla 10: Recursos e infraestructura de la institución	42
Tabla 11: Sistema de comunicación empleado por la institución	43
Tabla 12: Liderazgo de los directivos sobre su personal.....	44
Tabla 13: Evaluación del desempeño laboral.....	45
Tabla 14: Sistema de incentivos empleado en la entidad.....	46
Tabla 15: Gestión administrativa adecuada.....	47
Tabla 16: Influencia de la gestión administrativa en el desempeño laboral.....	48
Tabla 17: Los directivos y el control de gestión de su personal.....	49
Tabla 18: Nivel de motivación laboral	50

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Premisas de la gestión administrativa.....	18
Gráfico 2: La administración del recurso humano y sus características	21
Gráfico 3: Perspectivas relacionadas a la gestión del recurso humano	26
Gráfico 4: Distribución del chi-cuadrado	35
Gráfico 5: ¿La institución cuenta con un adecuado plan de capacitación?	36
Gráfico 6: Plan de capacitación y el desempeño laboral	37
Gráfico 7: Capacitación constante.....	38
Gráfico 8: Control del desempeño laboral	39
Gráfico 9: Trato de los jefes a sus colaboradores.....	40
Gráfico 10: Calificación del clima laboral	41
Gráfico 11: Recursos e infraestructura de la institución.	42
Gráfico 12: Sistema de comunicación empleado por la institución	43
Gráfico 13: Liderazgo de los directivos sobre su personal.....	44
Gráfico 14: Evaluación del desempeño laboral.....	45
Gráfico 15: Sistema de incentivos empleado en la entidad.....	46
Gráfico 16: Gestión administrativa adecuada.....	47
Gráfico 17: Influencia de la gestión administrativa en el desempeño laboral.....	48
Gráfico 18: Los directivos y el control de gestión de su personal.....	49
Gráfico 19: Nivel de motivación laboral	50

RESUMEN

Las funciones de la gestión administrativa entorno al control del desempeño del personal, no solo se centran en verificar tareas y verificar cumplimientos de procesos. Actualmente estas funciones son cada vez más redireccionadas hacia la incorporación de buenas estrategias (coaching, management, etc.) para aprovechar el máximo rendimiento del talento humano y vincularlo hacia el cumplimiento de los objetivos y metas de las organizaciones.

El presente informe final desarrollado en base a las investigaciones previas realizadas en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Echeandía – Provincia de Bolívar. El objetivo principal de la investigación fue: Analizar la incidencia de la gestión administrativa en el desempeño laboral de los servidores públicos de la municipalidad antes mencionada.

En la investigación realizada al Municipio de Echeandía se detectó que los problemas principales que afectan el desempeño de los servidores públicos son: falta de motivación, alto nivel de absentismo laboral, falta de capacitaciones, inadecuada infraestructura del establecimiento, inadecuado equipamiento de las instalaciones u oficinas.

De acuerdo a estos problemas presentados se emitió como medio de solución o propuesta por medio del presente proyecto, un plan de capacitación para mejoramiento del desempeño del talento humano basado en temas referentes al coaching y su importancia en la implementación de sus principios en la institución municipal.

Palabras claves: gestión administrativa, desempeño laboral, control, procesos, capacitación, coaching, talento humano.

ABSTRACT

Administrative management functions related to the control of staff performance, not only focus on verifying tasks and verifying process compliance. Currently, these functions are increasingly redirected towards the incorporation of good strategies (coaching, management, etc.) to optimize the maximum performance of human talent and link it towards the fulfillment of the objectives and goals of organizations.

This final report developed based on previous research carried out in the Municipal Decentralized Autonomous Government of the Canton Echeandía - Province of Bolívar. The main objective of the investigation was: To analyze the incidence of administrative management in the labor performance of public servants of the aforementioned municipality.

In the investigation carried out to the Municipality of Echeandía, it is detected that the main problems that affect the performance of public servants are: lack of motivation, high level of absenteeism, lack of training, inadequate infrastructure of the establishment, adequate equipment of the facilities or offices.

According to these specific problems, a training plan to improve the performance of human talent based on issues related to coaching and its importance in the implementation of its principles in the municipal institution was issued as a means of solution or proposa.

Keywords: administrative management, work performance, control, processes, training, coaching, human talent.

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación se desarrolló en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Echeandía, ubicado en las calles Sucre y Simón Bolívar, sobre el tema referente a la gestión administrativa y su incidencia en el desempeño laboral. El representante legal de la institución pública es el Sr. Franklin Patricio Escudero Sánchez, como Alcalde del Cantón. En el municipio, laboran 105 empleados con nombramiento fijo y 90 con contrato provisional en las diferentes áreas y funciones asignadas siendo estas Administrativas, Financieras, Obras Públicas, Planificación Urbana y Rural, Policía de Justicia y Vigilancia, Registro de la Propiedad, etc.

El objetivo central de este proyecto es: Analizar la incidencia de la gestión administrativa en el desempeño laboral de los servidores públicos que laboran en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Echeandía – Provincia de Bolívar.

Este proyecto está sustentado bajo la sublínea de investigación: “Modelos de Gestión Administrativa”. El desarrollo de la investigación, se fundamentó en los parámetros de la investigación de tipo descriptiva; ya que esta metodología permite la observación y descripción de los comportamientos de los sujetos investigados, siendo estos los servidores públicos del GAD – Municipal de Echeandía.

Se aplicaron las siguientes herramientas de recolección de información para poder argumentar adecuadamente este proyecto. Entre las herramientas implementadas: Entrevista al Jefe de Talento Humano.

La encuestas a los servidores públicos que laboran en el GAD Municipal Echeandía. La ficha de observación para evaluar diversos criterios sobre el desempeño del personal. Estas herramientas permitieron conseguir información confiable para el análisis y la generación de conclusiones pertinentes, la emisión de recomendaciones y medios de solución ante las problemáticas detectadas.

CAPÍTULO I.- DEL PROBLEMA

1.1. Idea o Tema de Investigación

Gestión administrativa y su incidencia en el desempeño laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Echeandía - Provincia de Bolívar.

1.2. Marco Contextual

1.2.1. Contexto Internacional.

Toda organización pública o privada necesita de manera imprescindible un modelo de gestión administrativa que promueva el control y aumente la productividad y desempeño de sus empleados.

En Chile, las entidades gubernamentales y municipios buscan fomentar la captación y retención de talento joven para el sector público. Varios países sufren un envejecimiento de la fuerza laboral del sector público, con jóvenes que ingresan pero rápidamente emigran al sector privado desencantados del estado. También hay grandes brechas generacionales dentro de la administración. Programas como el Fast Stream del Reino Unido, el Presidential Management Fellowship en Estados Unidos o Prácticas para Chile apuntan a este objetivo (Longo, 2014).

En México, en la gran mayoría de las instituciones municipales carecen de políticas para el desarrollo del talento humano, también de herramientas para su desarrollo y regulación, y solamente un 30% de los municipios disponen de un área de recursos humanos, que en muchos casos solo se encarga del manejo de nómina y de la administración del personal (Vidaña, 2012).

En Venezuela, la gestión del talento humano del Municipio de Maracaibo se ve enfocada en la utilización de técnicas de selección de personal idóneo, produciéndose una alta utilización de entrevistas, pruebas de conocimiento y test psicológicos con el fin de adoptar una orientación estratégica de satisfacción en base a adecuados elementos o talentos humanos (Dr. Francisco José Guerrero Vargas, 2018).

En Puerto Rico, el Municipio Autónomo de Caguas es uno de los pocos municipios del país que cuenta con una oficina de recursos humanos la cual según el portal web de esta localidad, tiene la responsabilidad de facilitar y asesorar la ejecución de estrategias políticas y organizacionales públicas que originen los más altos niveles de desempeño en las operaciones de la Administración Municipal, por medio de la participación efectiva y activa del Talento Humano (Municipio Autónomo de Caguas, 2017).

En Paraguay, el Municipio de Asunción está implementando un nuevo sistema de gestión de sus talentos humanos. El objetivo de la implementación de este sistema es que permita gestionar los datos de toda la nómina de funcionarios de la Municipalidad de Asunción, contenido las nóminas de personal contratado en una base de datos de tipo centralizada. Por medio de esta plataforma sistemática los jefes de talento humano podrán obtener informes detallados de todos los funcionarios, ya sean por: antigüedad, categoría, tanto de la central como de los demás entes descentralizados:

- Centro Paraguayo Japonés,
- Mercado de Abasto,
- Policlínico Municipal,
- Terminal,
- Entre otros.

1.2.2. Contexto Nacional.

En el Ecuador, las instituciones municipales son reguladas por la normativa denominada COOTAD – Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización y también por la LOSEP (Ley Orgánica del Servicio Público).

La Ilustre Municipalidad de Guayaquil, dispone de una Dirección de Recursos Humanos para mantener y desarrollar a los empleados, con habilidades y motivaciones aptas para cumplir con los planes y programas de la Municipalidad de manera eficiente, efectiva y eficaz; así como, un ambiente laboral adecuado, que permita tanto el desarrollo, satisfacción y la aplicación, plena de los recursos humanos a través del fortalecimiento técnico de los subsistemas de administración de personal (GAD Municipal de Guayaquil, 2019).

En el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza, el principal problema radica en la inexistencia de manuales de selección del personal por lo que esto impide incorporar personal idóneo, calificado, eficiente y eficaz que posean un valor agregado, por lo que esto repercute en el bajo nivel de eficiencia del desempeño laboral de la nómina de empleados, dado el alto índice de rotación de personal (Repositorio Digital - Universidad Central del Ecuador, 2015).

En el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Bolívar, se maneja un programa de provisiones de personal y planificación del Talento Humano. En esta institución se implementan herramientas específicas para los procesos de selección y contratación de personal para los requerimientos de las distintas dependencias. Esta institución incorpora un Sistema Integrado de Desarrollo de Talento Humano, basado en los capítulos (II, III, IV, V y VI) de la Ley Orgánica de Servicio Público (Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Bolívar, 2015).

El GAD Municipal del Cantón Riobamba, ha ejecutado varios planes de capacitación a empleados o funcionarios públicos de esa entidad, para mejorar su desempeño laboral con el objetivo central de promover una mejor atención a la ciudadanía en general (Diario Los Andes, 2018).

1.2.3. Contexto Local.

El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda, cuenta con un departamento de talento humano que ejerce las principales funciones de:

- Ejecución y documentación de procedimientos y estándares para la Gestión Capacitación del Talento Humano,
- Elaboración del informe de Asignación, Reasignación de Puesto; de movimientos del Talento Humano, de necesidad de creación de Puestos;
- Elaboración del informe de actividades de Inducción, capacitación, entrenamiento (Alcaldía de Guaranda, 2019).

El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón San Miguel de Bolívar se imparte periódicamente capacitaciones para mejorar el desempeño del talento humano

“Con el fin de fortalecer las capacidades del talento humano del municipio, técnicos de Planificación Territorial comparten un ciclo de capacitaciones acerca de las directrices para trazar el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial y asociarlo al Plan Nacional de Desarrollo 2017- 2021” (Los Andes, 2018)

1.2.4. Contexto Institucional.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Echeandía – Provincia de Bolívar, dispone de 195 servidores públicos en nómina conforme el último periodo fiscal, que componen las siguientes áreas:

- Alcaldía
- Participación Ciudadana y Control Social,
- Consejo Cantonal,
- Comisiones Legislativas,
- Consejo de Planificación,
- Dirección Administrativa,
- Dirección Financiera,
- Obras Publicas,
- Auditoria Interna, entre otras.

Actualmente se evidencian diferentes problemáticas concernientes al bajo desempeño laboral del personal derivado del poco nivel motivacional y conforme a la falta de una prueba de evaluación del desempeño laboral de los funcionarios públicos.

En la institución rara vez se aplican planes de capacitación para los empleados institucionales. El control interno y administrativo en la institución es deficiente por lo que todo esto repercute en el deficiente cumplimiento de las metas y objetivos plasmado en el POA de la Institución Municipal.

1.3. Situación problemática

En el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Echeandía – Provincia de Bolívar, se puede constatar que la institución mantiene niveles elevados de absentismo laboral generado por la ausencia de ciertos empleados en sus puestos de trabajo. Esto repercute en el desempeño laboral y cumplimiento de metas de la institución municipal.

El Departamento de Talento Humano y la Administración Municipal no generan usualmente planes de capacitación dirigido a los funcionarios que laboran en las diferentes áreas y direcciones del municipio para mejoras de su desempeño laboral, esto genera desmotivación en el talento humano de la institución.

El control interno es bastante deficiente, debido a que no se controlan las actividades y tareas asignadas a los funcionarios públicos, esto produce retrasos en la emisión de información departamental en el municipio. Por parte de los administrativos se denota una escasa preocupación por dar una solución eficiente a las problemáticas antes mencionadas.

Otro de los problemas asociados a lo mencionado anteriormente, es que cuando se contrata nuevo personal no se lo capacita previamente para que ejerza sus funciones en el puesto asignado de manera adecuada, de esto se derivan contratiempos puesto que muchas veces se producen errores en los procedimientos internos derivados del desconocimiento, pericia y falta de conocimiento por parte de los nuevos funcionarios asignados a los cargos o puestos de la institución municipal.

1.4. Planteamiento del problema

1.4.1. Problema general.

¿Cómo incide la gestión administrativa en el desempeño laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Echeandía, Provincia de Bolívar?

1.4.2. Subproblemas o derivados.

¿Cuáles son los factores que inciden en el desempeño laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Echeandía – Provincia de Bolívar?

¿Cuál es el nivel actual de eficiencia y eficacia de la gestión administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Echeandía?

¿Cómo mejorar la gestión administrativa del GAD. Municipal del Cantón Echeandía para que repercuta de manera positiva en el desempeño laboral de los servidores públicos institucionales?

1.5. Delimitación de la investigación

La investigación en el GAD. Municipal del Cantón Echeandía estará delimitada bajo los siguientes parámetros:

Campo: Administración.

Área específica: Dirección del Talento Humano.

Aspecto: Desempeño laboral.

Sublínea de Investigación: Modelo de Gestión Administrativa.

1.6. Justificación

El presente proyecto se desarrolló con el propósito de analizar la incidencia de la gestión administrativa en el desempeño laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Echeandía – Provincia de Bolívar, y detectar los problemas en general que afectan a la entidad, para generar posibles alternativas de solución que beneficien directamente al talento humano y a la parte administrativa.

El punto central de toda institución pública es mantener un nivel adecuado de eficiencia organizativa, es así que el GAD Municipal del Cantón Echeandía, mediante la ejecución de este proyecto se favorecerá dando solución a sus problemas operativos y promulgando el cumplimiento de su misión, visión y metas en general como institución al servicio de la ciudadanía.

Todo esto es alcanzable para la institución, a través de la reestructuración de procesos enfocados en el talento humano y a la capacitación de manera puntual de todos quienes conforman la nómina institucional. Todos estos serían los puntos principales a tratar en torno al mejoramiento del desempeño laboral de la nómina de la institución.

1.7. Objetivos de investigación

1.7.1. Objetivo general.

Analizar la incidencia de la gestión administrativa en el desempeño laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Echeandía – Provincia de Bolívar.

1.7.2. Objetivos específicos.

Identificar y reconocer los factores que inciden en el desempeño laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Echeandía – Provincia de Bolívar.

Determinar el nivel actual de eficiencia y eficacia de la gestión administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Echeandía.

Desarrollar una propuesta alternativa que permita mejorar la gestión administrativa del GAD Municipal del Cantón Echeandía y el desempeño laboral de los servidores públicos que trabajan en la institución.

CAPITULO II.- MARCO TEÓRICO O REFERENCIAL

2.1. Marco Teórico

2.1.1. Marco conceptual.

Administración.-

Castrillón (2014) manifiesta que la administración es una actividad emprendida por el ser humano en la cual organiza los recursos y esfuerzos de una entidad con la finalidad de obtener eficazmente los objetivos empresariales planteados.

Administración del personal.-

La administración de recursos humanos tiene como finalidad mejorar las colaboraciones productivas de los trabajadores a la entidad de manera responsable desde una perspectiva ética, social y estratégica (Werther & Davis, 2008).

Capacitación.-

Acosta & Cejas (2012) señalan que la capacitación es una tarea metódica, permanente y planificada que tiene como objetivo la integración, desarrollo y la preparación del recurso humano que ejecuten una determinada labor, se direcciona a la optimización técnica del empleado para alcanzar un desempeño eficiente dentro del área designada.

Calidad de vida laboral.-

Se concibe como una experiencia que reúne los diversos factores beneficiosos para el bienestar del trabajador en todos los aspectos de su vida, derivándose de la situación laboral presente en el ambiente en el cual se desarrolla sus destrezas, aptitudes y actitudes individuales para producir bienestar e implantar la armonía entre el entorno social, familiar y laboral (García & García, 2017).

Control.-

Luna González (2014) manifiesta que el control es considerado como la fase final del proceso de administración, el cual valora todo lo realizado en las etapas de planificación, organización y direccionamiento.

Control Concurrente.-

Este tipo de control se presenta en la etapa de ejecución de planes incluyendo el direccionamiento, cuidado y sincronía de las labores acorde a como acontecen (Luna González, 2014).

Control de retroalimentación.-

Luna González (2014) señala que el control retroalimentativo se centra en la empleación de los resultados previos para enmendar probables futuras variantes del estandar aceptado.

Control del personal.-

El control radica en la verificación de que todo lo acontecido y lo que acontece se ha efectuado acorde al plan determinado, controlar el personal comunmente supone una contrastación entre el programa establecido y los resultados alcanzados (Mínguez, 2005).

Control Preliminar

También denominado previo es aquel que está direccionado al futuro, tiene como objetivo eludir los inconvenientes que pudieran surgir en la entidad (Luna González, 2014).

Departamento de administración de personal.-

El área de personal posee un papel primordial en el interior de toda empresa debido a que las funciones que desarrolla están orientadas a contratar, capacitar y velar por el desarrollo de los trabajadores a fin de lograr los objetivos planteados por la entidad (Alfaro, 2012).

Departamento de recursos humanos.-

Alfaro (2012) manifiesta que el departamento de recursos humanos desempeña las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar el proceso de provisión de empleados, retribución y capacitación, representa el enlace entre la entidad y los empleados, administra los planes de seguridad y ofrece orientación técnica a las gerencias departamentales respecto al personal de la institución.

Departamento de relaciones laborales.-

Mínguez (2005) manifiesta que la función principal de dicho departamento es ocuparse de los asuntos legales suscitados entre la entidad y el empleado.

Desempeño laboral.-

El desempeño está relacionado con la forma en la que un individuo ejecuta diariamente las responsabilidades y roles asignados para el puesto determinado en correspondencia con el alcance de los objetivos individuales y empresariales (Urquijo García J. , 2008).

Eficacia.-

Lam & Hernández (s.f.) señala que la eficacia es la capacidad que posee una persona para alcanzar los resultados esperados o que se desean lograr.

Evaluación de desempeño laboral.-

Evaluar el desempeño laboral es relevante para una entidad debido a que permite ponderar en un escalafón a los empleados de la empresa con el objetivo de identificar las debilidades y fortalezas para asignar diversas funciones a los individuos idóneos que garanticen obtener un óptimo resultado al desarrollarlas (Guevara Sánchez, 2016).

Liderazgo.-

Tracy (2015) señala que el liderazgo es la habilidad que posee una persona para producir un excelente rendimiento en individuos comunes.

Motivación Laboral.-

La motivación es el intermedio existente entre el modo de realizar las labores y la personalidad humana considerando su eficacia y eficiencia, direccionandolo hacia el alcance de las labores logrando el éxito de su esfuerzo (Sum Mazariegos, 2015).

Productividad Laboral.-

La productividad laboral se centra básicamente en el vínculo existente entre el producto final y la labor empleada en el proceso de producción sin contemplar en forma directa el capital (Sladogna, 2017).

2.1.2. Marco referencial sobre la problemática de investigación

2.1.2.1. Antecedentes investigativos.

Debido al presente proyecto de investigación y desarrollo, se ha extraído información por parte de otros trabajos investigativos para asemejarlos a las variables que han sido utilizadas como objeto de estudio.

Tomando la Tesis dirigida por Mario Estuardo Ferrer Salaverry de la Universidad César Vallejo bajo el Título de Maestro en Gestión Pública presentó el tema: “Gestión administrativa y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2016”. Ferrer (2017) menciona: Que las conclusiones que se generaron de la investigación Gestión Administrativa y desempeño laboral servirán como fuente de información a otras investigaciones, también permitirá mejorar la gestión administrativa y el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Cajamarca. (pág. 59)

Se toma en consideración el Informe Final del Proyecto de Investigación de Alexa Virginia Pérez Jalca de la Universidad Técnica de Babahoyo con Título de Ingeniera Comercial precedida del tema: “Gestión administrativa y su incidencia en el desempeño laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Vinces”. Pérez (2018) expone: Que la investigación se fundamenta en paradigma y metodologías en las que mejoren la calidad del desempeño laboral por medio de la correcta gestión administrativa valiéndose de múltiples recursos e instrumentos como lo es la aplicación de la propuesta planteada desarrollada en las páginas posteriores del proyecto para el Gobierno Autónomo Descentralizado de Vinces. (pág. 6)

Se estima que la Tesis de Grado por parte de Eliana Nataly Veintimilla Pauta de la Universidad Técnica de Machala con Título de Licenciada en Secretariado ejecutivo

computarizado siguiendo el tema de “Gestión administrativa y su influencia en el desempeño laboral de las secretarías que laboran en la empresa agrícola Prieto S.A. del Cantón Pasaje”. Veintimilla (2014) opina: Que la gestión administrativa en las empresas privadas consiste en proyectar actividades secretarías para alcanzar un buen desempeño laboral (...) añade mejorar la gestión administrativa contando con recurso humano altamente calificado para el desempeño laboral de las secretarías (pág. 16)

De acuerdo a la Tesis de Modesta Rubela Lujan Cataño de la Universidad César Vallejo con Título Profesional de Licenciada en Administración da indicio al tema: Gestión Administrativa y el desempeño laboral de los colaboradores del Área Administrativa de la Empresa Autoridad Autónoma del Tren Eléctrico”. Lujan (2017) recomienda: Que lo ejecutivos de mayor jerarquía realicen una adecuada supervisión hacia los jefes de mando medio a fin de que ejecuten una buena dirección a través de la toma de decisiones (...) Los gerentes y jefes deberán monitorear las tareas del personal para mejorar la gestión así como aplicar las medidas correctivas para la buena ejecución del plan operativo institucional. (pág. 53)

Debido a la Tesis de José Raimundo Figueroa Vera y Juan Xavier Reyes Aquino de la Universidad de Guayaquil bajo el título de Ingeniero Comercial da indicio al tema “La Gestión administrativa y su incidencia en el rendimiento laboral de la Asociación de Agricultores Las Avispas”. Figueroa y Reyes (2016) observaron: Falta de comunicación, de una imagen que los distinga y los represente, la falta de compromiso por parte de la directiva y de los socios quienes se sienten desmotivados al no alcanzar los resultados deseados inciden en la sostenibilidad de la Asociación, razón por la cual es necesario tomar las medidas correctivas y necesarios que permitan a la Asociación trabajar de manera comprometida y a beneficio de quienes forman parte de ella (pág. 68).

2.1.2.2. Categorías de análisis.

Gestión Administrativa

La gestión administrativa en la empresa

Campos Encalada & Loza Chávez (2011) menciona que la labor de edificar una población financieramente óptima, reglas sociales restauradas un gobierno eficiente, es el desafío de la actual gestión administrativa, el control de las organizaciones radica en competencia de una administración eficiente, en gran dimensión en la definición y la satisfacción de diversos propósitos sociales, políticos y económicos reposan en las funciones del gerente.

La gestión administrativa de la entidad se responsabiliza de ejecutar los procesos necesarios para su operatividad de forma eficiente y eficaz cumpliendo con una secuencia de proposiciones (Caldas, Carrión , & Heras Fernández, 2017).

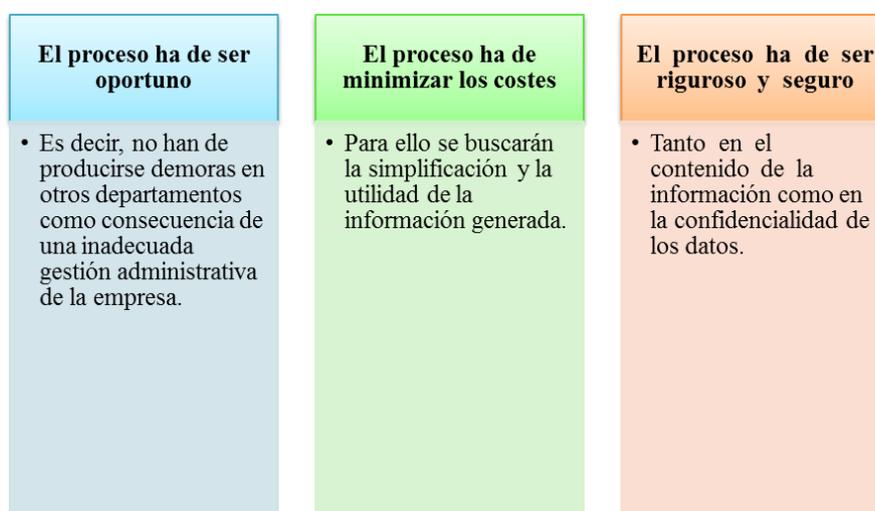


Gráfico I: Premisas de la gestión administrativa.
Fuente: (Caldas, Carrión , & Heras Fernández, 2017)

La administración, la eficiencia y la eficacia

La administración se vincula directamente con la supervisión y coordinación de las labores del personal de modo que se ejecuten eficiente y eficazmente, la diferencia entre

un cargo gerencial y un cargo normal es justamente la función de coordinar y supervisar las tareas de otros individuos, no obstante el gerente no puede proceder a su antojo en el lugar, momento o forma que desee, en cambio la administración se encarga de asegurar que las labores sean realizadas con eficacia y eficiencia por los responsables de su ejecución (Robbins & Coulter, 2014).

Robbins & Coulter (2014) señalan que la eficiencia es la obtención de resultados óptimos partiendo de una reducida cantidad de recursos, los gerentes en muchas ocasiones se ven forzados a laborar con escasos recursos, a eso se debe su interés por emplearlos de forma eficiente, el vocablo eficiencia es utilizado frecuentemente como el sinonimo de realizar correctamente las labores, implicando una reducción en el desperdicio de insumos.

Robbins & Coulter (2014) definen la eficacia como la ejecución de tareas que conducen al alcance de las metas propuestas por la entidad, cabe recalcar que la eficiencia está relacionada con los medios para realizar labores mientras que la eficacia se vincula con el alcance de los objetivos empresariales.

Importancia de la administración

Universidad Católica Boliviana San Pablo (2007) manifiesta que la importancia de la administración se refleja en la impartición de efectividad al esfuerzo que emplea el individuo, colabora a conseguir un personal óptimo, recursos materiales, económicos y el vínculo humano, manteniéndose frente a las situaciones variables, proporcionando creatividad y previsión, el lema de la administración es el mejoramiento.

Ámbito de la aplicación

Luna González (2014) señala que el entorno en el que se desarrolla la administración es universal, en otras palabras se emplea a nivel mundial, en instituciones públicas o privadas, ubicándose particularmente se destaca que es aplicada por las familias, individuos, empresas grandes, pequeñas y medianas, microempresas, entendiéndose ultimamente que la administración se utiliza en los entornos en los cuales existe.

Características de la administración

Luna González (2014) indica que existen diversas características identificadas en la administración, diferenciándola de otros aspectos cognitivos.

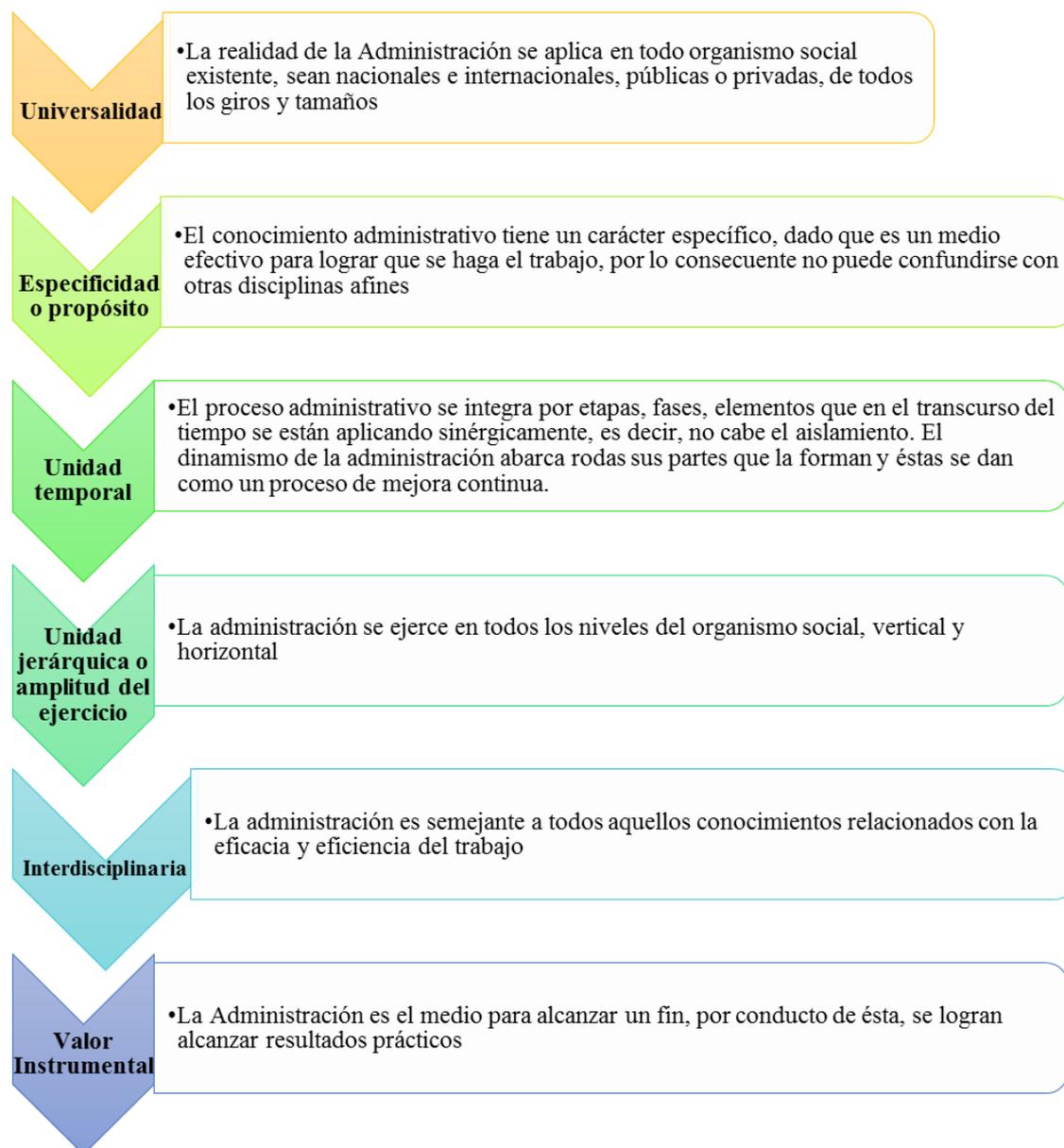


Gráfico 2: La administración del recurso humano y sus características

Fuente: (Luna González A. , 2014)

Funciones administrativas o de la gerencia

Según Robbins y Coulter (2014) resumen las actividades de los gerentes en cuatro funciones: planear, organizar, dirigir y controlar, las que encaminan a los gerentes desempeñar las distintas actividades que conllevan al logro de los objetivos establecidos en la organización, todo esto describe las tareas de la gerencia basado en un enfoque de

funciones, que aportan al desarrollo organizacional el cual es fundamental en un mundo globalizado.

En la planeación los administradores delimita las metas y objetivos, fija las tácticas para lograrlas y fomentar programas para la coordinación e integración de las labores, de igual modo la gerencia es la responsable de determinar y organizar las tareas que debe ejecutar el personal de modo que aporte al alcance de los objetivos institucionales a esto se llama organización, en la cual los administradores establecen las labores a ejecutar las cuales deben implementar, la agrupación, reporte y toma de decisiones (Robbins & Coulter, 2014).

Robbins & Coulter (2014) manifiestan que las empresas en general están comúnmente formadas por el recurso humano y es tarea de la gerencia laborar junto y mediante ellas para el alcance de las metas, a aquello se denomina dirección, al aplicar la motivación al personal se contribuye a la resolución de conflictos en los equipos laborales, influenciando en las personas y en los grupos mientras se ejecuten las actividades. El control es la función final de la administración, al establecer los planes y objetivos, la resolución de las labores y la conformación que se ha puesto en marcha, se ha reclutado, motivado e instruido a los empleados, es esencial valorar la correcta ejecución acorde a lo programado, con la finalidad de garantizar el cumplimiento de objetivos y que las tareas se realicen adecuadamente, la gerencia evalúa y supervisa el desempeño.

Planeación

Contreras Meneses (2015) señala que la planeación es la definición de los objetivos empresariales y la proposición de los medios necesarios para alcanzarlos, la gerencia planea por 3 simples razones que son el establecimiento de un rumbo enfocado en el

futuro empresarial, la identificación y asignación de los recursos requeridos para el alcance de metas y por último la decisión de las tareas ineludibles con la finalidad de alcanzarlas.

Organización

La organización es el proceso de crear una estructura que facilite al personal la realización del plan establecida por el gerente y cumplan sus metas, a través de una organización eficiente la gerencia coordina óptimamente los diversos recursos con los que cuenta la entidad, para lograr una organización exitosa se requiere en gran dimensión de la capacidad gerencial para emplear eficientemente los recursos con los que cuenta (Contreras Meneses, 2015).

Motivación

La motivación es aquella fuerza que impulsa o posee eficacia para generar movimiento es aquel motor del comportamiento humano, el interés hacia una tarea es estimulado por una carencia, la cual actúa como mecanismo que incentiva al individuo a actuar y que puede tener raíces psicológicas o fisiológicas (Padilla, Carrillo , Rosero, & Villagómez, 2009).

Administración del personal

La sociedad actual atraviesa continuamente por diversos cambios, enfrentándose a retos en aspectos tales como sociales, políticos, culturales, financieros, razón por la cual las entidades se ven forzadas a contestar inmediatamente. En el área de la administración de recursos humano se refleja evidentemente acatando con el fin de emplear de forma eficaz y eficiente los recursos (Alfaro, 2012).

Control

El control es el proceso a través del cual un individuo o una entidad supervisan el desempeño y afronta actos correctivos, transmitiendo mensajes a la gerencia que las actividades no están acorde a lo establecido y la solicitud de adoptar disposiciones para corregirlas (Contreras Meneses, 2015).

¿Qué es el Liderazgo?

El liderazgo es definido como el proceso de orientar a un equipo e incidir en ello para alcanzar las metas propuestas puesto que la dirección forma parte de las funciones administrativas es ideal que los gerentes sean líderes (Robbins & Coulter, 2010).

Teoría de los rasgos

En la década comprendida entre 1920 y 1930 los investigadores se centraban en estudiar los rasgos de un líder, es decir, las cualidades que diferencian a los líderes, entre los rasgos destacan la clase social, apariencia, clase social, fluidez de palabras, sociabilidad y estabilidad emocional, pese al esfuerzo de los estudiosos no fue posible reconocer la agrupación de rasgos diferenciadores del líder, finalmente identificaron que los rasgos no fueron lo suficiente para distinguir a un líder efectivo (Robbins & Coulter, 2010).

Teorías conductuales

Es aquella teoría del liderazgo que reconoce la conducta que distinguen a los líderes eficaces e ineficaces, en el interior de esta teoría se halla la estructura inicial la cual es el nivel en el que un líder establece sus funciones y la de sus subordinados para el alcance de los objetivos (Robbins & Coulter, Administración, 2010).

Teorías basadas en la contingencia de Fiedler

Esta teoría planteaba que el desempeño eficaz de un determinado equipo dependía de la coincidencia del estilo de liderazgo y el nivel de control e incidencia en las situaciones, se fundamentaba en las premisas de que un estilo de líder definido resultaría más eficiente en las diversas condiciones, la clave radicaba en determinar los estilos de liderazgo y los tipos de situación y luego reconocer las conjunciones adecuadas a las situaciones y estilos (Robbins & Coulter, 2010).

Desempeño laboral

Al evaluar el desempeño de los empleados se realiza un discernimiento sobre la eficacia con la que los trabajadores se desenvuelven en su cargo, es el momento adecuado para investigar la razón por la que los individuos no superan eficientemente los resultados esperado por la institución, generalmente los usos primordiales que las empresas otorgan a la evaluación del desempeño son la administración de la compensación en la cual incluye la retribución de incentivos, detectar la escasez de la formación y capacitación de los trabajadores y el reconocimiento de futuros postulantes a cargos que demanden una responsabilidad mayor, evaluar el proceso de reclutamiento y selección de empleados y actualizar el inventario de habilidades en atribuciones humanísticas de la entidad (Juárez Hernández & Carrillo Castro, 2014).

Administración de la compensación

Juárez Hernández & Carrillo Castro (2014) mencionan que este aspecto es utilizado al evaluar el desempeño con la finalidad de estimular el interés y anhelo de los empleados a fin de alcanzar resultado a futuro de forma óptima, aun cuando el importe de incentivos son contribuidos al transcurrir el tiempo determinado y se analizan los resultados logrado, comúnmente se procura que el esquema de incentivos emplee las mediciones adecuadas

para el desempeño y no las evaluaciones, en otras palabras los resultados y objetivos son medidos en escalas.

Detección de necesidades de capacitación y formación

Juárez Hernández & Carrillo Castro (2014) manifiestan que si al evaluar el desempeño se juzga el nivel en el que los trabajadores alcanzo los resultados requeridos por la entidad para su cargo, es la situación adecuada para que un supervisor reconozca las falencias que limitan el buen desempeño de su personal.

Los recursos humanos como función estratégica

El área de talento humano tiene la misión de planificar, adquirir mantener y desarrollar los recursos humanos indispensables para el cumplimiento del plan institucional, al anexar el concepto estratégico a dicha área se reconoce la intervención del recurso humano en la dirección organizacional, a fin de establecer las tácticas apropiadas con la que afrontan a los desafíos del ambiente e impulsar a que la entidad sea competitiva a un plazo largo (Ruíz Otero, Gago García, García Leal, & López Barra, 2013).



Gráfico 3 Perspectivas relacionadas a la gestión del recurso humano
Fuente: (Ruíz Otero, Gago García, García Leal, & López Barra, 2013)

La importancia de la compensación para el trabajador

Por lo general para una gran parte de los individuos el salario posee un directo impacto en el nivel de su vida, en su condición en el interior de la sociedad y por ende en su equipo laboral, alguna variante en el salario de un empleado perturba la psicología, nivel de autoridad y poder en una organización, los colaboradores presentan cierto rango de sensibilidad ante esta situación (Varela Juárez, 2013).

La motivación

El recurso humano es considerado como una ventaja competitiva para las empresas puesto que al poseer un personal capacitado, motivado y comprometido es fundamental para que una entidad alcance el éxito deseado, el administrador al aceptar el puesto de supervisor está acorde a esforzarse por alcanzar los objetivos propuestos en conjunto con sus compañeros, parte de su responsabilidad es brindar una estimulación constante a sus colaboradores para cumplir con sus funciones de modo constructivo y apropiado (Varela Juárez, 2013).

2.1.3. Postura teórica

Como estudiante de la carrera de Ingeniería Comercial comparto los siguientes criterios definidos:

En el libro titulado Empresa e Iniciativa emprendedora los autores Caldas Blanco, María Eugenia; Carrión Herráez, Reyes; Heras Fernández, Antonio J. en la ciudad de Madrid en el apartado de la gestión administrativa en la empresa es resumida en tres premisas a cumplir: El proceso ha de ser oportuno, el proceso ha de minimizar los costes y el proceso ha de ser riguroso y seguro.

En la gestión administrativa se debe tener en cuenta que esta debe ser realizada de modo eficaz y eficiente y con esto se nos presentan los tres procesos antes mencionados

a fin de que todo se cumpla con los estándares y parámetros propuesto para el cumplimiento de un fin en particular en dicha institución.

En este apartado los autores hacen referencias a tres parámetros para realizar la gestión administrativa de la mejor manera y nos exponen que en primer lugar el proceso se debe realizar oportunamente y sin demora alguna como consecuencia de alguna negligencia administrativa, también nos muestra que el proceso ha de minimizar los costes investigando técnicas para simplificar la forma en que se usan los datos obtenidos y que este mismo proceso debe ser riguroso y seguro en cuanto a los datos adquiridos y su correcto proceso a fin de que se resguardar la privacidad de los datos. Luego de esto el proceso a seguir debe ser normalizado y sujeto a un control y verificación del proceso administrativo con el objeto de aplicar las respectivas soluciones administrativas.

2.2. Hipótesis

2.2.1. Hipótesis general.

Ho: La Gestión administrativa no incide en el desempeño laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Echeandía – Provincia Bolívar.

H1: La Gestión administrativa incide en el desempeño laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Echeandía.

2.2.2. Subhipótesis o derivadas.

- La gestión administrativa y su incidencia en el clima organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Echeandía.
- La gestión administrativa y su incidencia en la atención al usuario en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Echeandía.
- La gestión administrativa y su incidencia en la imagen corporativa en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Echeandía.

2.3. Variables

- Gestión administrativa
- Desempeño laboral.

CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Resultados obtenidos en la investigación

3.1.1 Pruebas estadísticas aplicadas

Análisis cuantitativo y cualitativo

El método estadístico (análisis cuantitativo) empleado en la corroboración de la hipótesis fue el denominado chi-cuadrado que permitió cuantificar la relación existente entre la gestión administrativa y el desempeño laboral razón por la cual se procedió a utilizar el formulario de interrogantes elaborado para la encuesta, el cual fue aplicado a los empleados que laboran en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Echeandía perteneciente a la Provincia de Bolívar. La presente investigación es evaluada mediante un estudio no paramétrico estableciendo un 95% como nivel de confianza.

Adicionalmente la implementación de una entrevista al jefe de talento humano (análisis cualitativo) permitió obtener datos referentes a la temática en estudio.

3.1.2 Análisis e interpretación de datos

Respuestas del Cuestionario de Entrevista

Nº	Preguntas	Respuestas
1	¿Cómo está conformada la nómina de personal de la Institución Municipal?	Por 105 empleados con nombramiento fijo y 90 con contrato provisional.
2	¿Considera usted que la administración actual del municipio está enfocado en ejercer estrategias de mejoras para el desempeño del personal institucional?	Básicamente el municipio da cumplimiento a la normativa LOSEP y los procedimientos regulares entorno al talento humano.
3	¿Cómo se evalúa el desempeño del talento humano en el Municipio de Echeandía?	Por medio de los resultados de cada departamento mediante el cumplimiento de sus funciones y la emisión oportuna de información requerida.

4	¿Cada que tiempo se evalúa el desempeño del personal en la institución municipal?	De manera periódica, máximo dos veces al año regularmente.
5	¿Cuáles son las normativas que se manejan en la institución relacionada con el proceso de contratación y selección del personal?	LOSEP, Código del Trabajo, Manual de Funciones interno y también se da uso a las plataformas públicas de socio empleo y otras para el desarrollo de los procesos de contratación de personal.
6	¿Se capacita previamente al personal de nuevo ingreso, conforme las actividades y funciones a desempeñar?	Capacitaciones en sí, no hay simplemente previamente se elige a una persona que cumpla con los requisitos previos relacionados al puestos y se los contrata usualmente por 3 meses, si se desempeña adecuadamente se queda en el puesto caso contrario es transferido a otro cargo o en su efecto culmina su contrato.
7	¿Cómo se controla el nivel de absentismo de los empleados en la institución municipal?	Esto se efectúa por medio del programa de asistencia por medio del reloj biométrico para huella digital.
8	¿Cómo influye la gestión administrativa en el desempeño laboral actual de los funcionarios del municipio de Echeandía?	Cada jefe de área es responsable del trabajo de sus colaboradores. Del direccionamiento del mismo dependen los resultados de cada área.
9	¿En la institución se aplican planes de capacitación dirigidos a todos los servidores o funcionarios municipales?	Desconozco que se hayan implementado planes de capacitación hacia todos los funcionarios públicos de la institución.
10	¿Considera usted que los jefes administrativos están debidamente capacitados para direccionar y vincular a sus colaboradores con los objetivos y metas de la institución municipal?	Si considero que la preparación profesional de cada jefe es idónea para direccionar al personal hacia el cumplimiento de los objetivos del municipio de Echeandía.

Elaborado por: Jennifer Ulloa

Análisis:

Conforme a la entrevista aplicada al jefe de talento humano, se denotó desconocimiento sobre que se hayan aplicado planes de capacitación dirigidos a todos los funcionarios de la entidad. Además de que no hay una capacitación directa dirigida al

personal de nuevo ingreso. En cuanto a las normativas referentes al talento humano que aplica el Municipio de Echeandía son la LOSEP (Ley Orgánica de Servicio Público), Código del Trabajo y todos los procesos pertinentes que se ejercen para las gestiones del talento humano que labora en el sector público.

3.1.2.1 Observación de frecuencias

En la elaboración de las tablas de frecuencias se procedió a seleccionar los resultados obtenidos al aplicar las siguientes interrogantes:

Tabla 1: Frecuencias observadas

Interrogante	Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Excelente	Total
¿Cree usted que la institución cuenta con un adecuado plan de capacitación?	8	10	6	2	0	26
¿Cree usted que la institución posee todos los recursos e infraestructura adecuada para el eficiente desempeño de las funciones?	3	6	15	1	1	26
¿Cree usted que los directivos cuentan con la capacitación suficiente para ejercer y controlar la gestión de su personal?	5	12	9	0	0	26
¿Cree usted que la institución emplea un adecuado sistema de incentivos ante el buen desempeño de los funcionarios?	9	11	4	2	0	26
¿Considera usted que la entidad cuenta con una apropiada gestión administrativa?	3	5	18	0	0	26
Total	28	44	52	5	1	130

Fuente: Funcionarios del GAD Municipal Echeandía

Elaborado por: Jennyfer Ulloa

3.1.2.2 Frecuencias Teóricas

$$f_{e_{ij}} = \frac{(\text{total fila } i - \text{ésima})(\text{total columna } j - \text{ésima})}{\text{total global}}$$

Tabla 2
Frecuencias Teóricas

Interrogante	Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Excelente	Total
¿Cree usted que la institución cuenta con un adecuado plan de capacitación?	5,6	8,8	10,4	1	0,2	26
¿Cree usted que la institución posee todos los recursos e infraestructura adecuada para el eficiente desempeño de las funciones?	5,6	8,8	10,4	1	0,2	26
¿Cree usted que los directivos cuentan con la capacitación suficiente para ejercer y controlar la gestión de su personal?	5,6	8,8	10,4	1	0,2	26
¿Cree usted que la institución emplea un adecuado sistema de incentivos ante el buen desempeño de los funcionarios?	5,6	8,8	10,4	1	0,2	26
¿Considera usted que la entidad cuenta con una apropiada gestión administrativa?	5,6	8,8	10,4	1	0,2	26
Total	28	44	52	5	1	130

Fuente: Funcionarios del GAD Municipal Echeandía

Elaborado por: Jennyfer Ulloa

3.1.2.3 Chi-cuadrado

$$x^2 = \sum \frac{(f - f_t)^2}{f_t}$$

Tabla 3*Cálculo del chi-cuadrado*

Nº	O	E	(O-E)	(O-E) ²	(O-E) ² / E
1	8	5,6	2,4	5,76	1,0285714286
2	3	5,6	-2,6	6,76	1,2071428571
3	5	5,6	-0,6	0,36	0,0642857143
4	9	5,6	3,4	11,56	2,0642857143
5	3	5,6	-2,6	6,76	1,2071428571
6	10	8,8	1,2	1,44	0,1636363636
7	6	8,8	-2,8	7,84	0,8909090909
8	12	8,8	3,2	10,24	1,1636363636
9	11	8,8	2,2	4,84	0,55
10	5	8,8	-3,8	14,44	1,6409090909
11	6	10,4	-4,4	19,36	1,8615384615
12	15	10,4	4,6	21,16	2,0346153846
13	9	10,4	-1,4	1,96	0,1884615385
14	4	10,4	-6,4	40,96	3,9384615385
15	18	10,4	7,6	57,76	5,5538461538
16	2	1	1	1	0,5
17	1	1	0	0	0
18	0	1	-1	1	0
19	2	1	1	1	0,5
20	0	1	-1	1	0
21	0	0,2	-0,2	0,04	0
22	1	0,2	0,8	0,64	0,64
23	0	0,2	-0,2	0,04	0
24	0	0,2	-0,2	0,04	0
25	0	0,2	-0,2	0,04	0
				x²	25,1974426

Fuente: Funcionarios del GAD Municipal Echeandía**Elaborado por:** Jennyfer Ulloa**X² critico= 24,9958 X² experimental= 25,197****25,197 > 24,9958**

X^2 experimental > X^2 critico => se rechaza la Ho

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3	0,35	0,4	0,45	0,5
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055	2,0722	1,6424	1,3233	1,0742	0,8735	0,7083	0,5707	0,4549
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,915	4,6052	3,7942	3,2189	2,7726	2,4079	2,0996	1,8326	1,5970	1,3863
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,847	6,2514	5,3170	4,6416	4,1083	3,6649	3,2831	2,9462	2,6430	2,3660
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,477	7,7794	6,7449	5,9886	5,3853	4,8784	4,4377	4,0446	3,6871	3,3567
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363	8,1152	7,2893	6,6257	6,0644	5,5731	5,1319	4,7278	4,3515
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5716	10,6446	9,4461	8,5581	7,8408	7,2311	6,6948	6,2108	5,7652	5,3481
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,371	12,0170	10,7479	9,8032	9,0371	8,3834	7,8061	7,2832	6,8000	6,3458
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,373	13,3616	12,0271	11,0301	10,2189	9,5245	8,9094	8,3505	7,8325	7,3441
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,6660	19,0228	16,7190	14,6837	13,2880	12,2421	11,3887	10,6564	10,0060	9,4136	8,8632	8,3428
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,070	15,9872	14,5339	13,4420	12,5489	11,7807	11,0971	10,4732	9,8922	9,3418
11	31,2635	28,7291	26,7569	24,7250	21,9200	19,752	17,2750	15,7671	14,6314	13,7007	12,8987	12,1836	11,5298	10,9199	10,3410
12	32,9092	30,3182	28,2997	26,2170	23,3367	21,261	18,5493	16,9893	15,8120	14,8454	14,0111	13,2661	12,5838	11,9463	11,3403
13	34,5274	31,8830	29,8193	27,6882	24,7356	22,690	19,8119	18,2020	16,9848	15,9839	15,1187	14,3451	13,6356	12,9717	12,3398
14	36,1239	33,4262	31,3194	29,1412	26,1189	23,848	21,0641	19,4062	18,1508	17,1169	16,2221	15,4209	14,6853	13,9961	13,3393
15	37,7070	34,9462	32,7811	30,5882	27,4912	24,9958	22,3071	20,6030	19,3107	18,2451	17,3217	16,4940	15,7332	15,0197	14,3389
16	39,2518	36,4555	34,2671	31,9999	28,8453	26,2962	23,5418	21,7931	20,4651	19,3689	18,4179	17,5646	16,7795	16,0425	15,3385
17	40,7911	37,9462	35,7184	33,4087	30,1910	27,5871	24,7690	22,9770	21,6146	20,4887	19,5110	18,6330	17,8244	17,0646	16,3382
18	42,3119	39,4220	37,1564	34,8052	31,5264	28,8693	25,9894	24,1555	22,7595	21,6049	20,6014	19,6993	18,8679	18,0860	17,3379
19	43,8194	40,8847	38,5821	36,1908	32,8523	30,1435	27,2036	25,3289	23,9004	22,7178	21,6891	20,7638	19,9102	19,1069	18,3376
20	45,3142	42,3358	39,9969	37,5663	34,1696	31,4104	28,4120	26,4976	25,0375	23,8277	22,7745	21,8265	20,9514	20,1272	19,3374
21	46,7963	43,7749	41,4009	38,9322	35,4789	32,6706	29,6151	27,6620	26,1711	24,9348	23,8578	22,8876	21,9915	21,1470	20,3372
22	48,2676	45,2041	42,7957	40,2894	36,7807	33,9245	30,8133	28,8224	27,3015	26,0393	24,9390	23,9473	23,0307	22,1663	21,3370
23	49,7276	46,6231	44,1814	41,6383	38,0756	35,1725	32,0069	29,9792	28,4288	27,1413	26,0184	25,0055	24,0689	23,1852	22,3369
24	51,1790	48,0336	45,5584	42,9798	39,3641	36,4150	33,1962	31,1325	29,5533	28,2412	27,0960	26,0625	25,1064	24,2037	23,3367
25	52,6187	49,4351	46,9280	44,3140	40,6465	37,6525	34,3816	32,2825	30,6752	29,3388	28,1719	27,1183	26,1430	25,2218	24,3366
26	54,0511	50,8291	48,2898	45,6416	41,9231	38,8851	35,5632	33,4295	31,7946	30,4346	29,2463	28,1730	27,1789	26,2395	25,3365
27	55,4751	52,2152	49,6450	46,9628	43,1945	40,1133	36,7412	34,5736	32,9117	31,5284	30,3193	29,2266	28,2141	27,2569	26,3363
28	56,8918	53,5939	50,9936	48,2782	44,4608	41,3372	37,9159	35,7150	34,0266	32,6205	31,3909	30,2791	29,2486	28,2740	27,3362
29	58,3006	54,9662	52,3355	49,5878	45,7223	42,5569	39,0875	36,8538	35,1394	33,7109	32,4612	31,3308	30,2825	29,2908	28,3361

Gráfico 4: Distribución del chi-cuadrado

3.1.2.4 Análisis e interpretación del resultado obtenido del chi-cuadrado

Tras la aplicación del chi-cuadrado y la obtención del resultado se verifica que X^2 experimental es mayor al X^2 critico ($25,197 > 24,9958$), acorde a los datos obtenidos se rechaza la Ho (hipótesis nula) y por ende se acepta la H1 (hipótesis alternativa) la misma que manifiesta lo siguiente: La Gestión administrativa incide en el desempeño laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Echeandía.

3.1.2.5 Análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los funcionarios del GAD Municipal de Echeandía

1. ¿Cree usted que la institución cuenta con un adecuado plan de capacitación que permita alcanzar el eficiente desempeño laboral?

Tabla 4

¿La institución cuenta con un adecuado plan de capacitación?

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	58	45%
No	72	55%
Total	130	100%

Fuente: Funcionarios del GAD Municipal Echeandía

Elaborado por: Jennyfer Ulloa

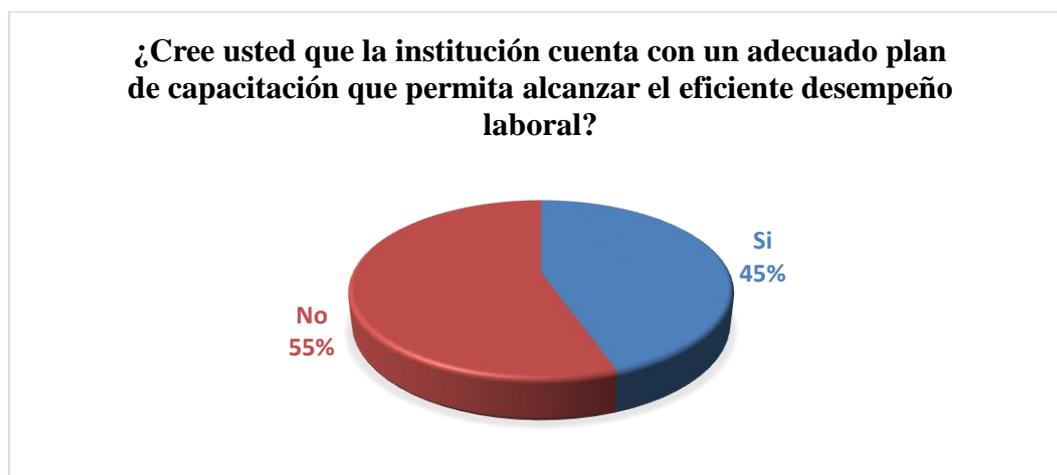


Gráfico 5: ¿La institución cuenta con un adecuado plan de capacitación?

Fuente: Funcionarios del GAD Municipal Echeandía

Elaborado por: Jennyfer Ulloa

Análisis:

El 55% de los funcionarios encuestados manifestaron que la entidad cuenta con un adecuado plan de capacitación que permite a la misma alcanzar un desempeño laboral eficiente, mientras que el 45% afirman lo contrario.

2. ¿Cree usted que los planes de capacitación son herramientas útiles que permiten optimizar el desempeño de los colaboradores?

Tabla 5

Plan de capacitación y el desempeño laboral

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	91	70%
No	39	30%
Total	130	100%

Fuente: Funcionarios del GAD Municipal Echeandía

Elaborado por: Jennyfer Ulloa

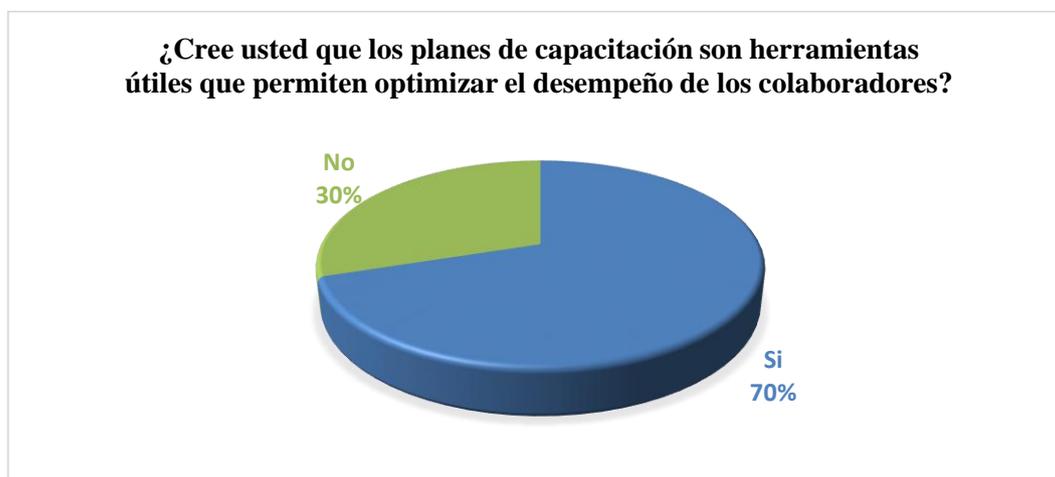


Gráfico 6: Plan de capacitación y el desempeño laboral

Fuente: Funcionarios del GAD Municipal Echeandía

Elaborado por: Jennyfer Ulloa

Análisis:

Acorde a los resultados obtenidos se evidencia que el 70% de los encuestados consideran a los planes de capacitación como herramienta útil para la optimización del desempeño laboral, en cambio el 30% no lo consideran útil.

3. ¿Cada que tiempo considera usted que el municipio debería capacitar a sus talentos humanos?

Tabla 6

Capacitación constante

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Trimestralmente	65	50%
Semestralmente	39	30%
Anualmente	26	20%
Total	130	100%

Fuente: Funcionarios del GAD Municipal Echeandía

Elaborado por: Jennyfer Ulloa



Gráfico 7: Capacitación constante

Fuente: Funcionarios del GAD Municipal Echeandía

Elaborado por: Jennyfer Ulloa

Análisis:

El 50% estiman que el municipio debería capacitar trimestralmente a su personal, el 30% consideran adecuado que se lo realice cada 6 meses mientras que el 20% prefieren que se lo realice anualmente.

4. ¿Considera usted que los jefes de las distintas áreas municipales aplican un adecuado control sobre las actividades de sus colaboradores?

Tabla 7

Control del desempeño laboral

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	58	45%
No	72	55%
Total	130	100%

Fuente: Funcionarios del GAD Municipal Echeandía

Elaborado por: Jennyfer Ulloa

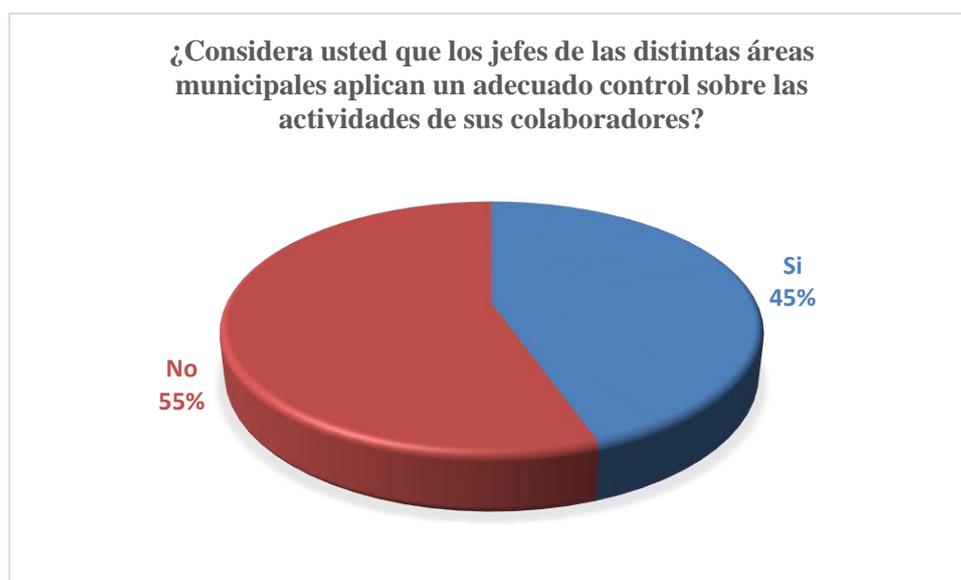


Gráfico 8: Control del desempeño laboral

Fuente: Funcionarios del GAD Municipal Echeandía

Elaborado por: Jennyfer Ulloa

Análisis:

Acorde a los resultados obtenidos el 45% de los funcionarios estiman que los jefes de las diversas áreas municipales emplean un adecuado control sobre las actividades de su personal, en cambio el 55% consideran que el control aplicado es inadecuado.

5. ¿Cómo calificaría usted el trato de sus jefes hacia usted como colaborador y empleado institucional?

Tabla 8

Trato de los jefes a sus colaboradores

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0%
Muy Bueno	3	2%
Bueno	55	42%
Regular	72	55%
Malo	0	0%
Total	130	100%

Fuente: Funcionarios del GAD Municipal Echeandía

Elaborado por: Jennyfer Ulloa

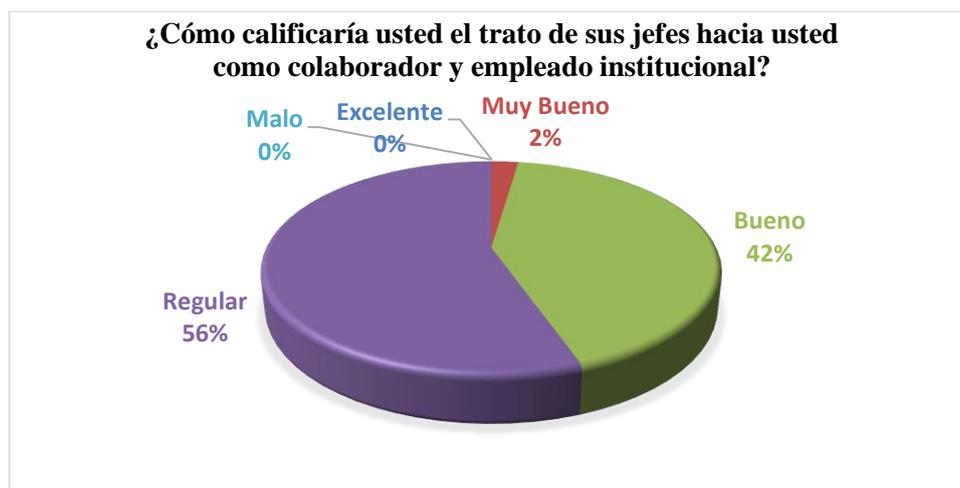


Gráfico 9: Trato de los jefes a sus colaboradores

Fuente: Funcionarios del GAD Municipal Echeandía

Elaborado por: Jennyfer Ulloa

Análisis:

El 55% de los encuestados manifestaron que el trato recibido por parte de los directivos es regular, el 42% mencionan que es bueno y apenas el 2% afirman que el trato que reciben es muy bueno.

6. ¿Cómo calificaría usted el clima laboral que posee la entidad?

Tabla 9

Calificación del clima laboral

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0%
Muy Bueno	0	0%
Bueno	58	45%
Regular	72	55%
Malo	0	0%
Total	130	100%

Fuente: Funcionarios del GAD Municipal Echeandía

Elaborado por: Jennyfer Ulloa

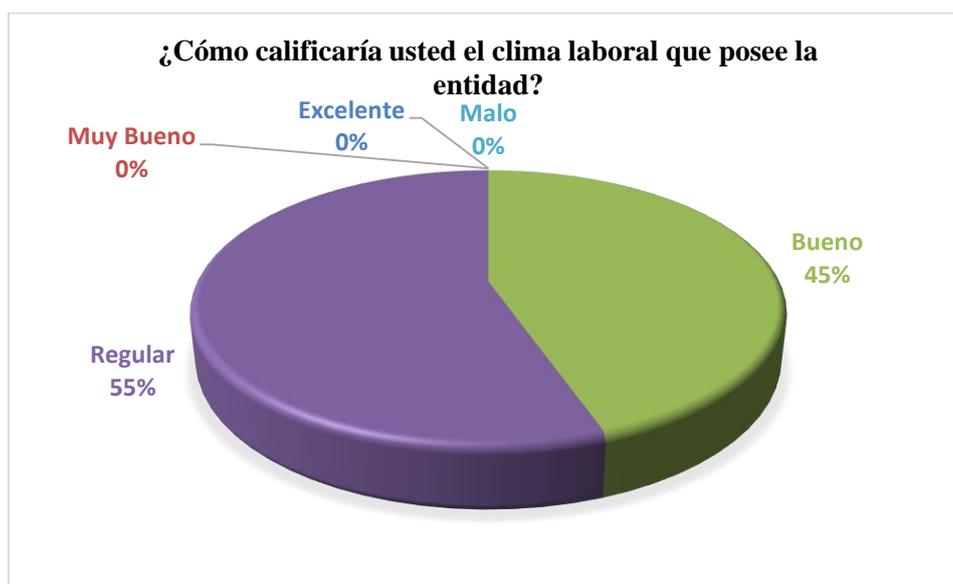


Gráfico 10: Calificación del clima laboral

Fuente: Funcionarios del GAD Municipal Echeandía

Elaborado por: Jennyfer Ulloa

Análisis:

Acorde a los resultados obtenidos el 55% de los funcionarios estiman que el clima laboral de la institución es regular mientras que el 45% lo consideran bueno.

7. ¿Cree usted que la institución cuenta con todos los recursos e infraestructura adecuada para el eficiente desempeño laboral de los empleados?

Tabla 10

Recursos e infraestructura de la institución

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	65	50%
No	65	50%
Total	130	100%

Fuente: Funcionarios del GAD Municipal Echeandía

Elaborado por: Jennyfer Ulloa

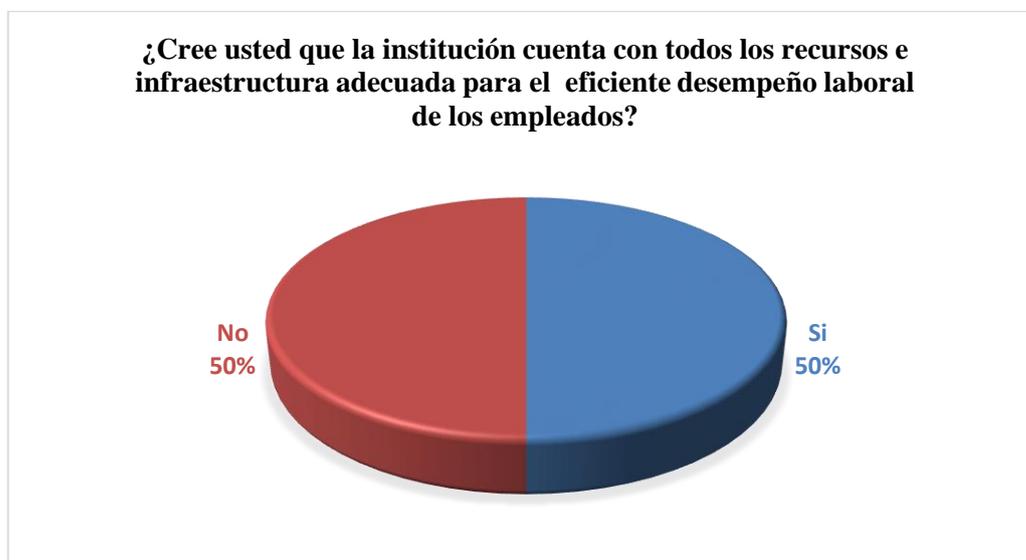


Gráfico II: Recursos e infraestructura de la institución.

Fuente: Funcionarios del GAD Municipal Echeandía

Elaborado por: Jennyfer Ulloa

Análisis:

La opinión de los encuestados sobre si la institución cuenta con los recursos e infraestructura adecuada para el desempeño laboral eficiente está dividida puesto que el 50% de los funcionarios consideran que si, mientras que el otro 50% mencionan que no.

8. ¿Considera usted que el GAD. Municipal de Echeandía posee un adecuado sistema de comunicación entre directivos y colaboradores?

Tabla 11

Sistema de comunicación empleado por la institución

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	58	45%
No	72	55%
Total	130	100%

Fuente: Funcionarios del GAD Municipal Echeandía

Elaborado por: Jennyfer Ulloa

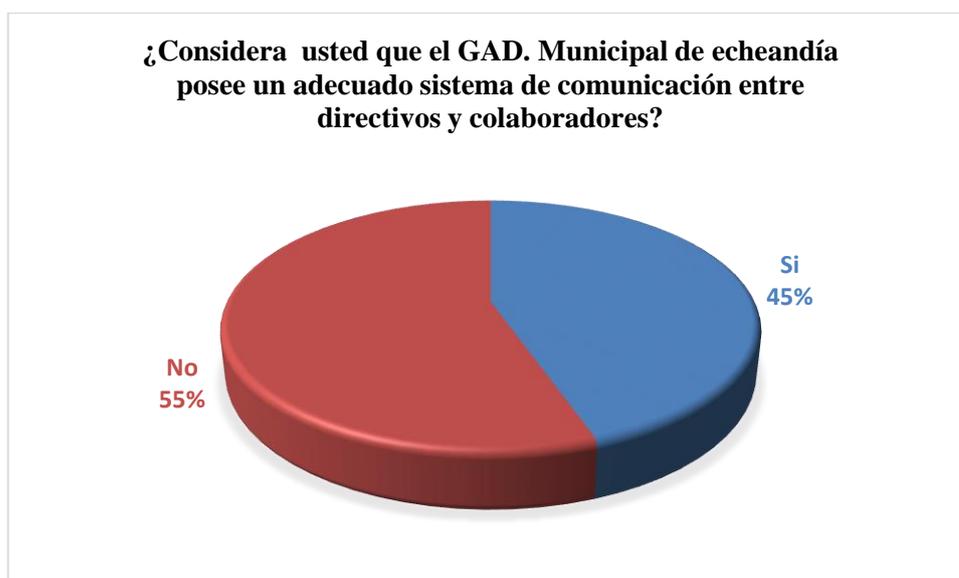


Gráfico 12: Sistema de comunicación empleado por la institución

Fuente: Funcionarios del GAD Municipal Echeandía

Elaborado por: Jennyfer Ulloa

Análisis:

Acorde a los resultados obtenidos el 55% de los encuestados mencionan que el GAD Municipal de Echeandía no posee un sistema de comunicación adecuado entre directivos y colaboradores, en cambio el 45% estiman que la institución si posee un sistema adecuado.

9. ¿Considera usted que los directivos ejercen sus funciones con un liderazgo adecuado sobre sus colaboradores para promover un buen desempeño laboral?

Tabla 12

Liderazgo de los directivos sobre su personal

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	52	40%
No	78	60%
Total	130	100%

Fuente: Funcionarios del GAD Municipal Echeandía

Elaborado por: Jennyfer Ulloa



Gráfico 13: Liderazgo de los directivos sobre su personal

Fuente: Funcionarios del GAD Municipal Echeandía

Elaborado por: Jennyfer Ulloa

Análisis:

El 60% de los funcionarios manifestaron que los directivos no ejercen las funciones con un adecuado liderazgo sobre su personal con la finalidad de promover un buen desempeño laboral mientras que el 40% afirman lo contrario.

10. ¿En la institución municipal se evalúa periódicamente el desempeño laboral de sus trabajadores?

Tabla 13

Evaluación del desempeño laboral

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	12	9%
A veces	78	60%
Nunca	40	31%
Total	130	100%

Fuente: Funcionarios del GAD Municipal Echeandía

Elaborado por: Jennyfer Ulloa

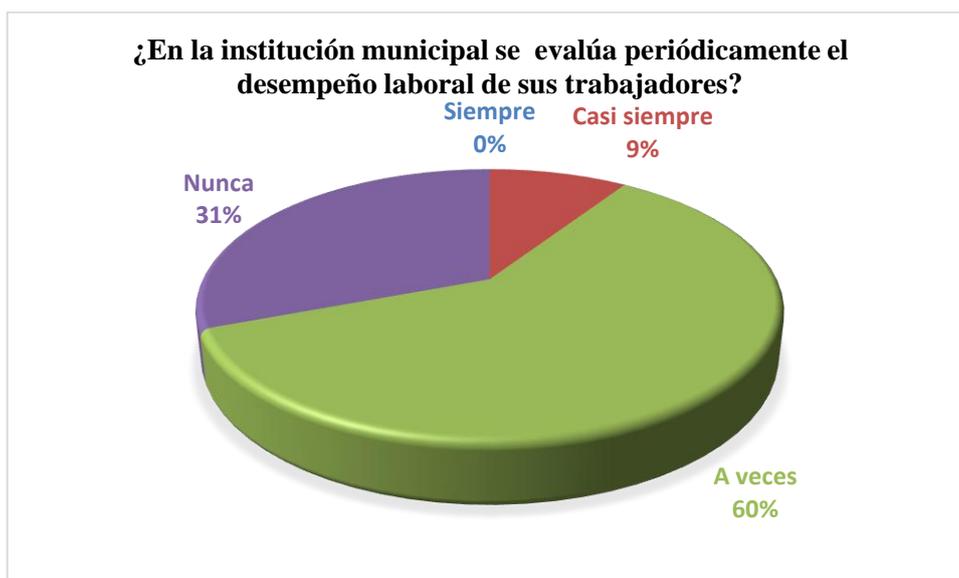


Gráfico 14: Evaluación del desempeño laboral

Fuente: Funcionarios del GAD Municipal Echeandía

Elaborado por: Jennyfer Ulloa

Análisis:

Acorde a los resultados obtenidos el 60% de los funcionarios manifestaron que a veces evalúan su desempeño laboral, el 9% mencionan que casi siempre, en cambio el 31% manifiestan que nunca evalúan el desempeño de los colaboradores.

11. ¿Cree usted que la institución municipal emplea un adecuado sistema de incentivos ante el buen desempeño de los funcionarios?

Tabla 14

Sistema de incentivos empleado en la entidad

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	58	45%
No	72	55%
Total	130	100%

Fuente: Funcionarios del GAD Municipal Echeandía

Elaborado por: Jennyfer Ulloa

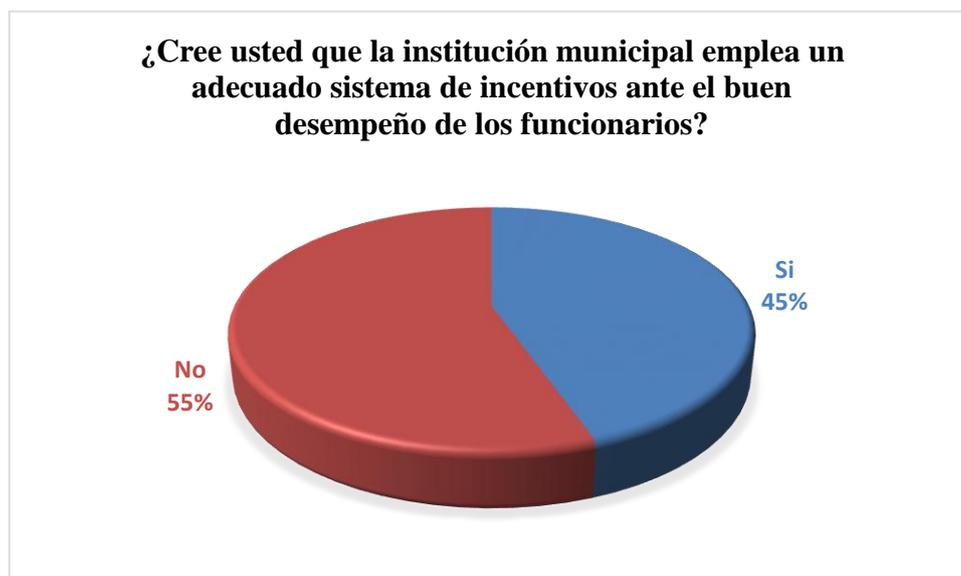


Gráfico 15: Sistema de incentivos empleado en la entidad

Fuente: Funcionarios del GAD Municipal Echeandía

Elaborado por: Jennyfer Ulloa

Análisis:

El 55% de los encuestados consideran que el sistema de incentivos empleado por la institución es el adecuado mientras que el 45% afirman que es inadecuado.

12. ¿Considera usted que la institución municipal cuenta con una gestión administrativa adecuada?

Tabla 15

Gestión administrativa adecuada.

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	58	45%
No	72	55%
Total	130	100%

Fuente: Funcionarios del GAD Municipal Echeandía

Elaborado por: Jennyfer Ulloa

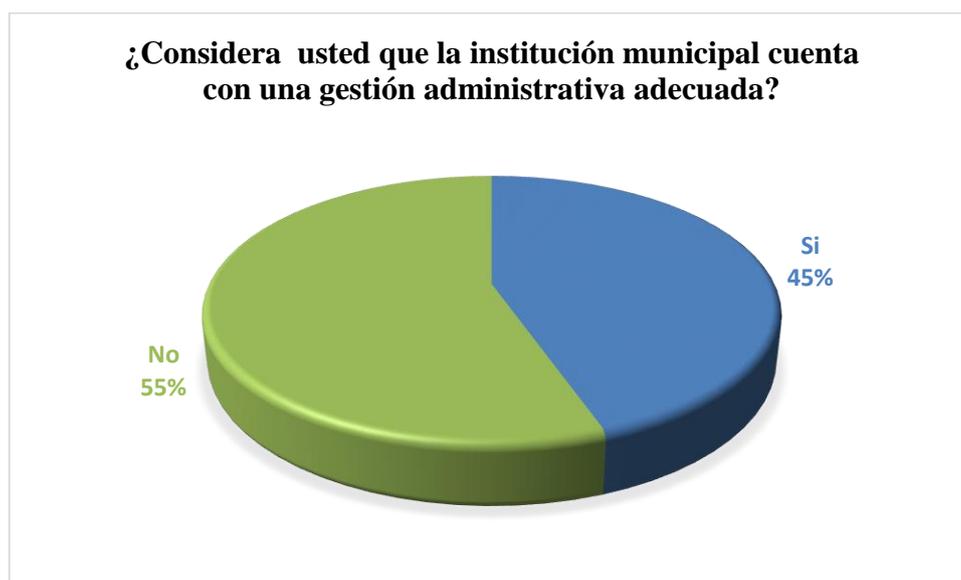


Gráfico 16: Gestión administrativa adecuada

Fuente: Funcionarios del GAD Municipal Echeandía

Elaborado por: Jennyfer Ulloa

Análisis:

Acorde a los resultados obtenidos el 55% de los encuestados manifiestan que la institución carece de una adecuada gestión administrativa, en cambio el 45% mencionan lo contrario.

13. ¿Cree usted que la apropiada gestión de los administradores influenciaría en la optimización del desempeño institucional?

Tabla 16

Influencia de la gestión administrativa en el desempeño laboral

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	68	52%
No	62	48%
Total	130	100%

Fuente: Funcionarios del GAD Municipal Echeandía

Elaborado por: Jennyfer Ulloa

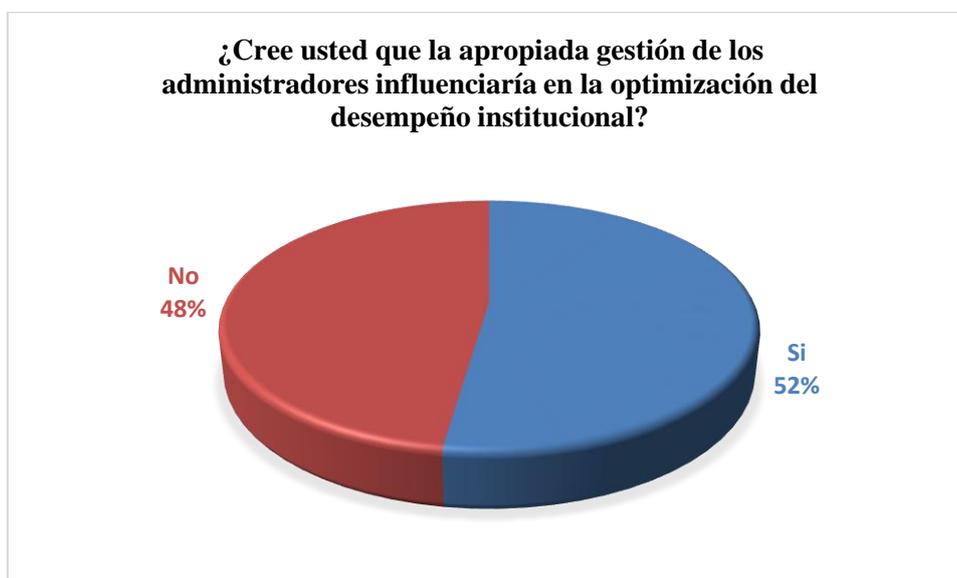


Gráfico 17: Influencia de la gestión administrativa en el desempeño laboral

Fuente: Funcionarios del GAD Municipal Echeandía

Elaborado por: Jennyfer Ulloa

Análisis:

El 52% de los funcionarios manifestaron que una adecuada gestión administrativa si influenciaría en el desempeño institucional, en cambio el 48% brindaron una respuesta negativa.

14. ¿Considera usted que los directivos cuentan con los conocimientos y experiencias suficientes para ejercer sus funciones y controlar la gestión de su personal?

Tabla 17

Los directivos y el control de gestión de su personal

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	58	45%
No	72	55%
Total	130	100%

Fuente: Funcionarios del GAD Municipal Echeandía

Elaborado por: Jennyfer Ulloa

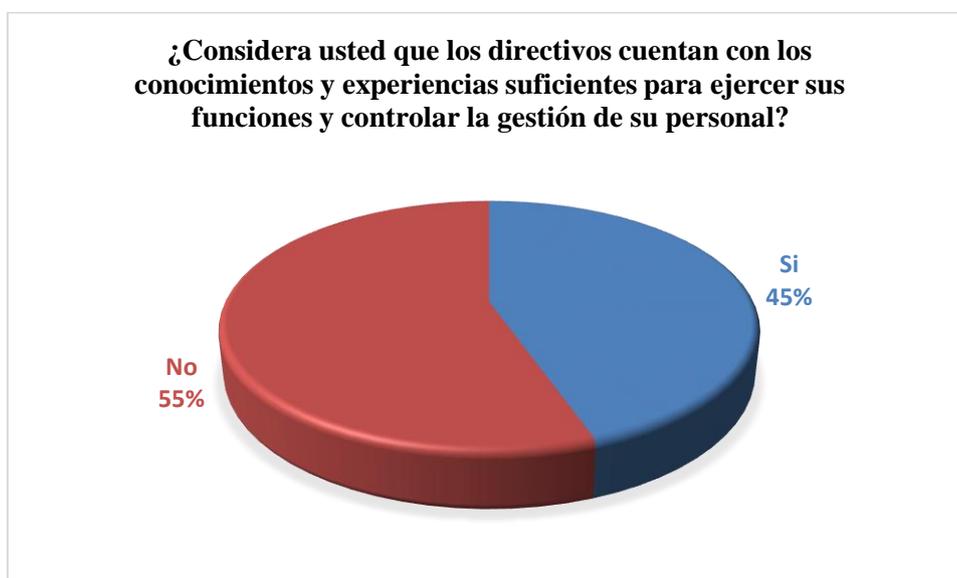


Gráfico 18: Los directivos y el control de gestión de su personal

Fuente: Funcionarios del GAD Municipal Echeandía

Elaborado por: Jennyfer Ulloa

Análisis:

Acorde a los resultados obtenidos el 55% de los encuestados consideran que los directivos no posee la experiencia y conocimientos necesarios para ejercer sus funciones ni para controlar la gestión de su personal, mientras que el 45% afirman lo contrario.

15. ¿Cómo calificaría usted su nivel de motivación en sus labores que ejerce en la institución municipal?

Tabla 18

Nivel de motivación laboral

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0%
Muy Bueno	0	0%
Bueno	55	42%
Regular	75	58%
Malo	0	0%
Total	130	100%

Fuente: Funcionarios del GAD Municipal Echeandía

Elaborado por: Jennyfer Ulloa



Gráfico 19: Nivel de motivación laboral

Fuente: Funcionarios del GAD Municipal Echeandía

Elaborado por: Jennyfer Ulloa

Análisis:

El 58% de los encuestados mencionaron que su nivel de motivación en las labores ejercidas en la institución es regular en cambio el 42% afirmaron que su nivel de motivación es bueno.

3.2 Conclusiones

3.2.1 Conclusiones Específicas

- El GAD municipal de Echeandía carece de un adecuado plan de capacitación que impulse a su talento humano al desarrollo eficiente y eficaz de las labores asignadas, por ende a la optimización de su desempeño laboral y el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- El clima laboral existente en la entidad no es el apropiado para el adecuado desempeño de su personal, además el sistema de comunicación implementado en la institución es deficiente razón por la cual la comunicación entre los altos, medios y bajos rangos es inadecuada.
- Los directivos de la institución no cuentan con los conocimientos ni capacitación requeridos para el desempeño de su cargo, del mismo modo carecen del liderazgo suficiente para ejercer sus funciones correspondientes razón por la cual es incapaz de promover un adecuado desempeño laboral entre sus colaboradores.

3.2.2 Conclusión General

Al finalizar el estudio de la encuesta aplicada a los funcionarios del GAD Municipal de Echeandía se concluye que la gestión administrativa de la institución es deficiente debido a que no aplican un adecuado plan de capacitación que contribuya a mejorar el desempeño de su personal, además no cuentan con un eficiente sistema de incentivos que aporte al incremento del nivel de motivación de los empleados, los jefes de área no ejercen un debido control ni evalúan constantemente el desenvolvimiento de sus colaboradores en sus puestos de trabajo, afectando notablemente a la productividad laboral de la institución.

3.3 Recomendaciones

3.3.1 Recomendaciones específicas

- Implementar un plan de capacitación trimestral que contribuya a optimizar las habilidades, actitudes y conocimientos de los funcionarios e impulse al alcance de las metas y objetivos institucionales.
- Impulsar el trabajo en equipo en cada uno de las áreas que conforman el GAD Municipal contribuyendo al desarrollo del liderazgo en cada uno de los jefes departamentales de la entidad.
- Evaluar constantemente el desempeño de los funcionarios, ejerciendo un control idóneo que aporte a la temprana detección de deficiencias en el personal y a la intervención oportuna de medidas correctivas que contribuyan a incrementar el desempeño laboral de los trabajadores de la entidad.

3.3.2 Recomendación General

En base a los resultados obtenidos se sugiere al GAD Municipal de Echeandía implementar planes de capacitación acorde a cada uno de los cargos que desempeña su personal, centrándose en optimizar las habilidades y conocimientos de los mismos contribuyendo a mejorar el desempeño laboral de la entidad, se recomienda además evaluar periódicamente el desempeño individual de los funcionarios para detectar a tiempo falencias en las actividades encomendadas y la aplicación apropiada de medidas correctivas a las deficiencias encontradas, del mismo modo la aplicación de un sistema idóneo de comunicación entre directivos y personal, la implementación de incentivos adecuados que contribuyan al incremento del nivel de motivación de los trabajadores.

CAPITULO IV.- PROPUESTA TEÓRICA DE APLICACIÓN

4.1. Propuesta de aplicación de resultados

4.1.1. Alternativa obtenida.

Modelo de un plan de capacitación integral sobre el Coaching Organizacional para mejorar el desempeño laboral de los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Echeandía.

4.1.2. Alcance de la alternativa.

El Municipio de Echeandía debe implementar este tipo de Coaching como medio de solución para mejorar el desempeño laboral de todos los colaboradores de la institucional. Es necesario mencionar que este tipo de coaching integra no solo a ejecutivos o al alto mando, sino también a todo el talento humano que labora o desempeña una función en la institución municipal. En efecto, mediante la aplicación de este programa sobre el coaching organizacional mejorará el trabajo en equipo, relaciones entre funcionarios, mejorará la productividad de la institución y por ende incrementará el desempeño laboral.

4.1.3. Aspectos básicos de la alternativa.

4.1.3.1. Antecedentes.

Hasta el desarrollo de la presente investigación no hay constancia ni precedente de la ejecución o implementación de un programa de Coaching Organizacional dirigido a los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Echeandía – Provincia de Bolívar.

4.1.3.2. Justificación.

En una institución municipal son imprescindibles las capacitaciones en temas relevantes que permitan promover mejoras en el desarrollo institucional y en el talento humano con el propósito de ofertar servicios de calidad a la ciudadanía en general. Por esta razón se genera la propuesta que está fundamentada en la implementación de un Programa de Coaching Organizacional para el mejoramiento del desempeño laboral de los funcionarios y empleados en general del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Echeandía.

Al implementar esta propuesta se promoverá que el personal se vincule y se comprometa con el cumplimiento de los objetivos y metas de la institución municipal, además de mejorar el desempeño laboral también mejoran los servicios asociados a la atención a la ciudadanía del cantón Echeandía.

Este programa de capacitaciones referentes al coaching organizacional para los jefes de las distintas direcciones o áreas municipales será una herramienta útil para obtener el máximo rendimiento de sus colaboradores en base a un adecuado liderazgo. Sin embargo también serán impartidas las capacitaciones a todos los funcionarios en general para promulgar competencias de funciones efectivas y desempeño competente en las áreas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Echeandía.

4.2.2. Objetivos

4.2.2.1. Objetivo general.

Plantear un programa de Coaching Organizacional para promover el incremento del desempeño laboral de los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Echeandía – Provincia de Bolívar.

4.2.2.2. Objetivos específicos.

Generar los procesos previos para proceder con la capacitación pertinente sobre el Coaching Organizacional dirigido a los funcionarios del GAD. Municipal del Cantón Echeandía.

Diseñar un plan de capacitación referente a los temas del Coaching Organizacional y el mejoramiento del rendimiento laboral el cual se aplicará a los funcionarios del GAD. Municipal del Cantón Echeandía.

Aplicar evaluaciones para determinar la incidencia y el impacto del programa de capacitación sobre el Coaching Organizacional en los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Echeandía.

4.3.3. Estructura general de la propuesta

4.3.3.1. Título

Modelo de un plan de capacitación integral sobre el Coaching Organizacional para mejorar el desempeño laboral de los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Echeandía.

4.3.3.2. Componentes

El fin de implementar un programa de coaching organizacional al personal de las áreas administrativas del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Echeandía, es impulsar el mejoramiento del desempeño laboral entre los miembros de la institución municipal, por lo que se debe seguir los siguientes procedimientos:

1. Socialización del modelo del plan de capacitación integral sobre el coaching organizacional.

Se emitirá a los funcionarios del GAD de Echeandía y comunicarlo con todos los servidores públicos y demás miembros de la institución, para que colaboren con el desarrollo del mismo según el área en que se desempeñen, el cual se detalla a continuación:

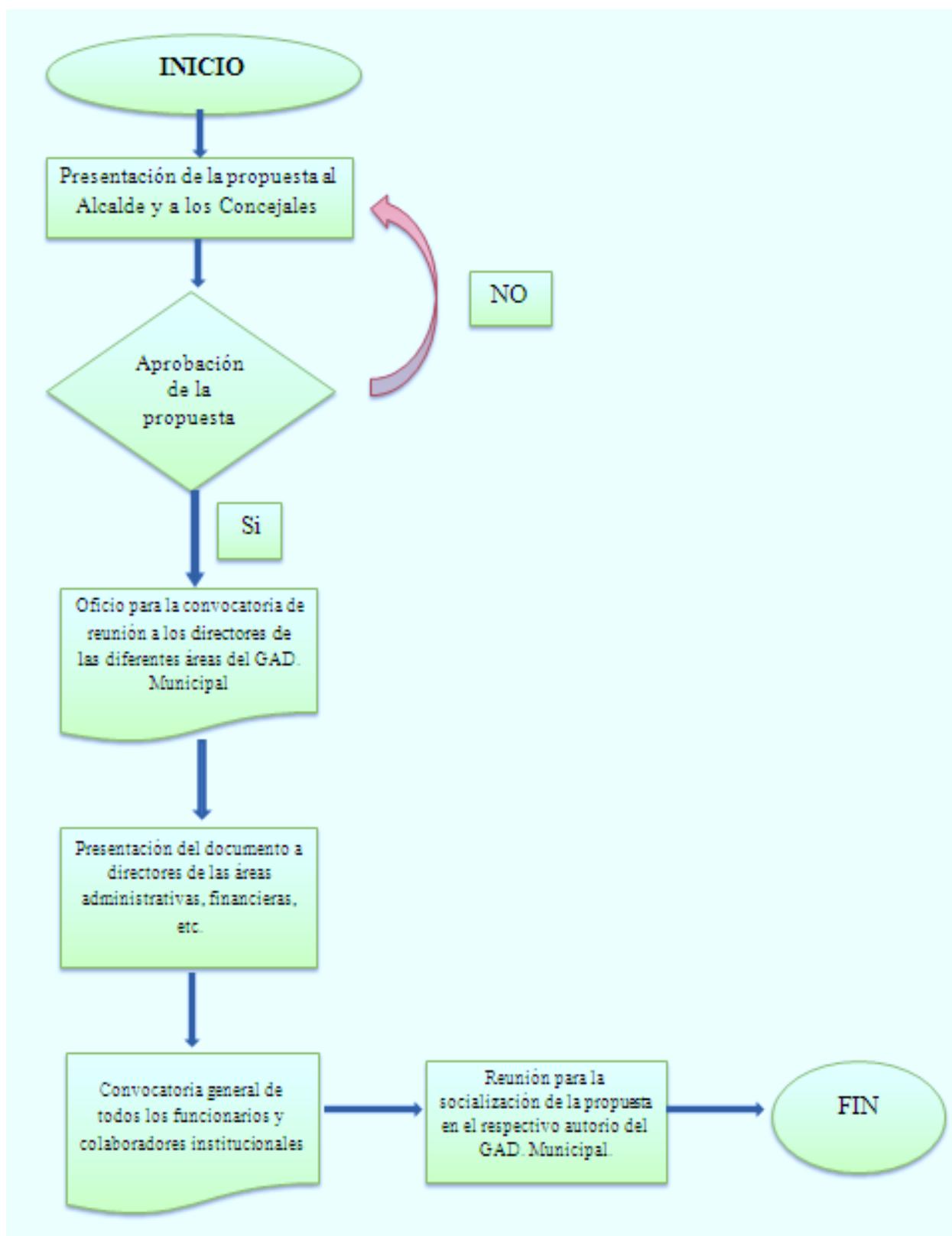


Ilustración 1. Flujograma del procedimiento previo de socialización de la propuesta.

Elaborado por: Jennifer Ulloa.

**Estructura Formal del Plan de Capacitación sobre el Coaching Organizacional
para mejoramiento del desempeño laboral de los Funcionarios del Gobierno
Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Echeandía**

ALCANCE	FINES	OBJETIVOS	METAS
<p>El presente plan de capacitación es de aplicación general para todos los funcionarios y colaboradores del GAD. Municipal de Echeandía.</p>	<p>Mantener capacitados y actualizados en conocimientos tanto a directivos como a todos los funcionarios en general para que desempeñen sus funciones con eficiencia.</p>	<p>Mejorar el nivel de liderazgo que los directores de las diferentes áreas manejan sobre sus colaboradores.</p> <p>Fomentar competencias de trabajo efectivas entre los miembros de la institución municipal.</p> <p>Mejorar las relaciones interdepartamentales y generar equipos de trabajo eficientes.</p>	<p>Capacitar al 100% del talento humano que conforma la nómina del Municipio de Echeandía</p>

ESTRATEGIAS	TIPO DE CAPACITACIÓN	MODALIDAD DE LA CAPACITACIÓN	NIVEL DE CAPACITACIÓN
<p>Metodología de la exposición de los temas será la siguiente:</p> <p>Dialogo del capacitador.</p> <p>Participación de los asistentes en lluvia de ideas y preguntas afines al tema.</p> <p>Talleres</p> <p>Análisis de casos de la vida laboral cotidiana</p>	<p>Capacitación para el desarrollo eficiente de funciones dentro de una institución y crecimiento en el ámbito profesional.</p>	<p>Actualización de conocimientos.</p>	<p>Intermedio</p>

ACCIONES A DESARROLLAR	TEMAS DE CAPACITACIÓN	RECURSOS	FINANCIAMIENTO
<p>Propagación de los módulos de los temas a tratar en las capacitaciones.</p>	<p>Coaching Organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definición, importancia y beneficios del Coaching Organizacional. <p>Dimensiones y aplicaciones del Coaching.</p> <p>Reglas fundamentales del Coaching.</p>	<p>INSTALACIONES.- La capacitación se desarrollará en el lugar que asigne la autoridad competente. Se sugiere auditorium o sala de reuniones.</p> <p>EQUIPOS, MOBILIARIOS Y OTROS.- Proyector, computador o laptop, climatización adecuada, etc.</p> <p>PREMIOS Y DOCUMENTOS.- Módulos de estudio, Encuestas de evaluación, Certificados emitidos por el GAD. Municipal sobre la Capacitación, otros.</p>	<p>Se financiará la capacitación con fondos propios de la institución municipal.</p> <p>Capacitador: \$ 1.280,00 Implementos equipos y otros: \$ 2.500,00 Otros gastos: \$ 500,00</p> <p>PRESUPUESTO TOTAL: \$4.280,00</p>

Elaborado por: Jennifer Ulloa.

2. Ejecución del plan de capacitación

Tabla 19.

Detalle de los temas a tratar en la propuesta de capacitación.

ITEM	NOMBRE DEL CAPÍTULO	DURACIÓN DIARIA (HORAS)	SEMANAS
1	Coaching		
	Organizacional	4	2
2	Dimensiones y		
	aplicaciones del	4	2
3	Coaching.		
	Reglas fundamentales	4	2
	del Coaching.		
Total de semanas de capacitación			6

Elaborado por: Jennifer Ulloa.

Tabla 20

Cronograma de la Propuesta: Plan de Capacitación para los Funcionarios del GAD. Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Echeandía.

CRONOGRAMA DE LA CAPACITACIÓN																															
DURACIÓN DE LA CAPACITACIÓN: MES Y MEDIO																															
Nº	ACTIVIDADES	1ª SEMANA					2ª SEMANA					3ª SEMANA					4ª SEMANA					5ª SEMANA					6ª SEMANA				
		L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V
1	Seminario Nº 1 - Coaching Organizacional																														
	Definición e importancia	■	■																												
	Ventajas y Beneficios			■	■																										
	División del Coaching Organizacional				■	■																									
	Coaching Organizacional y Liderazgo					■	■	■	■																						
	TEST DE EVALUACIÓN - MODULO 1									■																					
2	Seminario Nº 2 - Dimensiones y aplicaciones del Coaching Organizacional																														
	Dimensiones y aplicaciones									■	■																				
	Modelo de coaching orientado al liderazgo									■	■																				
	Coaching organizacional para la formación de equipos										■	■																			
	El coaching y la transformación organizacional											■	■	■																	
	TEST DE EVALUACIÓN - MODULO 2																			■											
3	Seminario Nº 3 - Reglas Fundamentales del Coaching Organizacional																														
	Las 10 reglas de oro del Coaching Organizacional																			■	■										
	Coaching Ejecutivo vs Coaching Organizacional																				■	■									
	Coaching Organizacional y el desempeño laboral																					■	■								
	TEST DE EVALUACIÓN - MODULO 3																														
	Retroalimentación de los temas en general																						■								
	Evaluación de los resultados obtenidos																							■	■						

Elaborado por: Jennifer Ulloa.

Módulos para la aplicación del plan de capacitación del Coaching Organizacional

Módulo N° 1 – Coaching Organizacional

Módulo N° 1 Coaching Organizacional



Objetivo del Estudio: Conocer los efectos del coaching en las organizaciones.

Temas del Módulo N° 1

- Definición, importancia y etapas.
- Beneficios y Características
- División del Coaching Organizacional
- Coaching Organizacional y Liderazgo

Coaching Organizacional

Definición: El coaching organizacional tiene como objetivo transformar a las organizaciones a través de sus empleados para conseguir que expandan su potencial y obtengan los resultados deseados por la compañía.

Objetivo: El objetivo principal del coaching es lograr tanto la eficacia en los resultados como la motivación y satisfacción de todo el personal de la empresa.

Importancia: El coaching también es importante porque facilita el proceso de adaptación al cambio, es decir que mediante sus diversas herramientas y recursos las personas se adaptan a cualquier variante de manera más simple y segura.

Fases del proceso del Coaching Organizacional



9 Beneficios del Coaching Organizacional

1. Desarrollar el liderazgo de la segunda línea directiva, para que en el momento de tomar las riendas de la empresa cuenten con los recursos necesarios para llevarla al éxito.
2. Capacitar a los directivos para que identifiquen los talentos de sus empleados y les asignen tareas que puedan ejecutar con excelencia.
3. Ampliar la comunicación dentro de los departamentos y entre los diferentes departamentos de la empresa.

4. Lograr equipos de trabajo efectivos.
5. Fomentar competencias de trabajo efectivas.
6. Reducir jornadas laborales.
7. Alinear los valores laborales de los trabajadores con los valores de la empresa.
8. Crear estrategias conjuntas.
9. Limpiar el clima organizacional.

Características del Coaching Organizacional

Coaching	Características
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Escucha efectivamente inquietudes y necesidades de los actores principales. ■ Formula problemas y visualiza posibilidades individuales y de grupo. ■ Observa y rediseña conversaciones de equipo para la transformación de su desempeño. ■ Lidera proactivamente el cambio organizacional. ■ Interviene los procesos de aprendizaje individual y grupal para aumentar efectividad.

División del Coaching

Tipología de Coaching	Contexto relacional	Subcategorías
Coaching Personal <i>(Life Coaching)</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uno a uno 2. Objetivo personal 3. Vida diaria 	Coaching para un tipo de público concreto (adolescentes, amas de casa, personas mayores de 40 años, etc.), o funciones concretas (artistas, políticos, deportistas etc.)
Coaching Ejecutivo <i>(Executive Coaching)</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uno a uno 2. Objetivo profesional 3. Vida profesional y personal 4. Relación interpersonal indirecta. 	Coaching para emprendedores, autónomos, o aspectos de la vida profesional, coaching para mandos intermedios, coaching para jefes de sección, etc.
Coaching Grupal <i>(Group or Team Coaching)</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uno a varios 2. Objetivo común 3. Vida profesional y personal 4. Relación interpersonal directa. 	Coaching para equipos de ventas, atención al cliente, equipo deportivo, grupo de voluntarios, etc.
Coaching Organizacional <i>(Corporate Coaching)</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uno/s al sistema en su conjunto 2. Objetivo corporativo 3. Vidas profesionales y personales 4. Relaciones interpersonales directas e indirectas. 	Coaching estratégico, cambio de cultura organizacional, reestructuraciones, aumento de rentabilidad, disminución de costes, comunicación externa, etc.

Coaching Organizacional y el Liderazgo

10.- COACHING ORGANIZACIONAL

LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

- Capacidad de inspirar y motivar
- Capacidad organizativa
- Gestión del tiempo
- Gestión de la crisis
- Capacidad de construir y sostener vínculos interpersonales
- Construcción de equipos
- Iniciativa de creatividad
- Confianza en sí mismo
- Gestión del cambio

COACHING EJECUTIVO

- ¿Qué es Coaching Ejecutivo?
- ¿En qué situaciones es adecuado el coaching ejecutivo?
- Rango del coach ejecutivo.
- Modelo Coaching Ejecutivo.
- Relación entre el coach ejecutivo y el coach: acuerdos y medición del progreso.
- El sistema organizacional y el coaches.
- Metas y resultados del proceso
- Métricas del proceso de Coaching Ejecutivo: antes, durante y después. Algunas públicas y otras privadas.
- Formatos de seguimiento del proceso. Públicos y privados.

TEST DE EVALUACIÓN DEL MÓDULO N° 1**Nombre:** _____**Fecha:** _____**1. El coaching organizacional tiene como objetivo transformar a:**

- a) las personas para sus fines.
- b) las organizaciones a través de sus empleados para conseguir que expandan su potencial.
- c) las entidades públicas y privadas sin fines de lucro.
- d) Todas las anteriores.

2. ¿Cuál es el objetivo principal del Coaching Organizacional?

3. Las fases del proceso del coaching son:

4. Mencione 3 características del Coaching Organizacional**1.** _____**2.** _____**3.** _____

Módulo N° 2

Dimensiones y aplicaciones del Coaching Organizacional

Objetivo del Estudio: Analizar las dimensiones del coaching organizacional y conocer las aplicaciones en el ámbito laboral.



Temas del Módulo N° 2

- Dimensiones y aplicaciones.
- Modelo de coaching orientado al liderazgo.
- Coaching organizacional para la formación de equipos.
- El coaching y la transformación organizacional.

Dimensiones y aplicaciones del Coaching Organizacional

El siguiente cuadro constituye un ejemplo de ámbitos y formas de intervención en un proceso de Coaching.

ÁMBITOS	FORMAS DE INTERVENCIÓN
Técnico	Clarificación de objetivos. Entrenamiento. Asesoramiento. Estructuración del aprendizaje.
Organizativo	Ayuda en la clarificación del problema. Multiplicar los recursos de comprensión (internos y externos). Hacer diferenciar su discurso oficial y prácticas reales. Hacer identificar el margen de maniobra cómodo.
Personal	Hacer trabajar sobre las representaciones. Hacer tomar conciencia de la desviación entre intención y acto. Ofrecer la posibilidad de evaluar nuevos comportamientos.

Por ello decimos que dentro del coaching individual o personal, trabajamos 4 dimensiones de coaching:

El Life Coaching, que trabaja sobre tus hábitos vitales, y se focaliza en proporcionarte herramientas útiles en tu día a día para que consigas tus

<p>La autoestima, los bloqueos...</p> <p>El Coaching Empresarial o Laboral y por qué no, el de tu tiempo de ocio, que trabaja sobre tus necesidades profesionales, (personas en activo o búsqueda de empleo) o que aborda la forma que tienes de pasar tu tiempo libre (pensionistas o personas desocupadas).</p> <p>El Coaching de la Salud, que se centra en el cuidado de tu cuerpo, tu salud y tu estética, brindándote la oportunidad de trabajar con expertos que trabajarán contigo diseñando pautas y rutinas totalmente personalizadas. Hablaríamos también de aprender a gestionar el tiempo de manera eficaz y de gestionar el estrés y su impacto en el día a día.</p> <p>El Coaching Familiar, que cultiva tus relaciones tanto familiares como personales, buscando esa conciliación entre tu vida familiar y profesional, hoy en día tan necesaria.</p>	<p>metas personales o profesionales. Centrado en los hábitos personales, en mejorar las relaciones, la comunicación, la seguridad y</p> <p style="text-align: center;">Las 3 Dimensiones del Coaching Organizacional</p>
--	---

	<div data-bbox="1151 229 1393 528">  <p>Brainstorming</p> </div> <div data-bbox="1393 229 2011 459"> <ul style="list-style-type: none"> •También conocida como “lluvia de ideas”, la cual es unaherramienta bastante utilizada en las empresas. Está se enfoca en la participación del personal al escuchar sus ideas al momento de tomar una decisión. </div> <div data-bbox="1151 528 1393 826">  <p>Exposición grupal</p> </div> <div data-bbox="1393 528 2011 758"> <ul style="list-style-type: none"> •Esta herramienta permite evaluar las habilidades del talento humano a través del desempeño que esté presente al momento de indicar las posibles soluciones del tema antes ya establecido. </div> <div data-bbox="1151 826 1393 1193">  <p>Feedback 360°</p> </div> <div data-bbox="1393 826 2011 1056"> <ul style="list-style-type: none"> •También conocido como evaluación multifuente, está encaminado en el desarrollo de competencias, para desarrollar esta técnica se utiliza un cuestionario y todos los miembros de la organización reciben un feedback de compañeros, superiores, colaboradores e incluso clientes externos. </div>
<p>Modelo de coaching orientado al liderazgo</p>	<p>Coaching empresarial y liderazgo, los retos que implican cambios</p>

<p>La relación que existe entre coaching organizacional y liderazgo es en cuanto al desarrollo de las personas, incrementar el desempeño y resultados.</p> <p>Por un lado el desarrollo de habilidades de liderazgo en puestos gerenciales y directivos, a su vez apoyar al crecimiento de los colaboradores, ser más eficientes y contribuyan a cumplimiento de metas y objetivos de la empresa.</p> <p>Para lograr cambios favorables, ya sea líderes o colaboradores, necesitarán desaprender la forma en cómo han actuado hasta ahora y aprender comportamientos que contribuyan a incrementar su desempeño. El Coaching se enfoca en diseñar un futuro mejor a sus clientes. El líder tiene la función de crear la visión de la empresa, que es el futuro deseado de la empresa.</p>	<p>Un Coach posibilita el desarrollo en las personas y las empresas mediante cambios en ellos. Cambiar, implica enfrentar diferentes escenarios, necesidades por parte de los líderes, los equipos de trabajo y las empresas. A continuación algunos escenarios y retos.</p> <p>Crear o cambiar estrategias</p> <p>Desarrollar habilidades de liderazgo, implica modificar hábitos y conductas.</p> <p>Esto implica crear o modificar estrategias actuales para actuar de forma diferente, como tener mejores relaciones con los equipos de trabajo, estar consciente de necesidades de clientes, innovar, anticiparse a dichas necesidades.</p> <p>La ventaja de trabajar con Coaching es que el desarrollo de habilidades del ejecutivo se realiza en tiempo real, por lo que es posible percibir los cambios, el crecimiento en el área de trabajo y en el líder mismo.</p>
Retos al plantear problemas	Todo está perfecto

<p>Una forma de desaprender es modificar actitudes ante los problemas.</p> <p>Vencer creencias como las siguientes</p> <p>Buscar culpables</p> <p>Cuando un planteamiento, proyecto, objetivos no están generando los resultados esperados, o cuando se presenta un problema hay 2 tipos de actitudes que se suelen asumir: buscar soluciones o buscar culpables.</p> <p>Tomar la actitud de buscar culpables, se crea un efecto en cadena, donde cada persona se estará cuidando de ser castigado o buscar a quien culpar. Las consecuencias: un círculo vicioso, desgaste de las relaciones en las personas, estrés, desmotivación.</p> <p>El Coach le ayudará al líder a visualizar los efectos de esta actitud, además de ser el guía para desaprender y aprender prácticas favorables que le conduzcan a mejorar el liderazgo en el trabajo y por ende ser más eficientes.</p>	<p>Que todo marche de maravilla es un estado ideal. Sin embargo, el dinamismo de la vida, en los negocios, provoca que se presenten algunos conflictos.</p> <p>No reconocer que hay algo por mejorar, constituye una barrera para plantear retos, por ejemplo, tareas que contribuyan al desarrollo y crecimiento.</p> <p>Otras variantes de esta postura son la resistencia a los cambios. El problema se encuentra en otras personas. Reconocer que hay que modificar algo para bien, representa un aspecto favorable al tomar sesiones de Coaching, para los líderes, para las empresas.</p> <p>Oportunidades para cambiar</p> <p>Una vez planteados retos y oportunidades de cambio, la relación entre el Coaching empresarial y liderazgo es más estrecha.</p> <p>Esto promueve el desarrollo y crecimiento de los líderes y colaboradores.</p>
	<p>1. Entender la dinámica de equipo</p>

4 TÉCNICAS COACHING PARA GESTIONAR EQUIPOS

El coaching es una herramienta para liberar el potencial de los individuos, para ayudarles a superar sus bloqueos internos y a tomar la mejor decisión. Se basa en el principio de no dirigir, sino facilitar que el “coachee” se dirija a sí mismo. La relación de coaching se establece entre el coach y el cliente o coachee y generalmente los “coachees” son directivos de empresa o personas que quieren introducir cambios en su vida personal o profesional. “Aunque la relación paradigmática en el coaching sea one-to-one, también podemos utilizar mecánicas y habilidades propias del coaching para dirigir equipos de trabajo, a continuación algunas técnicas coachig para gestionar equipos recomendads por Mindtools” (Del Pozo, 2014).

2. Establecer expectativas de comportamiento

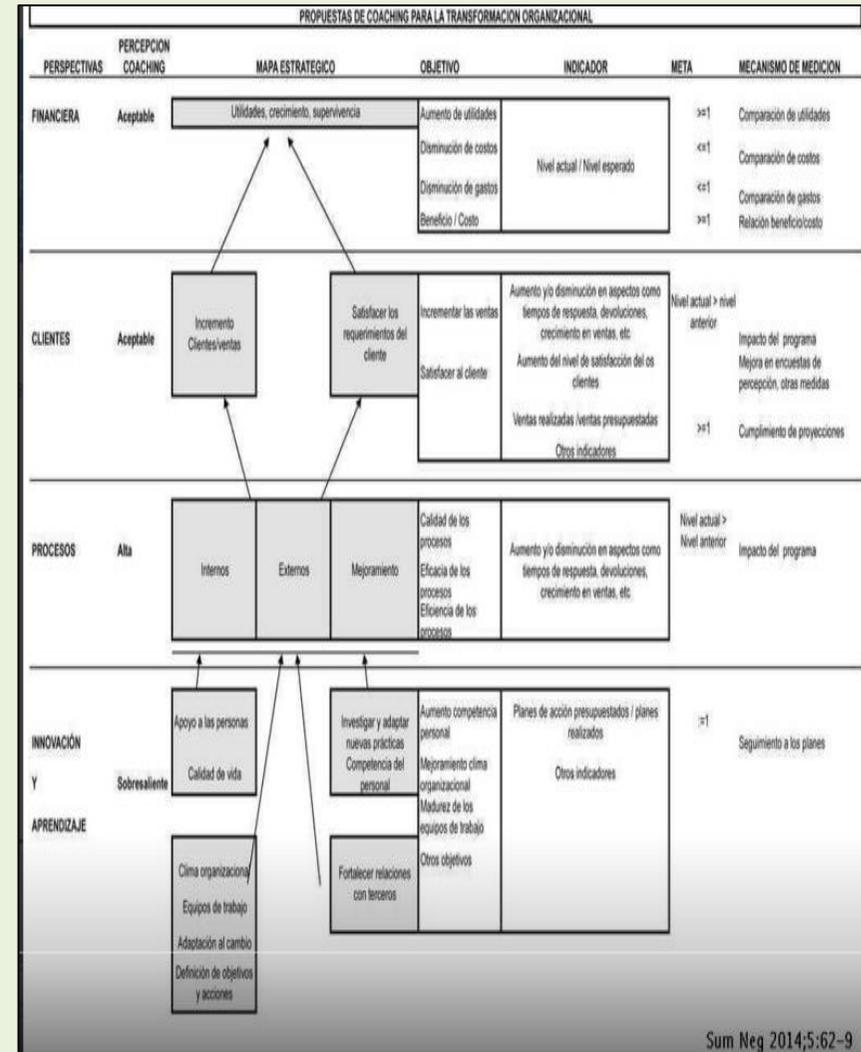
Uno de los mejores métodos para comenzar el coaching de equipos es el uso de dinámicas de grupo. Todos tenemos diferentes estilos de trabajo y comunicación, y cuando nos encontramos con una persona con un estilo diferente al nuestro, nos cuesta llegar un acuerdo en la creación de un mismo proyecto.

Como coach, tu función es conseguir diluir los roces personales que pueda haber entre tus miembros en el momento de realizar un proyecto en común. Conseguido un mayor entendimiento entre ellos, les permite ajustar su comportamiento para obtener mejores resultados y son capaces de interpretar las conductas ajenas con más comprensión y empatía.

<p>El desarrollo de un conjunto claro de expectativas de comportamiento y de comunicación es un aspecto importante del coaching de equipos. Las expectativas ayudan a crear empatía y comprensión y asegurarse de que las preferencias individuales no son más importantes que los objetivos del equipo. Una buena manera para formalizar estas expectativas es realizar una “carta de equipo”. Esto es una especie de contrato donde se perfilan un conjunto de reglas que todo el mundo tiene que seguir y respetar.</p> <p style="text-align: center;">3. Sistemas de reconocimiento y recompensa</p> <p>Es posible que uses algún tipo de recompensa para valorar el trabajo realizado, sin embargo esto puede ser un obstáculo en lo que a trabajo de equipo se refiere ya que es un error considerar la</p>	<p>recompensa personal una prioridad mayor que el rendimiento del grupo.</p> <p>Cuando los miembros del equipo tienen metas personales que no coinciden con los objetivos de equipo, esto puede conducir a un desajuste en la implicación del trabajo colectivo. Como líder de equipo y coach, tu función es identificar estos casos y encontrar la forma de solucionarlo.</p> <p style="text-align: center;">4. Apoyar el Desarrollo Individual</p> <p>Formar parte de un grupo de trabajo no implica que todos sus miembros tengan los mismos conocimientos ni que estén al mismo nivel. El líder, tiene que ser consciente de estas diferencias y encontrar recursos para apoyar los objetivos de desarrollo de cada persona además de organizar coaching individual siempre que sea posible.</p>
--	---

El coaching y la transformación organizacional

El proceso de Coaching puede utilizar el cuadro de mando integral como un sistema de gestión estratégica, para gestionar el impacto a largo plazo al proporcionar un marco o estructura que integra indicadores derivados de la estrategia. Los inductores en un proceso de Coaching deben incluir la perspectiva financiera, los clientes, los procesos y la innovación y aprendizaje, haciendo una selección de objetivos e indicadores tangibles.



TEST DE EVALUACIÓN DEL MÓDULO N° 2

Nombre: _____

Fecha: _____

1. ¿Cuáles son los ámbitos del proceso del coaching?

- a) técnico, organizativo y personal
- b) planificativo, secuencial, y laboral
- c) direccional, transaccional, participativo.
- d) todas las anteriores.

2. Las 3 Dimensiones del Coaching Organizacional son:

- a) Practico, teórico, transaccional
- b) Exposición grupal, Feedback 360, Brainstorming.
- c) Feaadback 360
- d) Todas las anteriores.

3) El proceso de Coaching puede utilizar el cuadro de mando integral como:

Módulo N° 3

Reglas Fundamentales del Coaching Organizacional



Objetivo del Estudio: Analizar las reglas fundamentales del Coaching Organizacional.

Temas del Módulo N° 3 del Coaching Organizacional

- Las 10 reglas de oro del Coaching Organizacional
- Coaching Ejecutivo vs Coaching Organizacional
- Coaching Organizacional y el desempeño laboral

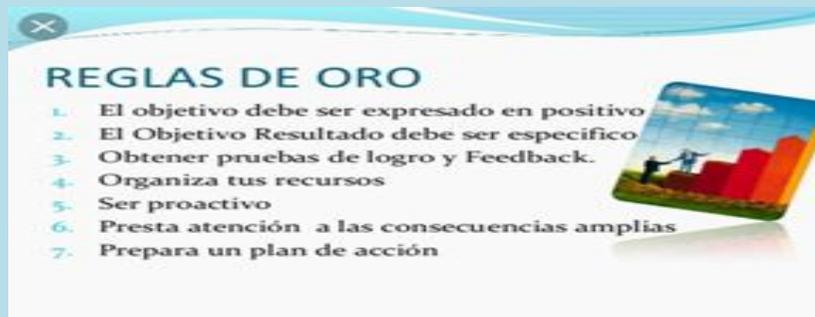
LAS 10 REGLAS DE ORO DEL COACHING ORGANIZACIONAL

1. Establezca con el prescriptor o esponsor de la organización y el coachee las bases y las reglas del proceso de una forma clara y transparente.
2. No despegue antes de haber alcanzado las tres C (Contexto, Clarificación, Contrato)
3. La información del contenido de las sesiones deberá ser absolutamente confidencial.
4. Cree una relación de confianza con su coachee
5. Confíe en su intuición
6. Confíe en los recursos de su coachee (él sabe)
7. Busque un supervisor o inscribbase a un grupo de supervisión
8. Cuide su equilibrio de vida
9. Sea coherente y practique lo que diga

El propósito del coaching organizacional es lograr que el coachee desarrolle plenamente su potencial y alcance determinadas metas que lo hagan efectivo.

El coaching busca lograr sus fines al propiciar un ambiente de aprendizaje acelerado que mejore el desempeño de trabajo del coaching. Con esto, a su vez, se espera que se favorezca una mejora en los resultados de la organización.

El rol del coach es formular preguntas que ayuden al coachee a ampliar sus horizontes de pensamiento, más allá de sólo dar consejo.



10. Disfrute y siga creciendo (no hay fin).

A continuación, se enlistan las características o principios básicos del coaching que permiten diferenciarlo de otras disciplinas:

Presenta un enfoque adaptado a fines particulares; está orientado hacia el futuro y tiene una duración determinada de antemano.

Está basado en el establecimiento de una relación de apertura, confianza y colaboración, donde el coach brinda al coachee retroalimentación cierta, puntual y clara que sirve como base para el establecimiento de objetivos y metas.

El coachee establece la agenda al decidir cuáles son los aspectos que quiere cambiar o mejorar para ser más efectivo en el desempeño de su trabajo.

Acepta que el coachee posee los recursos y conocimientos para lograr sus metas o puede adquirirlos.

<p style="text-align: center;">Coaching Organizacional y el desempeño laboral</p> <p>El coaching organizacional es una metodología que al ser aplicada a las organizaciones ayuda a mejorar todos los procesos internos, aumentando los índices de satisfacción de los empleados, y generando mayor rendimiento laboral en estos.</p> <p>Esta es una herramienta de aprendizaje donde las personas implicadas deben acceder a su ejecución de manera voluntaria y activa, teniendo en cuenta que esto incluye el desarrollo del ser y la evaluación de comportamientos. Se considera que el coaching en las empresas es un entrenamiento que desarrolla habilidades que mejoran la actividad profesional en pos de la consecución de los objetivos corporativos. En</p>	<p>Por lo que este se encuentra ligado a la capacidad de liderazgo que tenga el encargado de cada grupo de trabajo, ya que el éxito depende de los resultados de las sesiones de entrenamiento donde se evalúan aspectos como la resolución de conflictos, clima laboral, desempeño, etc. Al final de este proceso, se espera que los empleados de las organizaciones sean capaces de potenciar sus habilidades, mejorar su comunicación, fortalecer sus relaciones interpersonales y aumentar su puntaje en la evaluación de desempeño. Sumado a esto, las empresas que aplican métodos de coaching empresarial obtienen los siguientes beneficios (Chamorro, 2016):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejora en las relaciones entre los trabajadores.



REGLAS DE COACHING



NO NECESITAS
SABER NADA
DEL TEMA

NO HAGAS
PREGUNTAS
CERRADAS

NO
PROPONGAS
SOLUCIONES

NO SEAS
IMPULSIVO

SOLO HAS DE
GUIAR

SOLO
ABIERTAS

HAS DE
EXTRAERLAS

SÉ PACIENTE,
TOMA NOTAS,
Y DEJA HABLAR

<p>Coaching Organizacional vs Coaching Ejecutivo</p>	<p>El objetivo del Coaching Organizacional será entonces, la optimización y alineación de sus procesos y procedimientos con los objetivos definidos por la compañía, en clara relación con su Cultura y aprovechando las oportunidades que surjan mediante este proceso de transformación.</p> <p>En resumen, lograr transitar, de forma eficiente y eficaz, el camino desde donde el profesional (COACHING EJECUTIVO) o la Empresa (COACHING Organizacional) se encuentran, hacia donde quieren y desean llegar.</p>
---	---

<p style="text-align: center;">Coaching Organizacional</p>	<p style="text-align: center;">Coaching Ejecutivo</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • En esta modalidad de Coaching nos orientamos a un análisis general, macro de la empresa, partiendo de lo “general” (Coaching Organizacional) a lo particular (Coaching Ejecutivo). • Análisis de los tiempos utilizados para las diferentes actividades. • Determinación de la Situación actual - Estado deseado. • Visualización de obstáculos y/o limitaciones. • Administración de Prioridades. • Procesos y procedimientos, por área o sector. • Clima Organizacional. • Administración de los Recursos Humanos. • Misión, Visión, valores. • Objetivos y Metas. 	<ul style="list-style-type: none"> • El Programa de Coaching que se llevara adelante junto con el Ejecutivo perseguirá, entre otras, la finalidad de detectar: • Situación actual - Estado deseado. Determinación de la Brecha de aprendizaje. Cambio de Observador y/o planes de acción tendientes a superarla. • Visualización de obstáculos y/o limitaciones. • Optimización de fortalezas. • Análisis del estilo de comunicación en relación con la cultura de la Organización y del sector de trabajo, en busca de la concordancia entre ambas. • Clarificación y dimensión de las responsabilidades y funciones bajo su cargo.. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento en el liderazgo de los jefes. • Reducción del estrés.
<p>otras palabras, esta “es la relación profesional, en la que el objetivo, es desarrollar y maximizar el talento y el potencial de un empleado, en</p>		

<p>línea con los valores y los objetivos que en la empresa hayan sido establecidos” (New Tandem, 2017).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de la ansiedad • Involucramiento de todos los trabajadores de la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de los niveles de creatividad. • Diagnóstico de problemas • Ayuda a la resolución de conflictos. • Desarrollo de habilidades comunicativas de las personas. • Potencia el desarrollo del talento de los empleados. • Mayor adaptación a los cambios. <p>Ciertamente, esto es posible cuando se aplica una de las siguientes técnicas por cada sesión de coaching realizada al interior de la organización (Sánchez, 2016):</p> <p>Brainstorming. Es necesario implicar a los empleados en las decisiones de la empresa preguntando su opinión en determinadas cuestiones (ideas para nuevos productos, enfoques de servicios, marketing, etc), apoyándose en una lluvia de ideas.</p>	<p>Exposición grupal. Se debe elegir un tema y pedir a los empleados de la organización que preparen ideas o soluciones al mismo, para luego defender su propuesta ante el resto del equipo.</p> <p>Juego de cualidades. Esta es una dinámica enfocada en fortalecer las relaciones interpersonales de los empleados de la empresa. Aquí cada persona debe presentar a su compañero mostrando tres cualidades positivas y tres negativas.</p> <p>Escucha. El coach debe escuchar con atención las respuestas que hace al grupo de personas a cargo, teniendo como premisa, el escuchar sin juzgar.</p> <p>Feedback 360°. También llamado evaluación multifuente y orientado al desarrollo de competencias, es una técnica en la que se aplica un</p>

<p>Línea de vida. Aquí es importante que los empleados hagan una representación gráfica de aquello que ha marcado o ha tenido bastante influencia en su vida, desde un punto de vista personal y profesional.</p> <p>Mapa mental. Se plasma en un gráfico los valores o talentos del empleado o directivos frente a su realidad exterior para clarificar y ordenar ideas.</p> <p>Perfiles de personalidad. Los más conocidos son el Inventario de Tipo Myers – Briggs (MBTI) y el Eneagrama, los cuales deben ser guiados por personas expertas en recursos humanos.</p> <p>Método Birkman. Este es un cuestionario de 298 preguntas que trata de medir las expectativas sociales, los auto conceptos, intereses y comportamientos de las personas en grupos organizacionales.</p>	<p>cuestionario y todos los miembros de la organización reciben feedback de compañeros, superiores, colaboradores e incluso clientes externos.</p> <p>De esta manera se recopila información que genera ideas para provocar cambios al interior de la organización, y así efectuar acciones que hagan empleados felices y garantice la mejora de la productividad.</p> <p>De esto, Zenger y Stinett (2013) aseguran que los aportes de esta implementación a la eficiencia laboral, está en considerar estos procesos como parte estratégica de la organización, ya que:</p> <ul style="list-style-type: none"> Reducen el temor laboral e incrementa la confianza del empleado. Redefine las tareas de los líderes y jefes, quienes pasan no solo a tomar decisiones sino a emprenden acciones de liderazgo colaborativo.
--	--

desempeña el coach, el cual debe tener una comunicación clara, además de establecer estándares de intercambio de información, está obligado a ser altamente empático, generar confianza y reforzar la autoestima de los asistentes a la sesión.

En conclusión, el coaching es un estilo de dirección caracterizado por el liderazgo colaborativo, quien genera una relación de confianza y respeto orientado hacia objetivos por medio de una comunicación efectiva.

Se comparten las tareas y establecen rutas para la solución de problemas. Se humaniza el lenguaje y se facilita la aplicación de práctica empresarial.

Es importante tener en cuenta que esto funciona gracias al papel que

TEST DE EVALUACIÓN DEL MÓDULO N° 3

Nombre: _____

Fecha: _____

1. Complete.

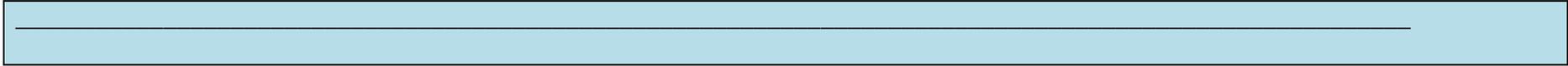
El coachee establece la agenda al decidir cuáles son los aspectos que quiere

2. Mencione 3 reglas de oro del coaching organizacional.

3. Conteste Verdadero o Falso.

El análisis del estilo de comunicación en relación con la cultura de la Organización y del sector de trabajo, en busca de la concordancia entre ambas, es una de las funciones del coaching organizacional ()

4. ¿Con qué otro nombre se reconoce o se identifica al feedback 360°?



Este plan de capacitación permitirá desarrollar habilidades y destrezas de todos los funcionarios, que les servirán para mejorar su productividad laboral y por ende desempeñar de una manera más eficiente las tareas o funciones municipales que les fueron asignadas.

3. Proceso de Control del Plan de Capacitación

Se creará una comisión encargada de controlar la asistencia total de los funcionarios al seminario de capacitación, y en caso de presentarse ausencia de ciertos funcionarios se aplicarán sanciones delegadas por la autoridad competente. Esta comisión también tendrá la labor posterior a la capacitación, de realizar seguimientos para conocer los efectos de la capacitación sobre el desempeño laboral de cada funcionario. También se encargarán de realizar una comparación del desempeño laboral antes de la capacitación y posterior a ella.

4. Evaluación del desempeño

El departamento de Talento Humano tendrá la tarea de aplicar una evaluación de desempeño a cada funcionario un par de meses después de la capacitación para inferir los resultados de la capacitación y determinar si el talento humano mejoró en el desarrollo de sus funciones e incremento el desempeño laboral en la institución municipal.

5. Feedback o retroalimentación

En caso de que el plan de capacitación y los procesos de solución generados no hayan generado el impacto o el efecto requerido se deberá realizar una retroalimentación para detectar deficiencias y aplicar los correctivos necesarios y nuevas estrategias para el incremento del desempeño laboral del talento humano del municipio de Echeandía.

4.4. Resultados esperados de la alternativa

- Funcionarios municipales debidamente capacitados en temas de Coaching Organizacional para mejoramiento del desempeño laboral.
- Aplicación de un adecuado liderazgo basado en el coaching en la institución municipal.
- Desempeño eficiente y personal afianzado hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Desarrollo de una comunicación interdepartamental eficiente y un trabajo de equipos efectivo.
- Buenas relaciones y trato cordial entre jefes y colaboradores departamentales.
- Clima laboral adecuado y participativo en el Municipio de Echeandía.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, J., & Cejas, M. (2012). Capacitación Laboral. *Anuario*, 35, 148-173. Recuperado el 2 de Septiembre de 2019, de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/derecho/revista/idc35/art06.pdf>
- Alcaldía de Guaranda. (2019). *TALENTO HUMANO*. Obtenido de ALCALDIA DE GUARANDA: <http://www.guaranda.gob.ec/newsiteCMT/talento-humano/>
- Alfaro, C. M. (2012). *Administración de personal* (Primera ed.). México: Tercer Milenio. Recuperado el 2 de Septiembre de 2019, de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Administracion_de_personal.pdf
- Baguer Alcalá, Á. (2009). *Dirección de personas* (Segunda ed.). Ediciones Díaz de Santos.
- Caldas, M., Carrión, R., & Heras Fernández, A. (2017). *Gestión administrativa*. Madrid: Editex S.A. Recuperado el 2 de Septiembre de 2019, de <https://books.google.com.ec/books?id=-ukpDwAAQBAJ>
- Campos Encalada, S., & Loza Chávez, P. (2011). *Gestión administrativa*. Recuperado el 2 de Septiembre de 2019, de Universidad Técnica del Norte: <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/1945/1/05%20FECYT%201136%20TESIS.pdf>
- Castrillón, A. (2014). *Fundamentos generales de administración* (Primera ed.). (D. Londoño, Ed.) Medellín, Colombia: Centro Editorial Esumer. Recuperado el 2 de Septiembre de 2019, de <https://www.esumer.edu.co/images/centroeditorial/Libros/fei/libros/fundamentos-generales-de-administracion.pdf>
- Contreras Meneses, B. (30 de Marzo de 2015). *Funciones Gerenciales y Administrativas*. Recuperado el 2 de Septiembre de 2019, de Unimilitar: https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13687/ENSAYO%20DE%20GRADO_Bladimir%20Contreras%20M.%20Codigo_d0104004.pdf?sequence=2
- Diario Los Andes. (25 de Septiembre de 2018). *607 funcionarios municipales se han capacitado en los últimos meses*. Recuperado el 2 de Septiembre de 2019, de Los Andes: <https://diariolosandes.com.ec/607-funcionarios-municipales-se-han-capacitado-en-los-ultimos-meses/>
- Dr. Francisco José Guerrero Vargas. (Agosto de 2018). *Centro de Investigaciones de Ciencias Administrativas y Gerenciales CICAG*. Recuperado el 1 de Septiembre

de 2019, de Director Editor –CICAG –URBE:
<http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/1422/1380>

GAD Municipal de Guayaquil. (2019). *DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. Recuperado el 2 de Septiembre de 2019, de Alcaldía Guayaquil:
<https://guayaquil.gob.ec/Paginas/Direccion-de-Recursos-Humanos.aspx>

García, J., & García, F. (2017). *Calidad de vida en el trabajo*. Recuperado el 2 de Septiembre de 2019, de Repositorio USTA:
<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/4389/2017-AbrilGarciaJennifer-GarciaFannyAmparo-trabajodegrado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Bolívar. (2015). *Planificación del Talento Humano*. Recuperado el 2 de Septiembre de 2019, de Gobierno Autonomo Descentralizado del Cantón Bolivar:
<http://www.gadbolivar.gob.ec/assets/planificacion-de-personal-2015.pdf>

Guevara Sánchez, P. (Julio de 2016). *Factores determinantes en el desempeño laboral*. Recuperado el 2 de Septiembre de 2019, de Universidad Técnica de Ambato:
<http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/23781/1/469%20MKT.pdf>

Juárez Hernández, J., & Carrillo Castro, E. (2014). *Administración de la compensación* (Primera ed.). México: Patria. Recuperado el 2 de Septiembre de 2019, de https://books.google.com.ec/books?id=i_HhBAAQBAJ

Lam, R., & Hernández, P. (s.f.). *Eficiencia, eficacia y efectividad*. Recuperado el 2 de Septiembre de 2019, de Conocimiento en línea:
<http://www.enlinea.cij.gob.mx/Cursos/Hospitalizacion/pdf/EficaciaEfici.pdf>

Longo, F. (23 de Octubre de 2014). *10 tareas clave para mejorar la gestión del talento humano en el sector público*. Recuperado el 16 de Agosto de 2019, de gobernarte:
<https://blogs.iadb.org/administracion-publica/es/10-tareas-clave-para-mejorar-la-gestion-del-talento-humano-en-el-sector-publico/>

Los Andes. (27 de Septiembre de 2018). *Servidores del GAD Municipal de San Miguel se capacitan sobre elaboración de PDOT*. Obtenido de LOS ANDES:
<https://diariolosandes.com.ec/servidores-del-gad-municipal-de-san-miguel-se-capacitan-sobre-elaboracion-de-pdot/>

Luna González, A. (2014). *Proceso Administrativo* (Primera ed.). (G. E. Patria, Ed.) México: Editorial Patria. Recuperado el 2 de Septiembre de 2019, de https://books.google.com.ec/books?id=b8_hBAAQBAJ

Ma Jesús Montes Alonso y Pablo González Rodríguez. (2010). *Selección de Personal*. (Ideaspropias Editorial S.L., Ed.) España: Ideaspropias Editorial S.L.,

- Mínguez, A. (2005). *Dirección de recursos humanos* (Segunda ed.). Madrid: ESIC. Recuperado el 2 de Septiembre de 2019, de <https://books.google.com.ec/books?id=SpwPogY3UH8C>
- Municipio Autónomo de Caguas. (2017). *Recursos Humanos*. Recuperado el 02 de Septiembre de 2019, de Municipio Autónomo de Caguas: <https://caguas.gov.pr/asesoriaejecutiva/recursoshumanos/>
- Padilla, J., Carrillo, M., Rosero, T., & Villagómez, M. (2009). Motivación y aprendizaje. *Alteridad: Revista de educación*, IV(2), 20-32. Recuperado el 2 de Septiembre de 2019, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=467746249004>
- Ramírez Cardona, C. (2013). *Fundamentos de administración* (Tercera ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe.
- Repositorio Digital - Universidad Central del Ecuador. (2015). *Propuesta de un modelo de selección de talento humano para las modalidades de contrato Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Pastaza*. Recuperado el 2 de Septiembre de 2019, de Repositorio Digital - Universidad Central del Ecuador: <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/8614>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (Décima ed.). México: Pearson. Recuperado el 2 de Septiembre de 2019, de <http://www.ru.edu.uy/wp-content/uploads/2018/05/Administraci%C3%B3n-Robbins.pdf>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (DécimoSegunda ed.). Pearson. Recuperado el 2 de Septiembre de 2019
- Ruíz Otero, E., Gago García, M., García Leal, C., & López Barra, S. (2013). *Recursos humanos* (Primera ed.). Madrid: McGraw-Hill. Recuperado el 2 de Septiembre de 2019, de https://www.academia.edu/28580989/Recursos_humanos_y_responsabilidad_social_corporativa
- Sladogna, M. (2017). *Productividad*. Recuperado el 2 de Septiembre de 2019, de Relats: <http://www.relats.org/documentos/ORGSladogna2.pdf>
- Sum Mazariegos, M. (Marzo de 2015). *Motivación y desempeño laboral*. Recuperado el 2 de Septiembre de 2019, de Universidad Rafael Landívar: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>
- Tracy, B. (2015). *Liderazgo*. Nueva York: Grupo Nelson. Recuperado el 2 de Septiembre de 2019, de <https://books.google.com.ec/books?id=3h2MBQAAQBAJ>
- Universidad Católica Boliviana San Pablo. (Julio-Diciembre de 2007). Administración: Origen y desarrollo. *Perspectivas*(20), 45-54. Recuperado el 2 de Septiembre de 2019, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4259/425942331004>

- Urquijo García, J. (2008). *Remuneración del trabajo*. (I. d. Sociales, Ed.) Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andres. Recuperado el 2 de Septiembre de 2019, de <https://books.google.com.ec/books?id=m7ZKTMMtYZ8C>
- Varela Juárez, R. (2013). *Administración de la compensación* (Segunda ed.). México: Pearson. Recuperado el 2 de Septiembre de 2019, de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/8b6446e4bc766d7b63f03b4170474e49.pdf>
- Vidaña, A. Z. (2012). *Retos y oportunidades del municipio mexicano*. Recuperado el 1 de Septiembre de 2019, de eumed.net: http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/azv/retos_y_oportunidades_del_municipio_mexicano.html
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos* (Sexta ed.). México: McGraw-Hill. Recuperado el 2 de Septiembre de 2019, de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/c2f2989d851e80e2cc6aa0ebf3a54cb0.pdf>

ANEXOS

ANEXO N° 1

ORGANIGRAMA DE LA INSTITUCIÓN MUNICIPAL

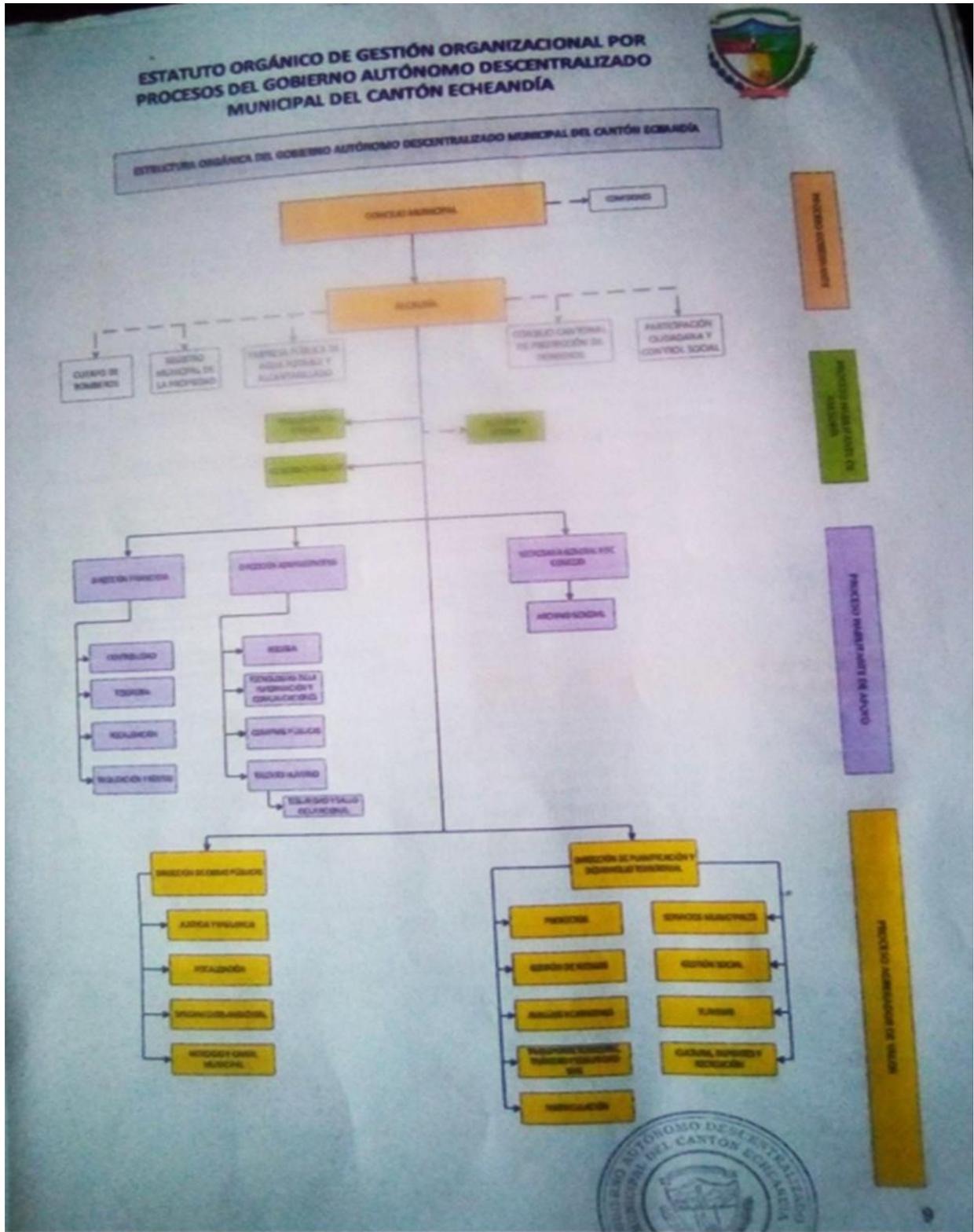


Ilustración 2. Organigrama Institucional



Ilustración 3. Obras municipales en el Cantón Echeandía.

*Falta de implementos de protección y seguridad para el personal.



Ilustración 4. Inmediaciones del GAD. Municipal del Cantón Echeandía.

ANEXO N° 2

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN FINANZAS E INFORMÁTICA

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA



Dirigido al Jefe de Talento Humano del Municipio de Echeandía

Objetivo: Analizar la incidencia de la gestión administrativa en el desempeño laboral de los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Echeandía.

1. ¿Cómo está conformada la nómina de personal de la Institución Municipal?

2. ¿Considera usted que la administración actual del municipio está enfocado en el ejercer estrategias de mejoras para el desempeño del personal institucional?

3. ¿Cómo se evalúa el desempeño del talento humano en el Municipio de Echeandía?

4. ¿Cada que tiempo se evalúa el desempeño del personal en la institución municipal?

5. ¿Cuáles son las normativas que se manejan en la institución relacionada con el proceso de contratación y selección del personal?

6. ¿Se capacita previamente al personal de nuevo ingreso, conforme la actividades y funciones a desempeñar?

7. ¿Cómo se controla el nivel de absentismo de los empleados en la institución municipal?

8. ¿Cómo influye la gestión administrativa en el desempeño laboral actual de los funcionarios del municipio de Echeandía?

9. ¿En la institución se aplican planes de capacitación dirigidos a todos los servidores o funcionarios municipales?

10. ¿Considera usted que los jefes administrativos están debidamente capacitados para direccionar y vincular a sus colaboradores con los objetivos y metas de la institución municipal?

ANEXO N° 3



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN FINANZAS E INFORMÁTICA
CUESTIONARIO DE ENCUESTA



Dirigido a los empleados o servidores públicos que laboran en el GAD Municipal de Echeandía

Objetivo: Analizar la incidencia de la gestión administrativa en el desempeño laboral de los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Echeandía.

1. ¿Cree usted que la institución cuenta con un adecuado plan de capacitación que permita alcanzar un eficiente desempeño laboral?

Si ()

No ()

2. ¿Cree usted que los planes de capacitación son herramientas útiles que permiten optimizar el desempeño de los colaboradores?

Si ()

No ()

3. ¿Cada que tiempo considera usted que el municipio debería capacitar a sus talentos humanos?

Trimestralmente ()

Semestralmente ()

Anualmente ()

4. ¿Considera usted que los jefes de las distintas áreas municipales aplican un adecuado control sobre las actividades de sus colaboradores?

Si ()

No ()

5. ¿Cómo calificaría usted el trato de sus jefes hacia usted como colaborador y empleado institucional?

Excelente ()

Muy Bueno ()

Bueno ()

Regular ()

Malo ()

6. ¿Cómo calificaría usted el clima laboral que posee la entidad?

Excelente ()

Muy Bueno ()

Bueno ()

Regular ()

Malo ()

7. ¿Cree usted que la institución cuenta con todos los recursos e infraestructura adecuada para el eficiente desempeño laboral de los empleados?

Si ()

No ()

8. ¿Considera usted que el GAD. Municipal de Echeandía posee un adecuado sistema de comunicación entre directivos y colaboradores?

Si ()

No ()

9. ¿Considera usted que los directivos ejercen sus funciones con un liderazgo adecuado sobre sus colaboradores para promover un buen desempeño laboral?

Si ()

No ()

10. ¿En la institución municipal se evalúa periódicamente el desempeño laboral de sus trabajadores?

Siempre ()

Casi siempre ()

A veces ()

Nunca ()

11. ¿Cree usted que la institución municipal emplea un adecuado sistema de incentivos ante el buen desempeño de los funcionarios?

Si ()

No ()

12. ¿Considera usted que la institución municipal cuenta con una gestión administrativa adecuada?

Si ()

No ()

13. ¿Cree usted que la apropiada gestión de los administradores influenciaría en la optimización del desempeño institucional?

Si ()

No ()

14. ¿Considera usted que los directivos cuentan con los conocimientos y experiencias suficientes para ejercer sus funciones y controlar la gestión de su personal?

Si ()

No ()

15. ¿Cómo calificaría usted su nivel de motivación en sus labores que ejerce en la institución municipal?

Excelente ()

Muy buena ()

Buena ()

Regular ()

Mala ()



ANEXO N° 4

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN FINANZAS E INFORMÁTICA



FICHA DE OBSERVACIÓN

Objetivo: Analizar la incidencia de la gestión administrativa en el desempeño laboral de los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Echeandía.

Criterios de observación	Indicadores de resultado				Comentarios adicionales
	Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre	
Instalaciones debidamente organizadas		✓			
En horas laborales el personal incurre en absentismos		✓			
Trabajo en equipo			✓		
Buen trato entre compañeros de trabajo			✓		
Asistencia puntual a los puestos de trabajo			✓		
Desempeño adecuado de las funciones asignadas			✓		
Cumplimiento a tiempo de los respectivos pagos de sueldos más beneficios de ley para los servidores públicos				✓	
Nivel adecuado de motivación de los empleados		✓			

Elaborado por: Jennifer Ulloa

ANEXO N° 5
CARTA DE AUTORIZACIÓN

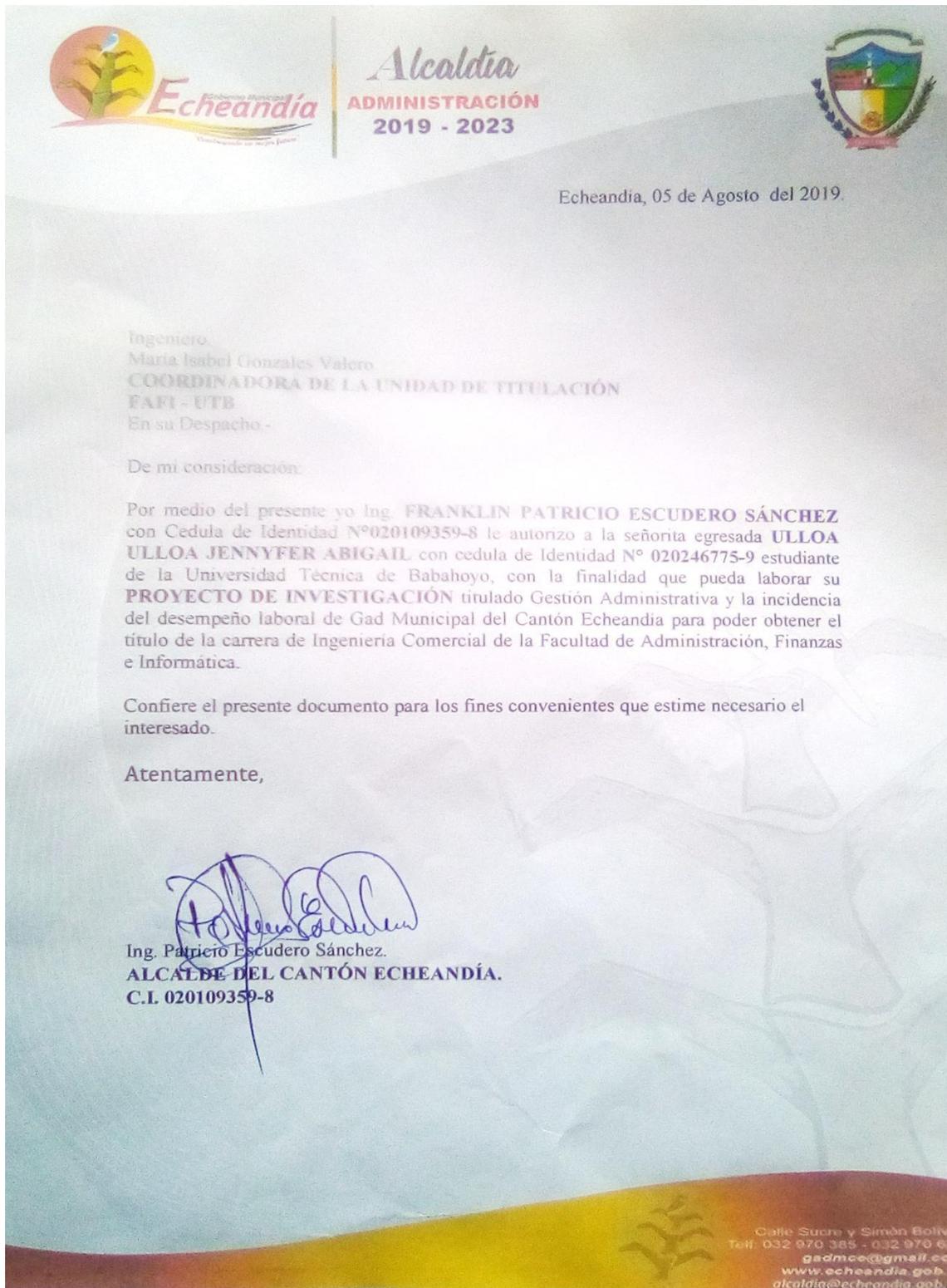


Ilustración 5. Carta de Autorización

