



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

INGENIERÍA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES

TEMA:

ESTRATEGIAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL FRANCISCO DE ORELLANA, CANTÓN FRANCISCO DE ORELLANA, PROVINCIA DE ORELLANA.

AUTORA:

ROSA MARÍA PALADINES VÉLEZ

ORELLANA - ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente Trabajo de Titulación ha sido desarrollado por la Sra. Rosa María Paladines Vélez, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autorizada su presentación.

Ing. Luis Alcides Orna Hidalgo
DIRECTOR

Ing. Víctor Oswaldo Cevallos Vique
MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Rosa María Paladines Vélez, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 01 de marzo de 2017

Rosa María Paladines Vélez

C.C. 070250203-0

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de titulación primeramente a Dios por darme la fortaleza, sabiduría y la oportunidad de vivir;

A mis hijos Karen, Jhoann y Christopher porque son la razón de vida y me dan las fuerzas necesarias para seguir adelante con mis objetivos;

A mi esposo por su apoyo incondicional, por su paciencia y generosidad;

A mi padre que desde el cielo me bendice, a mi madre por su ejemplo de lucha y honestidad; y a mis hermanos por su ejemplo de valentía, capacidad y superación;

A ellos dedico este trabajo con mucho amor y cariño, siempre los tendré presentes y los llevaré en mi corazón.

Rosa María Paladines Vélez

AGRADECIMIENTO

A DIOS.- Por ser mi amigo fiel y darme la vida, sabiduría e inteligencia y voluntad de salir adelante acompañándome siempre, venciendo todos los obstáculos para poder superarme y alcanzar mis metas.

A LA ESPOCH.- Que promovió los estudios superiores, a la Facultad de Administración de Empresas; Extensión Norte Amazónica, porque en sus aulas recibí las más gratas enseñanzas que nunca olvidare, al Director y a todos los Docentes por los valiosos conocimientos impartidos que me han enriquecido en todos los aspectos de mi formación profesional.

AL GADMFO.- Quiero extender mi agradecimiento muy especial, a la Abg. Anita Rivas, Alcaldesa del GADMFO, por la oportunidad y el apoyo para la realización de éste proyecto de investigación.

A LOS MIEMBROS

DEL TRIBUNAL.- El más profundo agradecimiento va para mi Director y Miembro del Tribunal, por toda la paciencia que demostraron durante el proceso de elaboración de mi proyecto de investigación, y por haber colaborado incondicionalmente con todos sus conocimientos.

Mucha gratitud a ustedes.

Rosa María Paladines Vélez

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificación del Tribunal	ii
Declaración de Autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice General.....	vi
Índice de Tablas	x
Índice de Gráficos.....	xi
Índice de Anexos	xi
Resumen.....	xii
Summary.....	xiii
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1 Formulación del problema	4
1.1.2 Delimitación del Problema	4
1.2 JUSTIFICACIÓN	4
1.2.1 Aporte Teórico.....	4
1.2.2 Aporte Metodológico.....	5
1.2.3 Aporte Práctico	5
1.2.4 Aporte Académico	6
1.3 OBJETIVOS	6
1.3.1 Objetivo General.....	6
1.3.2 Objetivos Específicos	6
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	8
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	8
2.1.1 Antecedentes Históricos	8
2.1.2 Reseña Histórica del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana	9
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	11
2.2.1 Gestión de Talento Humano	11

2.2.2	Objetivos de la Gestión del Talento Humano	11
2.2.3	Técnicas para Mejorar la Gestión del Talento Humano	13
2.2.4	Importancia de la Gestión del Talento Humano	14
2.2.5	Evaluación del Clima Laboral	17
2.2.6	Gestión por Competencias	17
2.2.7	Sistema de Incentivos	18
2.2.8	Comunicación Interna.....	19
2.2.9	Directrices a Seguir para Mejorar los Procesos del Talento Humano	25
2.2.9.1	Ser Innovador.....	26
2.2.9.2	Planificar la Estrategia	26
2.2.9.3	Ser un Auténtico Líder.....	26
2.2.9.4	Aprovechar las Ventajas de las Nuevas Tecnologías	26
2.2.9.5	Flexibilidad	27
2.2.9.6	Implicación de las Personas	27
2.2.9.7	Cumplimiento de Metas.....	27
2.2.10	Valores, Actitudes y Satisfacción en el Trabajo	28
2.2.11	Teoría de las Tres Necesidades de McCLELLAND	30
2.2.11.1	Modelo de Expectativas de Vroom.....	31
2.2.11.2	Funcionamiento del Modelo	31
2.2.11.3	Modelo de Equidad de Stacy Adams.....	32
2.2.11.4	Teoría de la Modificación de la Conducta de B. R. Skinner	32
2.2.12	El Clima Laboral.....	33
2.2.12.1	Funciones del Clima Laboral.....	35
2.2.12.2	Indicadores del Clima Laboral.....	37
2.3	MARCO CONCEPTUAL	41
2.4	IDEA A DEFENDER	42
2.4.1	Idea General	42
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		43
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	43
3.1.1	Modalidad Cualitativa.....	43
3.1.2	Modalidad Cuantitativa.....	43
3.2	TIPOS DE INVESTIGACION	43
3.2.1	Descriptivo.....	43
3.2.2	Explicativo	43

3.3	METODOS A UTILIZAR.....	44
3.3.1	Método Deductivo	44
3.3.2	Método Inductivo.....	44
3.4	TÉCNICAS A UTILIZAR.....	44
3.4.1	Entrevistas.....	44
3.4.2	Encuestas	44
3.4.3	Observación directa	45
3.5	POBLACION Y MUESTRA.....	45
3.5.1	Población	45
3.5.2	Muestra	46
3.6	RESULTADOS	46
3.7	VERIFICACION DE LA IDEA A DEFENDER	47
3.8	PROCEDIMIENTO Y REPRESENTACION DE RESULTADOS	47
3.8.1	Análisis de los Resultados Obtenidos de las Entrevistas	48
3.8.2	Resultado de la Encuesta a los Servidores	52
3.9	ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL.....	62
3.9.1	Estado actual de sus entornos	62
3.9.1.1	Entorno Político	62
3.9.1.2	Entorno Económico	63
3.9.1.3	Entorno Legal	64
3.9.1.4	Entorno Tecnológico.....	64
3.10	DIAGNÓSTICO FODA	64
3.11	FACTORES ESTRATÉGICOS	67
	CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	68
4.1	TÍTULO	68
4.2	INFORMACIÓN GENERAL PARA LA PROPUESTA.....	68
4.2.1	Fundamentación Legal	68
4.2.2	Descripción General de la Empresa.....	71
4.2.2.1	Logo Institucional	71
4.2.2.2	Perspectiva del Crecimiento Institucional	71
4.2.2.3	Visión.....	72
4.2.2.4	Misión	72
4.2.2.5	Ubicación	72
4.2.3	Capacidad Administrativa.....	74

4.2.3.1	Objetivos de Desarrollo de la Institución	74
4.2.3.2	Organización de la Empresa	75
4.2.4	Capacidad del Talento Humano.....	77
4.2.4.1	Competencias del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana.....	78
4.2.4.2	Gestión del Talento Humano	79
4.2.4.3	Administración de Personal	80
4.2.4.4	Bienestar Social	81
4.2.4.5	Nómina y Roles	81
4.2.4.6	Monitoreo y Evaluación.....	81
4.2.4.7	Dispensario Médico	82
4.2.4.8	Seguridad e Higiene Laboral	82
4.3	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	83
4.3.1	Justificación	83
4.3.2	Objetivos de la Propuesta	83
4.3.3	Plan de Acción	84
4.3.3.1	Planteamiento de Estrategias	84
	CONCLUSIONES	95
	RECOMENDACIONES.....	96
	BIBLIOGRAFÍA	97
	ANEXOS	100

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población del GADM Orellana	45
Tabla 2: Selección y Contratación del Personal	52
Tabla 3: Planes y Programas.	53
Tabla 4: Perfiles del cargo	54
Tabla 5: Planes de Incentivo	55
Tabla 6: Adecuado Ambiente de Trabajo	56
Tabla 7: Información Adecuada	57
Tabla 8: Capacitación Continua.....	58
Tabla 9: Comunicación Eficaz.....	59
Tabla 10: Procesos Orientados a las Funciones.....	60
Tabla 11: Nivel de Desempeño.....	61
Tabla 12: Normativa Legal	63
Tabla 13: FODA	65
Tabla 14: Análisis de la matriz FODA	66
Tabla 15: Formación de Liderazgo Participativo	85
Tabla 16: Motivación.....	87
Tabla 17: Capacitación	89
Tabla 18: Instituciones Proveedoras de Capacitación	90
Tabla 19: Ambiente Físico.....	91
Tabla 20: Contratación de Personal	93
Tabla 21: Solicitud de Requerimiento de Personal.....	102

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Gestión de Talento Humano	20
Gráfico 2: Selección y Contratación del Personal	52
Gráfico 3: Planes y Programas	53
Gráfico 4: Perfiles del cargo	54
Gráfico 5: Planes de incentivo	55
Gráfico 6: Adecuado Ambiente de Trabajo	56
Gráfico 7: Información Adecuada	57
Gráfico 8: Capacitación Continua.....	58
Gráfico 9: Comunicación Eficaz.....	59
Gráfico 10: Procesos Orientados a las Funciones.....	60
Gráfico 11: Nivel de Desempeño.....	61
Gráfico 12: Estructura Orgánica por procesos del GADMFO	76
Gráfico 13: Porcentaje de funcionarios hombre /mujeres	77
Gráfico 14: Profesionalización de los Servidores Municipales	78
Gráfico 15: Flujograma de Contratación de Personal.....	94

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Fotografía de la Abg. Anita Rivas Alcaldesa del GAD Municipal Francisco de Orellana.....	100
Anexo 2: Obras y Servicios que Brinda la Institución.....	101
Anexo 3: Solicitud de Requerimiento de Personal	102
Anexo 4: Modelo de Encuesta dirigida a los Servidores públicos del GADMFO	106
Anexo 5: Modelo de Entrevista dirigida a las autoridades y directores departamentales del GADMFO	108
Anexo 6: Fotografías de Encuestas y Entrevista a Funcionarios del GADMFO.....	109

RESUMEN

El presente trabajo de investigación denominado “Estrategias para la Optimización del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana, Provincia de Orellana”, se lo realizó con el propósito de determinar e identificar mecanismos que permitan el cumplimiento óptimo de las metas por parte del Talento Humano, además definir sus funciones y el cargo que le corresponda a cada funcionario según sus competencias y capacidades. Para su desarrollo, y obtener un conocimiento general, se aplicó métodos y técnicas como entrevistas y encuestas cuyos resultados sirvieron para establecer la propuesta de estrategias para la optimización del talento humano como son: formación de liderazgo participativo, motivación, capacitación, ambiente físico, y contratación de personal; lo que dará como resultado un buen clima laboral y la satisfacción de la ciudadanía y por ende desarrollo de nuestro cantón, por lo tanto se recomienda la propuesta del presente trabajo de investigación, con el fin de mejorar la gestión Institucional.

Palabras Claves: ESTRATEGIAS, TALENTO HUMANO, OPTIMIZACIÓN, METAS, FUNCIONES.

Ing. Luis Alcides Orna Hidalgo
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

SUMMARY

The strategies for the optimization of the Human Resources at the Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Orellana, Orellana province, has the purpose of determining and identifying mechanisms that allow the optimal accomplishment of the goals by the human resources, in addition to define their functions and the position that corresponds to each official according to their competences and capacities. For their development and getting a general knowledge, methods and techniques such as interviews and surveys were used, the results obtained were used to establish the proposal of strategies for the optimization of human resources, such as: participative leadership, motivation, training, physical environment, personnel hiring; Which will result in a good working environment and the satisfaction of the citizenship and therefore the development of our canton that is why the proposal of this research work is recommended in order to improve institutional management.

Keywords: STRATEGIES. HUMAN RESOURCES. OPTIMIZATION. FUNCTIONS. MANAGEMENT. GOALS.

INTRODUCCIÓN

El talento humano es la herramienta esencial para el buen funcionamiento de una empresa, en la actualidad lo que permite diferenciar una empresa de otra son las personas que la componen convirtiéndose en una ventaja competitiva ya que participan sus conocimientos, habilidades y competencias.

La gestión del talento humano ha evolucionado apareciendo nuevas técnicas como es el de Gestión por Competencias Laborales como un modelo integral de gestión que proporciona respuestas a las necesidades de las empresas.

La Gestión por competencias: Maúl, 2010 manifiesta que esta metodología permite conciliar los intereses de la empresa con los intereses de cada individuo. Al mismo tiempo se comparan los conocimientos y habilidades requeridos por la organización con los que residen en las personas.

Según (Chiavenato, 2011) manifiesta que la gestión del Talento Humano está conformado por las personas y las organizaciones. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, a su vez estas dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito.

En el presente trabajo de investigación se definen estrategias para la optimización del Talento Humano el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana, con las cuales se logró identificar mecanismos que permitan el cumplimiento óptimo de las metas por parte del talento humano, además permitirá definir sus funciones y el cargo que le corresponda a cada funcionario según sus competencias y capacidades.

Para conocer la situación institucional, se aplicó la modalidad cualitativa y cuantitativa en la elaboración de estrategias para la optimización del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana, por cuanto la obtención de información se efectuó a través de la aplicación de, encuestas y entrevistas al personal administrativo de la institución.

El presente trabajo de investigación consta de cuatro capítulos, los mismos que se describen brevemente a continuación:

CAPITULO I - El problema a resolver, en él se establecen las características propias del problema de investigación, así como los objetivos que se pretenden alcanzar, justificando el porqué del estudio.

CAPITULO II - Marco teórico-conceptual, se presentan los antecedentes, así como la teoría básica de la administración del Talento Humano.

CAPITULO III - Marco metodológico, se determina la metodología utilizada durante la investigación, especificando las técnicas e instrumentos de recolección de la información y el procedimiento para su correspondiente procesamiento de datos.

CAPITULO IV - Marco propositivo, se presenta el contenido de la propuesta, es decir las estrategias para la optimización del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana, Cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana,

Finalmente se establece las conclusiones generales de la investigación, así como sus respectivas recomendaciones, y se incluye la bibliografía utilizada como referente técnico, y los anexos de los instrumentos utilizados.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Francisco de Orellana, es una Institución Pública se encarga de planificar y ejecutar obras, presta servicios con criterios de calidad; se convirtió en Gobierno Municipal en el año 2002, lo que implicó asumir nuevas competencias. En este contexto se elaboró el Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal y el Plan Institucional, siendo éstos herramientas de trabajo que permiten tener una visión clara del camino que debe seguir el Gobierno Municipal y el cantón, de esta manera contribuir el mejoramiento de las condiciones de vida de la población.

Actualmente la inadecuada distribución de funciones de sus colaboradores de acuerdo al perfil y cargo para el cual fueron contratados conforme a los requisitos de Ley, ha ocasionado un deficiente desarrollo en las diferentes áreas de trabajo, esto debido al desconocimiento de la utilidad al definir de manera clara las tareas, olvidando que el fortalecimiento de la gestión en la organización se da a través del talento humano óptimo.

Por otra parte la carencia de políticas institucionales que sostengan un adecuado proceso de reclutamiento selección, inducción y capacitación oportuna del personal, generan malestar a los usuarios de los servicios que ofrece la municipalidad, por cuanto el desarrollo de los procesos no cumple con las expectativas de los clientes externos.

Es evidente que la inadecuada delegación de funciones se refleja en el bajo nivel de eficiencia con que se ejecutan las actividades, ocasionando que los objetivos y metas institucionales no se cumplan apropiadamente.

1.1.1 Formulación del problema

¿Cuál es la incidencia de las estrategias para la optimización del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana, Cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana, en el mejoramiento de las actividades y servicios que presta la Institución?

1.1.2 Delimitación del Problema

La presente investigación tendrá la siguiente delimitación:

Área: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Francisco de Orellana
Campo: Administrativo
Aspecto: Estrategias para la optimización del Talento Humano

Delimitación espacial:

Provincia: Orellana
Cantón: Francisco de Orellana
Parroquia: Puerto. Francisco de Orellana

Delimitación temporal:

Año 2016

1.2 JUSTIFICACIÓN

1.2.1 Aporte Teórico

La ejecución de este trabajo investigativo representa un aporte teórico, por cuanto la bibliografía empleada en su desarrollo servirá de fuente de consulta y guía para futuras investigaciones; se justifica desde el punto de vista teórico, en función de que se pretende profundizar en una serie de enfoques y principios de la gestión del talento

humano, con relación al tema central del mismo; lo cual es de vital importancia ya que según varios autores, entre los cuales se puede citar a: (Chiavenato, 2011) la estrategia define el comportamiento de la organización en un mundo cambiante, dinámico y competitivo y está condicionada por la misión organizacional, por la visión del futuro y por los objetivos principales de la organización. El único integrante racional e inteligente de la estrategia corporativa es el elemento humano cabeza y sistema nervioso de la organización.

Con la implementación de estrategias para la optimización del Talento Humano el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana, logrará identificar mecanismos que permitan el cumplimiento óptimo de las metas por parte del talento humano, además permitirá definir sus funciones y el cargo que le corresponda a cada funcionario según sus competencias y capacidades.

1.2.2 Aporte Metodológico

Dentro del aspecto metodológico ésta investigación será tomada como un referente en la aplicación de métodos, técnicas e instrumentos que aportaran en la recolección de información, mediante el empleo de entrevistas, encuestas y observación se podrá tener una idea más amplia sobre los temas a tratar con información segura y un alto nivel de confiabilidad.

1.2.3 Aporte Práctico

A través de estrategias bien estructuradas la administración de la Institución fortalecerá su gestión, brindándole a la empresa municipal las herramientas apropiadas para establecer políticas laborales que aporten de manera ordenada el desarrollo de tareas, las mismas que permitan evaluar factores tales como deberes y obligaciones, grado de dificultad, preparación académica, conocimientos, experiencia, habilidades y destrezas que debe poseer el candidato.

La institución mejorará en ámbito interno como externo ya que el clima laboral será el idóneo en relación a las funciones y el desempeño de cada colaborador será el esperado

teniendo una comunicación acertada entre unidades de la institución, esto conllevará a brindar un mejor y ágil servicio en relación a las necesidades de los usuarios externos.

1.2.4 Aporte Académico

Finalmente desde la perspectiva académica, la ESPOCH, exige la elaboración de un trabajo de investigación, que justifique los conocimientos adquiridos y su relación con la práctica previa la obtención del título de Ingeniera en Gestión de Gobiernos Seccionales, demostrado así el nivel de conocimiento alcanzado durante la carrera.

Para cumplir con este requisito se desarrolla este trabajo de investigación sobre las estrategias para la optimización del Talento Humano el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana, que solucione problemas expuestos anteriormente y a la vez permita poner en práctica los conocimientos alcanzados y por lo tanto adquirir experiencia profesional.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Definir estrategias para la optimización del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana, Cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana, mediante un análisis a la gestión administrativa para el mejoramiento de las actividades y servicios que la Institución ofrece.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Establecer las bases teóricas para la optimización del Talento Humano, con el propósito de mejorar la gestión administrativa de la Institución municipal.
- Elaborar herramientas de investigación, mediante la aplicación de metodología del estudio para la recolección de datos e información relevantes que servirán de apoyo para profundizar la investigación.

- Proponer las estrategias para la optimización del Talento Humano, para la mejora continua de los procesos en relación a las funciones y responsabilidades de las diferentes unidades, áreas y direcciones.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes Históricos

En el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana, no se han presentado investigaciones con el presente tema a desarrollar Estrategias para la Optimización del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana, Cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana, sin embargo existen temas similares en cuanto a diseño organizacional, que pueden servir de base para el desarrollo del presente tema, a continuación presento temas similares en los últimos años.

Título: Diseño organizacional para el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Santa Elena, año 2014.

Autor: Carla Gabriela Hernández Tumbaco

Fecha de publicación: 2013

Conclusión: Con la implementación del Orgánico Funcional se conoce cuáles son los procesos, funciones y responsabilidades que debe cumplir cada colaborador, con la finalidad de alcanzar los objetivos institucionales que se han propuesto.

Título: Gestión del talento humano en base a competencias laborales requeridas aplicadas a la empresa “Duramas cia. Ltda”

Autoras: Tania Marilú Coronel León y María Rosa Fárez Chalco

Fecha de publicación: 2010

Conclusión: La gestión del talento humano de las empresas, no dan importancia al talento de las personas dejando de lado sus habilidades, destrezas, conocimientos que

podrían tener un mejor aprovechamiento para el beneficio de la empresa y de su personal.

2.1.2 Reseña Histórica del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana, es una institución pública, constituida mediante decreto legislativo publicado en el registro oficial N° 169 de 30 de abril de 1969, expedida por la ley de Congreso Nacional, a pedido del Presidente de la República del Ecuador.

Su primer presidente de Concejo Municipal fue el profesor Carlos Humberto Aguirre en el año de (1970-1972) y sus concejales principales fueron los señores Melitón Rodríguez, Víctor López, Oswaldo Flores y Edgar Guerra, quienes asumieron su función con responsabilidad poniendo en marcha la institución municipal fortaleciendo las necesidades existentes de la ciudadanía en beneficio de la comunidad.

El Ilustre Municipio de Orellana, se convirtió en Gobierno Municipal en el año 2002, lo que implicó asumir nuevas competencias. En este contexto se elabora el Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal y el Plan Institucional, siendo éstos herramientas de trabajo que permiten tener una visión clara del camino que debe seguir el cantón y el Gobierno Municipal, para contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de la población.

Es la primera vez que el Municipio tiene al frente una Alcaldesa, Guadalupe Llori, desde Agosto del 2000. De los 168 Funcionarios Municipales, el 51% son empleados y el 49% son trabajadores/as. Del total de servidores el 73% son hombres, de los cuales la mayor parte (63%) son trabajadores. del 26.8% de Funcionarias mujeres el 62% pertenecen a la parte administrativa.

El 39.3% de los servidores/as tienen terminado el colegio, y un 14.9% son tecnólogos o titulados superiores. El 20.8% tiene la secundaria completa el 24.4% solamente la primaria. Las mujeres en su mayoría son bachilleres (67.5%), mientras que los hombres son bachilleres y el 28.8% solamente terminaron la primaria.

La estructura municipal es vertical. Existen las Direcciones: Financiera, Jurídica, Obras Públicas, Medio Ambiente, Recursos Humanos, Agua Potable y Alcantarillado, Planificación, Educación y Cultura, Servicios Generales.

En el 2005 asumió la Alcaldía Abogada Anita Carolina Rivas Párraga, quien tras adquirir su experiencia como Concejala de Gobierno Municipal de Orellana (2000-2004) como inicios de cambio del Cantón, basada en planificación institucional a través de la implementación del Plan de Ordenamiento Urbano, como un modelo de ciudad más organizado, vinculado al entorno natural que la rodea que aliente una propuesta de mejoramiento de la calidad de vida para sus habitantes aprovechando las oportunidades de desarrollo local y regional. Su enfoque a la realidad creó sistema de participación ciudadana cantonal, para ello implementó tres mecanismos de participación: 1) La planificación participativa 2) Los presupuestos participativos 3) Control social. Por otro lado el municipio promovió la reestructuración departamental, con la creación de las nuevas direcciones como, Desarrollo Humano y Participación y Desarrollo, esta última como enlace con el nuevo sistema municipal participativo. Asumiendo el compromiso y la responsabilidad fortalece la participación ciudadana incluyente en el espacio institucional pública en beneficio del desarrollo local.

En el año 2010, cambia la nominación de Gobierno Municipal Francisco de Orellana a Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana.

En la actualidad el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana, basado en la nueva normativa legal realiza sus actividades dentro del marco de sus competencias, promulgadas en la Constitución de la República del Ecuador 2008, y demás leyes reguladoras como: Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, La Ley Orgánica del Servicio Público, Código de Trabajo, LOTAIP, Ley Orgánica del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, Ley Orgánica de Participación Ciudadana y Control Social, Código Tributario, Ley Orgánica de Empresas públicas y Como Gobierno seccional crea, Ordenanzas, Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo, Código de ética, entre otras.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Gestión de Talento Humano

Según (Chiavenato, 2011) manifiesta que la gestión del Talento Humano está conformado por las personas y las organizaciones. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, a su vez estas dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito.

Las organizaciones se encuentran asociadas de manera directa al recurso humano para desarrollar el proceso productivo, de prestación de servicios, o cualquier otro tipo de atención dependiendo de la finalidad de la organización, es por ello que se sostiene la afirmación de que ninguna organización puede alcanzar sus metas y objetivos y cumplir sus misiones sin la dinámica, impulso, creatividad y racionalidad del recurso humano, y para las personas las organizaciones constituyen el medio de alcanzar varios objetivos personales en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo y conflicto. Muchos de los objetivos individuales jamás podrían conseguirse mediante el esfuerzo personal aislado.

Términos como empleabilidad y fomento del espíritu empresarial al interior de la organización o intra-empresariado se emplean para mostrar, por un lado, la capacidad de las personas de conquistar y mantener sus empleos y, por el otro lado la capacidad de las empresas para desarrollar y utilizar las habilidades intelectuales y competitivas de sus miembros. (p.4)

2.2.2 Objetivos de la Gestión del Talento Humano

De acuerdo a lo manifestado por (Chiavenato, 2011) las personas constituyen el principal activo de la organización. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. La expresión administración de talento humano todavía es la más común.

Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se trate. La administración del talento humano debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: no se puede imaginar la función del talento humano sin conocer los negocios de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la administración del talento humano, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos, y a realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización: esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Recompensar los buenos resultados y no recompensar a las personas que no tienen un buen desempeño, los objetivos deben ser claros, así como el método para medirlos.
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: los empleados no satisfechos no necesariamente son los más productivos, pero los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia y producen artículos de peor calidad. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: Calidad de vida en el trabajo es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas dignificativas, con el objetivo de convertir la empresa en un lugar atractivo y deseable.
- Administrar el cambio: En las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevas tendencias traen nuevos enfoques más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.

- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social. La responsabilidad social no solo es una exigencia para las organizaciones sino también, y en especial para las personas que trabajan. (ps.6-7)

2.2.3 Técnicas para Mejorar la Gestión del Talento Humano

De acuerdo a lo expresado por (Rey, 2011) en la actualidad, se asume que el principal activo de cualquier organización radica en las personas, La calidad, la productividad, la rentabilidad, la satisfacción de los clientes y la imagen de una empresa dependen en gran medida de la formación, la coordinación y la motivación de su personal. Para que una empresa funcione adecuadamente es preciso que las personas que la integran sepan, quieran y puedan trabajar de forma adecuada.; La inadecuada gestión de personas puede provocar innumerables problemas que perjudican el desempeño de una organización:

- Falta de motivación
- Indefinición de responsabilidades
- Falta de formación / información
- Falta de comunicación interna
- Falta de cooperación
- Falta de coordinación
- Conflictos de intereses

Cualquier iniciativa de cambio debe desarrollarse con el imprescindible liderazgo de la Dirección y con un compromiso de continuidad. Iniciar un cambio y crear expectativas que luego no se cumplan puede provocar frustraciones y empeorar la situación de partida. La implantación debe realizarse con profesionalidad y tras un adecuado diagnóstico que permita seleccionar las herramientas adecuadas a cada circunstancia. (ps. 75-79)

2.2.4 Importancia de la Gestión del Talento Humano

Para (Castillo, 2011) tradicionalmente, la Gestión del Talento Humano ha sido visto como algo secundario e irrelevante. La preocupación principal de las áreas responsables en algunas instituciones se ha limitado a la administración de las planillas, aún hoy existen algunas organizaciones funcionando bajo este enfoque tradicional.

Las personas pasamos buena parte de nuestras vidas en el trabajo. Y desarrollarse en la vida está ligado generalmente al desarrollo en el trabajo. Desarrollo integral que no sólo consiste en aprender cosas nuevas, sino también en desarrollar habilidades y destrezas de diversa índole.

La Gestión del Talento Humano, entonces, se convierte en un aspecto crucial, pues si el éxito de las instituciones y organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios. Es así que un área operativa, Recursos Humanos se convierte en el socio estratégico de todas las demás áreas, siendo capaz de potenciar el trabajo en equipo y transformar la organización radicalmente. Esa es su finalidad; que las personas se desarrollen integralmente de manera individual y grupal, y así conseguir el crecimiento de la organización.

Aunque las personas son importantes para las organizaciones, en la actualidad han adquirido una función aún más importante en la creación de ventajas competitivas para la organización. De hecho, un número creciente de expertos plantea que la clave del éxito de una organización se basa en el desarrollo de un conjunto de competencias que la distinguen de las demás. El desarrollo de estas competencias, si bien es un proceso complejo, y requiere un trabajo arduo, proporciona una base a largo plazo para realizar las innovaciones y cambios, desarrollo de productos y servicios y el logro de la misión. Las organizaciones pueden lograr ventajas competitivas a través del personal si son capaces de satisfacer los siguientes criterios:

1. Mejoran la eficiencia o eficacia de la organización. El valor aumenta cuando los trabajadores encuentran medios para disminuir costos, proporcionar algo único a clientes o usuarios, o alguna combinación de estos puntos.

2. Sus habilidades, conocimientos y capacidades no están al alcance de la competencia.
3. Los demás no pueden imitar sus capacidades y contribuciones.
4. Sus talentos pueden combinarse y desplegarse para trabajar en nuevas tareas en cuanto sea necesario.

En las organizaciones e instituciones sin fines de lucro, la ventaja competitiva se entiende como el cumplimiento de la misión para la cual fue creada. Es decir, una adecuada Gestión del Talento Humano debe contribuir al logro de los objetivos de la institución, acercándola a su visión.

La Gestión del Talento Humano moderna va más allá de la Administración de las Personas, sino que está orientada a la Gestión o Administración con las Personas. Este es el reto: lograr que las personas se sientan y actúen como socias de la organización, participen activamente en un proceso de desarrollo continuo a nivel personal y organizacional y sean los protagonistas del cambio y las mejoras.

Para estar a la altura del nuevo rol que asume RRHH, los profesionales de RRHH o aquellos que desarrollan tal función, requieren también desarrollar cinco competencias claves:

1. **Conocimiento de la Organización.**- Entender los indicadores clave del éxito organizacional que ilustren las relaciones entre la inversión de RRHH y el impacto estratégico en la organización. El éxito de RRHH no se mide mediante sus actividades, sino en los resultados organizacionales. Cuando a los directivos de las organizaciones se les especifica qué prácticas de RRHH podrían mejorar la calidad de la gestión y qué resultados podrían esperarse, se muestran mucho más favorables a invertir en RRHH.
2. **Puesta en marcha de prácticas de Recursos Humanos.**- Ser capaz de identificar qué prácticas ofrecen una mayor rentabilidad respecto a la inversión, cuáles tienen el mayor impacto estratégico o influyen más en los trabajadores.
3. **Gestión cultural.**- Sabemos que lo que se puede medir se puede gestionar, pero cabe añadir que lo que se mide también define la cultura de una empresa. ¿Por qué?

Porque describe lo que se valora. Por ejemplo, si una organización con muchas quejas por parte de sus usuarios, se empeña en mejorar el servicio, para que éstos sientan un trato cálido y rápido, tendrá que realizar este cambio estratégico mediante un cambio cultural. Deberá orientar las estrategias hacia el desarrollo de una competencia clave: orientación al cliente. Los profesionales de RRHH serían los llamados a trabajar en equipo con las áreas críticas y diseñar la mejora de los procesos. Asimismo, podría considerarse la participación de los usuarios en los procesos de mejora, tanto en el diagnóstico, como en las sugerencias y el diseño de las mejoras.

4. **Gestión del cambio.**- Es importante estar en condiciones de indicar hasta qué punto y a qué ritmo se puede implementar el cambio en las organizaciones. Los sistemas de RRHH pueden ser obstáculos o posibilitadores de un cambio rápido en la empresa. Los profesionales de RRHH deben comprender los factores que influyen y la situación específica de sus organizaciones para poder responder de manera apropiada a las demandas y problemas que surjan en el camino.
5. **Credibilidad personal.**- Este punto es fundamental para la aceptación de su rol como socio estratégico, debe ser coherente, capaz, digno de confianza y ejemplo de lo que proclama. Los profesionales que posean además una competencia de gestión estratégica del conocimiento serán cada vez más apreciados.

Por otro lado, conscientes de la realidad de las instituciones y empresas públicas y privadas en América Latina, sabemos que en algunos casos es difícil aplicar algunos de los conceptos modernos de Gestión del Talento Humano, a pesar de ello, es necesario conocer y aprender de las mejores prácticas que han llevado a otras organizaciones a potenciar el desarrollo humano y estamos seguros de que es posible, en medio de las dificultades y crisis en que vivimos, incorporar mejoras y desarrollar herramientas nuevas de gestión (ps. 48-56)

2.2.5 Evaluación del Clima Laboral

Esta técnica de diagnóstico permite obtener una evaluación objetiva del grado de satisfacción de las personas de una organización, conocer sus necesidades y expectativas en el trabajo y su percepción de los problemas existentes.

Existen circunstancias que pueden dificultar la eficacia y objetividad de un proceso de evaluación del clima laboral, tales como:

- Conflictividad laboral
- Insatisfacciones laborales
- Falta de comunicación

Es preciso tener en cuenta estas condiciones por lo que antes de iniciar el proceso de encuesta, puede ser preciso una campaña de comunicación previa, con objeto de explicar qué, porqué y para qué se pretende llevar a cabo este diagnóstico.

Si existe una representación sindical en la empresa, es conveniente planificar este proceso con su colaboración y consenso.

La evaluación debe ser totalmente anónima y sus resultados publicados a todos los niveles. La evaluación debe ir seguida de un plan de mejora encaminado a resolver los conflictos y problemas que se hayan detectado.

La evaluación debe repetirse una vez adoptadas las mejoras, con objeto de comprobar su efectividad y consolidar el proceso de mejora continua. (Figueroa, 2012)

2.2.6 Gestión por Competencias

(Maúl, 2010) Manifiesta que esta metodología permite conciliar los intereses de la empresa con los intereses de cada individuo. Al mismo tiempo se comparan los conocimientos y habilidades requeridos por la organización con los que residen en las personas.

Podemos definir competencia como la aptitud o cualidad que hace que una persona esté capacitada para desempeñar una función.

La gestión de competencias se ocupa de identificar todo lo necesario para que las personas sepan, quieran y puedan aportar todo su valor en beneficio de la organización.

La gestión por competencias, requiere:

- Una identificación de las competencias necesarias para el logro de los objetivos de la organización (estratégicos, tácticos y operativos)
- La evaluación de las competencias existentes en los miembros de la organización
- Un plan para adecuar las competencias existentes con las necesarias
- El establecimiento y seguimiento de objetivos de desempeño tanto individuales como colectivos. Estos objetivos deben permitir verificar el aprovechamiento de esas competencias

2.2.7 Sistema de Incentivos

Según la opinión de (Maúl, 2010) un sistema de incentivos tiene por objeto facilitar la conciliación de los intereses de cada persona con los intereses de la empresa.

Los incentivos deben establecerse de forma objetiva, basados en objetivos e indicadores consensuados. El sistema de incentivos debe ser transparente, claro y conciso.

Los incentivos deben estar alineados con los objetivos individuales, pero también con los objetivos colectivos, de forma que se fomente el trabajo en equipo frente a actitudes individualistas.

Uno de los requisitos básicos para el buen funcionamiento del sistema de incentivos es la comunicación interna:

- Sobre los objetivos de la empresa
- Sobre los objetivos individuales
- Sobre el grado de cumplimiento de los objetivos a tiempo, con objeto de que puedan corregirse las desviaciones (Maúl, 2010)

2.2.8 Comunicación Interna

La comunicación interna (horizontal y vertical, ascendente y descendente) es una condición necesaria para mejorar el clima laboral, favorecer el compromiso, ejercer el liderazgo y la coordinación de todas las personas de una organización.

La comunicación interna no debe dejarse “al azar”, sino que debe ser planificada, ejecutada y verificada de forma que se asegure el Qué, Para Qué, Quién, Cuándo y Cómo se debe comunicar.

Deben evitarse errores habituales como:

Considerar que la comunicación es un proceso unidireccional y descendente (ya que debe ser bidireccional y tanto ascendente como descendente) Dejar la comunicación al libre albedrío (ya que en estos casos, la comunicación se distorsiona y no se asegura que la información llegue a quién, cuándo y cómo debe llegar).

Falta de coherencia o alineación entre lo que se comunica y los objetivos de la empresa
Comunicación a destiempo: no es correcto que los canales de comunicación “informales” se adelanten a los canales de comunicación “formales”.

Comunicación por excepción: no es conveniente comunicar sólo las malas noticias, es preciso también facilitar un feedback positivo. (Maúl, 2010)

Estrategias para la gestión del Talento Humano

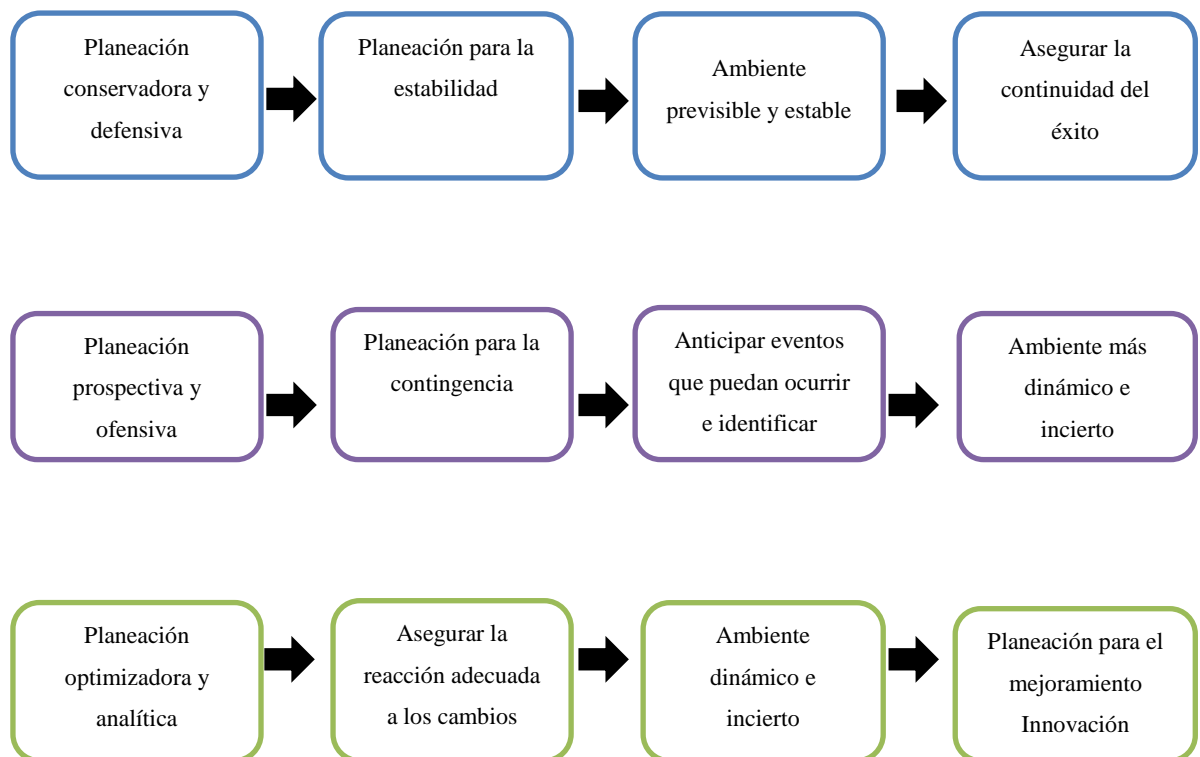
Para (Chiavenato, 2011) la estrategia define el comportamiento de la organización en un mundo cambiante, dinámico y competitivo y está condicionada por la misión organizacional, por la visión del futuro y por los objetivos principales de la organización. El único integrante racional e inteligente de la estrategia corporativa es el elemento humano cabeza y sistema nervioso de la organización.

Uno de los aspectos más importantes de la estrategia corporativa es su articulación con la función de gestión del talento humano. En otras palabras, como traducir los objetivos

y las estrategias corporativas en objetivos y estrategias de Talento Humano, lo cual se logra mediante la planeación estratégica de Talento Humano.

Según el autor de la obra Gestión de Talento Humano Idalberto Chiavenato, divide en tres tipos de planeación estratégica a la gestión del talento humano:

Gráfico 1: Gestión de Talento Humano



Fuente: Gestión de Talento Humano-Chiavenato Idalberto

Elaborado por: Rosa Paladines

El (Hay, Group México., 2014) considera que; el área de Talento Humano se ha convertido en parte estratégica para muchas organizaciones al ser el departamento que se encarga de mantener una negociación y relación permanente con la fuerza de trabajo, punto focal para el buen funcionamiento y producción. Se asegura que la importancia de este departamento en las organizaciones depende de dos factores importantes:

- La consciencia que se tenga por parte de los directivos en el impacto que tiene su gente dentro de la empresa.
- El nivel de responsabilidad que se delega al área de Talento Humano.

Para ello se debe analizar los siguientes parámetros:

- **Reclutamiento y selección del personal**

Según lo manifestado por (Chiavenato, 2011) el reclutamiento y selección de personal consiste en escoger entre candidatos reclutados a los más aptos para ocupar cargos vacantes en las empresas tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la rentabilidad de la organización.

A medida que el capital humano cobra más importancia en las organizaciones, éstos se vuelven más complejos, más exhaustivos y se tiende a una mayor profesionalización del departamento de recursos humanos, llevar a cabo el reclutamiento y selección de personal conjunto a la planificación estratégica permite a la empresa tener el personal adecuado y necesario para cumplir sus objetivos. El departamento de Recursos humanos o Capital Humano es el encargado de llevar a cabo este proceso y por ende debe estar preparado para poder asumir el reto de seleccionar candidatos que cumplan con las características requeridas por el puesto. (Montes, 2010).

- **Selección de Talento Humano**

(Explique el proceso de selección y cada uno de sus pasos, 2012) Expresa que;

El proceso de selección es una serie de etapas específicas que se utilizan para decir cuáles son los candidatos a los que se deberán contratar. El proceso se inicia cuando los candidatos solicitan un puesto y concluye con la decisión de contratación. Las etapas intermedias hacen coincidir las necesidades de empleo del candidato y la organización. Cuando los gerentes no entienden esas etapas, la selección parece un proceso burocrático, en lugar de la función importante que es en realidad.

El proceso de selección es crucial para la administración de personal. El análisis de puestos, la planeación de recursos humanos y el reclutamiento se realizan primordialmente como ayuda para seleccionar el personal, si esta tarea se realiza de modo inadecuado, los esfuerzos anteriores se desperdician, además, las actividades

subsiguientes de personal pierden gran parte de su eficiencia, cuando deben aplicarse a trabajadores seleccionados inadecuadamente. (p.4)

• **Inducción del personal**

Es importante tomar en cuenta que a pesar de las habilidades y aptitudes que pueda tener el recién llegado, se tiene que llevar un proceso de conciliación y socialización entre la organización y el personal de nuevo ingreso, a este proceso se le denomina inducción, durante éste se le comparte información acerca de la organización (historia, misión, visión y valores), los integrantes que la conforman (organigrama y funciones) y la importancia, función y características del puesto que se desempeñará dentro de la organización.

Es vital el proceso de inducción, no sólo para integrar a las personas en su nuevo contexto, aclimatándolas y condicionándolas a las prácticas y filosofía predominantes de la institución, sino también para ayudar al trabajador a que se ajuste al nuevo ambiente de trabajo, configurar y establecer las relaciones que mantendrá el nuevo trabajador con la empresa, informarle de las políticas, reglamentos, prestaciones y beneficios de la empresa y sobre todo lograr aceptación y buena relación con sus nuevos compañeros de trabajo para lograr un mejor trabajo en equipo a futuro. Esto ayudará sin duda a una mejora de la organización, ya que todo el trabajo del nuevo miembro irá encaminado a los objetivos estipulados y bien entendidos. (Chiavenato, 2011)

Esta área es la conexión directa entre la empresa y su gente, para ello debe existir un vínculo específico en ambas partes, por un lado cubrir las necesidades de la empresa por otro incorporar al personal mediante los mejores métodos.

• **Capacitación y desarrollo**

Otro proceso que se debe realizar junto con la inducción es la capacitación, cuya finalidad es desarrollar en el empleado aquellas características que son necesarias y demandadas ya sea por el puesto y/o por la organización. Pero la capacitación no sólo es para el personal nuevo, ya que es un proceso de comunicación permanente que permite a través de actividades enseñanza-aprendizaje, transmitir conocimientos, modificar las

actitudes e incrementar las habilidades de los trabajadores a fin de desarrollar de manera satisfactoria las tareas requeridas en sus puestos, procurando su realización personal. Las empresas deben capacitar a sus empleados porque esto representa una ventaja competitiva. (Chiavenato, 2011)

Es importante implementar programas que ayuden al crecimiento profesional de nuestros colaboradores, de esta forma, el beneficio directo lo obtiene la empresa al contar con el personal específico y calificado.

• **Remuneraciones**

La retribución total de un empleado puede ser considerada como el conjunto de percepciones financieras, servicios o beneficios tangibles que recibe como consecuencia de la prestación de su actividad en la empresa. (Dolan, 2011)

Según (Chiavenato, 2011): es lo que el individuo recibe como retorno por la ejecución de las tareas realizadas. La recompensa financiera puede ser directa o indirecta. Directa: Pago de salarios, bonos, premios y comisiones. Indirecta: es el resultante de cláusulas del CCT y del plan de beneficios y servicios sociales ofrecidos por la Organización.

Esta tarea va más allá de la nómina, el área de Talento Humano se encarga de implementar sistemas de compensaciones que reflejen resultados cuantiosos respecto a las necesidades de la organización.

• **Comunicación**

Para (Importancia de la comunicación organizacional, 2013) una buena comunicación interna en el trabajo es vital, ya que así los empleados se encuentran informados, escuchados y valorados al poder brindar sus opiniones y sugerencias. Es así como se logra una mayor lealtad de los trabajadores hacia la empresa, convirtiéndose así en una acción clave para retener a los mejores talentos de cada organización y optimizar la productividad.

Es muy importante que los empleados estén enfocados en los objetivos organizacionales y para ello la comunicación interna se convierte en una de las herramientas principales con las que cuenta la empresa para lograr tener un equipo de trabajo informado, motivado y alineado.

Es importante generar diálogos constantes con el personal de la empresa, para ello el área de Talento Humano se encarga de ser el mediador entre las exigencias organizacionales del equipo de trabajo.

• **Liderazgo**

De acuerdo a lo expresado por (Rodríguez, 2012) el liderazgo forma parte de los más importantes factores centrales para el logro de las metas que se deduce alcanzar en las organizaciones, es por ello necesario que se conozcan las habilidades que son imprescindibles para el buen desempeño.

El liderazgo es en esencia una función no solo de los directivos, sino también de todo el equipo de trabajo, por lo que no se considera ya como un puesto único, por lo tanto es importante que los gerentes tengan iniciativa frente a la óptima resolución de los problemas que se presenten, la importancia en la toma de decisiones, una buena negociación, el buen desempeño, la empatía, una buena comunicación, una delegación efectiva de tareas a personas lo suficientemente capacitada, con el objetivo de ejercer un liderazgo compartido, horizontal que cuente con las herramientas orientadas a lograr el éxito de la gestión y en la dinámica de los grupos. Es de vital importancia que los objetivos de la organización sean bien definidos, analizados y asumidos como propios, que la visión, la misión y los valores sean aceptados y participados por todo el personal de la empresa u organización.

El líder de una organización debe de contar con la capacidad de lograr que los miembros de su equipo tengan metas propias que beneficien de manera directa las metas comunes de la organización, es necesario para esto que haya motivación en el personal, incentivo del trabajo en equipo, y un ambiente laboral de agrado para lograr también la satisfacción de todo el personal de recursos humanos.

• Motivación

El clima organizacional que depende del grado de motivación de los compañeros. Afirma que la imposibilidad del individuo de satisfacer necesidades superiores como las de pertenencia, autoestima y autorrealización hace que se desmotive, y por consiguiente afecte el clima laboral. (Chiavenato, 2011)

Crear dinámicas, programas y metodologías que permitan tener a la gente motivada para desempeñar mejor su rol en sus puestos de trabajo es un factor esencial en el desarrollo organizacional, bajo este esquema es necesario recomendar a los encargados del manejo del Talento Humano de las empresas se tomen en cuenta reglas específicas si se desea tener un área funcional en la organización.

Independiente del modelo que se pueda implementar en la organización, es importante tener un área de Talento Humano fortalecida y funcional, por ello es necesario que entienda, segmente y desarrolle las propuestas de valor.

2.2.9 Directrices a Seguir para Mejorar los Procesos del Talento Humano

Según (Bittel, L. y Ramsey, J., 2014) es necesario considerar que;

El capital humano es el activo más importante de cualquier empresa y para gestionarlo no solamente es necesario tener las herramientas adecuadas, sino que además es fundamental tener en cuenta la parte estratégica para estructurar al equipo y obtener la mayor productividad posible del mismo.

Incluso cuando hablamos de organizaciones descentralizadas es fundamental que el departamento de Talento Humano deba estar cerca del equipo y conocerlo. Algo que puede llevarse a cabo de una manera mucho más eficiente si ponemos a nuestro servicio la tecnología y las herramientas adecuadas para que la comunicación entre ambas partes sea fluida. Pero veamos con más detenimiento cuáles son los puntos más importantes que los reclutadores deben tener en cuenta para gestionar de una manera más óptima al equipo de la empresa.

2.2.9.1 Ser Innovador

Aunque en este momento la empresa tenga unas determinadas necesidades, es importante echar un poco a la vista también hacia el futuro. La idea es que la empresa pueda prepararse para los posibles escenarios que pueda encontrarse en el futuro. Aspectos relacionados con el medio ambiente, las nuevas formas de comunicación que van surgiendo, los nuevos modelos de desarrollo de la empresa, etc. Todos son factores clave que requieren de cierta capacidad creativa, innovadora y adaptativa. (Bittel, L. y Ramsey, J., 2014)

2.2.9.2 Planificar la Estrategia

La misión del departamento de Talento Humano no debe ser solamente la de eliminar o agilizar procesos administrativos, sino que debe formar parte del área corporativa, haciendo que el departamento aporte valor a la compañía y que participe a la hora de tomar decisiones críticas. Para ello es necesario conocer bien a las personas con las que se trabaja, las funciones que realizan, lo que aportan, sus aspiraciones dentro de la empresa y ser capaces de reconocer el talento, tanto el desarrollado como el potencial. (Bittel, L. y Ramsey, J., 2014)

2.2.9.3 Ser un Auténtico Líder

Por muy buenos recursos y herramientas que utilicen los directivos o los reclutadores de la empresa, si no existe una verdadera capacidad de liderazgo en gestionar al equipo humano de una manera eficaz resultará muy complicada. Es por ello que un buen reclutador debe tener ciertas habilidades sociales para crear relaciones estrechas con los trabajadores, saber negociar y empatizar para implicarse en los proyectos que se lleven a cabo dentro de la empresa. (Escuela de organización industrial, 2009)

2.2.9.4 Aprovechar las Ventajas de las Nuevas Tecnologías

Un departamento de Recursos Humanos que quiera ser eficiente nunca debe ignorar los beneficios que las nuevas tecnologías ponen a su servicio. La idea es que este tipo de herramientas ayuden a facilitar los procesos tanto para el departamento como para el

jefe de equipo y para los propios empleados, y que sea lo suficientemente completa como para cubrir las necesidades de la empresa. (Escuela de organización industrial, 2009).

2.2.9.5 Flexibilidad

Para que el departamento de Talento Humano pueda aportar valor a la empresa, nunca debe anclar su gestión en un mismo sistema. Las necesidades de la empresa no son estáticas, con lo cual lo ideal es encontrar una solución que proporcione la suficiente flexibilidad para ir incorporando nuevos elementos a medida que se vaya necesitando desarrollar nuevas funciones. (Escuela de organización industrial, 2009)

2.2.9.6 Implicación de las Personas

Uno de los factores clave es que todos los componentes de la empresa conozcan los beneficios del sistema que se utiliza y estén convencidos de que se trata de la forma más óptima. El objetivo es que estén motivados y se sumen al proyecto con ilusión en lugar de resistirse al cambio y presentar excusas y quejas constantes. Y para ello el departamento de Talento Humano deberá transmitirles la confianza suficiente desde el principio. (Escuela de organización industrial, 2009)

2.2.9.7 Cumplimiento de Metas

Medir el retorno de la inversión no siempre es fácil cuando hablamos de la gestión de Talento Humano. Y es que no podemos esperar un retorno inmediato de la productividad de los empleados, de si somos capaces de retener a aquellos más cualificados o de cómo los trabajadores menos capacitados van mejorando su eficiencia.

Esto es algo que podemos ver más bien a medio plazo. No obstante, lo que sí podemos comprobar rápidamente es cómo cambia la cultura del departamento de Talento Humano, pasando de tener una perspectiva más bien departamental a una visión más corporativa, a través de las políticas que se van estableciendo para lograr un mayor rendimiento global de la empresa. (ps.126-134)

2.2.10 Valores, Actitudes y Satisfacción en el Trabajo

Según la opinión de (Ortiz Dávila, 2011) debemos tomar que en cuenta que el término de satisfacción en el trabajo siempre será un punto clave que debemos de tratar ya que de ello depende que el empleado se sienta conforme y demuestre que tan productivo es. Sin embargo, los valores son formas básicas de modos de conducta que afectan el comportamiento del empleado y también los debemos tomar en cuenta.

Todas las personas poseemos un sistema de valores con base a la jerarquía de importancia relativa que nosotros le damos. Los valores son objeto de estudio pues son la base para entender las actitudes y las motivaciones y porque influyen en nuestra percepción. Todos los valores de cada persona tienen una fuente de donde provienen que son la familia, los amigos, la escuela con los maestros, la cultura del país donde se viva; pero los valores que regularmente mostramos son los que adquirimos en los primeros años de nuestra vida. Es así que los valores pueden clasificarse y así poder determinar de una forma lógica qué tipo de comportamiento tendrá el empleado a partir de esta tipología. No quisiera dejar de lado que los valores forman parte de la personalidad lo que representa que este tipo de convicciones estarán presentes durante toda la vida del individuo y que estas manifiestan una visión de lo correcto e incorrecto desde el punto subjetivo de la persona. Reflejado en saber si es o no buena la pena capital, si es o no bueno tener poder y dinero, etc. Las actitudes son aprobaciones o desaprobaciones a través de enunciados llamados de evaluación, es decir, es la forma de representar cómo se siente una persona. Las actitudes no son lo mismo que los valores pero están interrelacionados. Igual que los valores, las actitudes las adoptamos de los padres, grupos sociales, maestros. Nacemos con cierta predisposición y a medida que vamos creciendo tomamos los que vemos de las personas que respetamos, admiramos o se dice incluso de los que tememos. Vamos moldeando nuestras actitudes al ir observando a los demás. Se dice también que las actitudes son más inestables ya que son moldeables a la conveniencia de personas o empresas obteniendo de ellas un comportamiento deseable.

Los tipos de actitudes que se consideran aquí son aquellos que se relacionan con el trabajo y son los que el Comportamiento Organizacional enfoca en mayor forma y son tres actitudes:

Satisfacción en el trabajo. Que es la actitud que un empleado asume respecto a su trabajo. De forma lógica aquellas personas que obtienen un alto nivel de satisfacción con sus actividades establecen actitudes muy positivas y benéficas.

Compromiso con el trabajo. Un término recién tomado para su estudio, el cual establece que es el que mide el grado en el que la persona se valora a sí mismo a través de la identificación sociológica en su puesto dentro de la empresa. A los trabajadores plenamente identificados realmente les importa el trabajo que realizan.

Compromiso organizacional. Es aquella que se refiere a que el empleado se identifica con la empresa, metas, objetivos y que está metido en ello como cualquier otro que labora ahí, es decir, este se refiere a identificarse con el servicio persona a la organización y el compromiso con el trabajo a identificarse con su labor específica. Las actitudes de las personas son sumamente cambiantes, situación que los gerentes han observado y que buscan encontrar solución, se hace referencia a que las situaciones que el empleado anteriormente asumía son posibles limitantes para un desarrollo de la persona en el presente y en el futuro.

Por lo que las empresas invierten en entrenamientos que permitan moldear nuevamente las actitudes de los empleados. La satisfacción en el trabajo ya tocada anteriormente implica cómo medir éste tipo de satisfacción, qué lo determina y cómo afecta en la productividad del empleado.

El trabajo no solo es realizar tus tareas específicas, además existe el roce con otro personal, normas y procedimientos establecidos, es decir, que la satisfacción en el trabajo tiene como base la suma de todas estas actividades. Existen dos métodos para la medición de este concepto:

Escala global única. Preguntar a los empleados "considerando todo, ¿Cuán satisfecho estas con tu trabajo? la cual establece dos extremos como respuesta "altamente satisfecho" y "altamente insatisfecho".

La satisfacción en el trabajo puede ser determinada por el tipo de actividades que se realizan (es decir, que el trabajo tenga la oportunidad de mostrar tus habilidades y que ofrezcan un cierto grado de desafío para que exista el interés).

Que los empleados sean bien recompensados a través de sus salarios y sueldos acordes obviamente a las expectativas de cada uno. Que las condiciones del trabajo sean adecuadas, no peligrosas o incómodas lo cual hace mejor su desempeño.

Además, los empleados buscan dentro del trabajo que su jefe inmediato sea amigable y comprensible y que los escuche cuando sea necesario.

La insatisfacción en el trabajo se refleja en la salida de los empleados inminente o que expresen situaciones que ayuden a mejorar las relaciones obrero-empresa, también de forma leal esperar que las condiciones mejoren. (ps. 37-40)

2.2.11 Teoría de las Tres Necesidades de McCLELLAND

Para (McClelland, 2010) clasifica a la motivación en tres categorías:

Necesidad de logro: Impulso de sobresalir, de luchar por tener éxito. Esta clasificación agrupa a aquellas personas que anteponen en su accionar el éxito en sí mismo a los premios, buscan situaciones en las cuales puedan asumir responsabilidades y les disgusta el logro de méritos por azar.

Necesidad de poder: Necesidad de que otros realicen una conducta que sin su indicación no habrían observado. Las personas que la poseen disfrutan de la investidura de "jefe", tratan de influir en los demás y se preocupan más por lograr influencia que por su propio rendimiento.

Necesidad de afiliación: Deseo de establecer relaciones interpersonales. Quienes la poseen prefieren situaciones de cooperación a las de competencia, destacándose las primeras por un alto grado de colaboración.

2.2.11.1 Modelo de Expectativas de Vroom

Para (Méndez, 2011) el modelo motivacional de Víctor Vroom, ha sido a lo largo del tiempo objeto de estudio y mejoramiento por otros autores como Porter y Lawler III. El autor de esta teoría explica que la motivación es el resultado de multiplicar tres factores:

Valencia: Demuestra el nivel de deseo de una persona por alcanzar determinada meta u objetivo. Este nivel de deseo varía de persona a persona y en cada una de ellas puede variar a lo largo del tiempo, estando condicionada por la experiencia de cada individuo.

Expectativa: Está representada por la convicción que posee la persona de que el esfuerzo depositado en su trabajo producirá el efecto deseado. Las expectativas dependen en gran medida de la percepción que tenga la persona de sí misma, si la persona considera que posee la capacidad necesaria para lograr el objetivo le asignará al mismo una expectativa alta, en caso contrario le asignará una expectativa baja.

Instrumentalidad: Está representada por el juicio que realiza la persona de que una vez realizado el trabajo, la organización y los valores reciban su recompensa.(p.108)

2.2.11.2 Funcionamiento del Modelo

El modelo no actúa en función de necesidades no satisfechas o de la aplicación de recompensas y castigos, si no por el contrario considera a las personas como seres pensantes cuyas percepciones y estimaciones de probabilidades de ocurrencia influyen de manera importante en su comportamiento.

Como el modelo es la expresión matemática del resultado de multiplicar los valores asignados a la valencia, expectativa e instrumentalidad, se considera que un incentivo sencillo es más motivante que uno complejo, ya que la incertidumbre que pueda causar este último no le permita a la persona relacionar el esfuerzo a realizar con la probabilidad de alcanzar el objetivo. Este modelo se encuentra muy relacionado con el de la modificación de la conducta, debido a que los gerentes pueden utilizar la información obtenida acerca de las valencias asignadas a las recompensas por los empleados, con el objeto de accionar a posterior sobre sus conductas. (Méndez, 2011)

2.2.11.3 Modelo de Equidad de Stacy Adams

De acuerdo con lo manifestado por (Méndez, 2011) Los modelos expuestos hasta el momento analizan al hombre en forma aislada, como si este no formara parte de una organización por más pequeña que sea y como si esta a su vez no constituyera parte de un contexto con el cual el hombre se relaciona. El modelo que se explica a continuación subsana la omisión indicada, demostrando el efecto que produce sobre la motivación, a favor y en contra, la capacidad de las personas para efectuar comparaciones con el ambiente interno y externo que lo rodea. Stacy Adams considera que a los empleados además de interesarles la obtención de recompensas por su desempeño, también desean que estas sean equitativas, lo que transforma en más compleja la motivación. Es decir existe una tendencia a comparar los aportes (esfuerzo) y resultados (recompensas), pero además a realizar comparaciones con otras personas ya sea de la organización o no. Si el valor de la relación aporte/resultados que la persona percibe es igual a la de otras personas, considerará que la situación es equitativa y no existirá tensión alguna. En caso que de la comparación surja que el empleado se considere excesivamente recompensado, este tratará de compensar ese exceso con conducta tales como trabajar con más intensidad, influir en sus compañeros y dependientes de la misma forma, etc.

Aquellos empleados que desarrollen sentimientos de desigualdad, se encontrarán ante una situación de tensión que intentarán eliminar o reducir de muy diversas formas. Ej. Reducción de esfuerzo, solicitud de mayor pago, ausentismo, impuntualidad, robos, etc. La capacidad de los gerentes y administradores para manejar estas situaciones depende de la posibilidad de analizar para cada empleado la sensibilidad que estos poseen respecto de la equidad. Es decir hay empleados que pueden ser más "sensibles" y otros más "benevolentes". Identificar los empleados que entran en cada categoría ayudaría a los gerentes a identificar quienes podrían experimentar desigualdad ante una situación dada y en qué medida podría afectar a sus comportamientos. (Ps.59-61)

2.2.11.4 Teoría de la Modificación de la Conducta de B. R. Skinner

B.F. Skinner, dice que todos somos producto de los estímulos que recibimos del mundo exterior. Si se especifica lo suficientemente el medio ambiente, se pueden predecir con exactitud las acciones de los individuos. La afirmación contenida en el párrafo

precedente es de difícil aplicación en su integridad debido a que no se puede especificar el medio ambiente en forma tan completa como para poder predecir comportamientos. A pesar de la crítica efectuada a su trabajo, sobresale del mismo el concepto de "refuerzo positivo". El refuerzo positivo consiste en las recompensas por el trabajo bien efectuado, produciendo cambios en el comportamiento, generalmente, en el sentido deseado. No solo forma el comportamiento, sino que además enseña. El refuerzo negativo está constituido por las amenazas de sanciones, que en general produce un cambio en el comportamiento pero en forma impredecible e indeseable. El castigo producido como consecuencia de una conducta indebida no implica la supresión de hacer mal las cosas, ni tampoco asegura que la persona esté dispuesta a comportarse de una forma dada, a lo sumo puede aprender a evitar los castigos. El autor de esta teoría propone como ejemplo el caso de una persona que es objeto de castigo por no tratar bien al cliente. El solo castigo no enseña a la persona la forma en que debe atender a un cliente, pero si es probable que aprenda a evitar el contacto con la clientela (conducta de escape). Los entendidos en el tema consideran que los gerentes y administradores conocen muy poco acerca del refuerzo positivo y que este podría ser utilizado para interesar las actividades a las personas. Otros autores consideran que el mejor factor para lograr un alto desempeño es la motivación intrínseca, la cual se opondría a la teoría del refuerzo. Una postura intermedia considera que ambas posturas se complementan. Existe también lo que se denomina práctica del no refuerzo que es una forma de condicionar la conducta de un trabajador. Si un empleado está constantemente quejándose de su trabajo y no se le hace caso ni se le recompensa, es muy probable que el empleado deje finalmente de quejarse. (Méndez, 2011)

2.2.12 El Clima Laboral

De acuerdo con la opinión de (Gross, 2013) el clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

La técnica de Litwin y Stinger se apoya en un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. Este cuestionario está basado en la teoría de los autores mencionados, que postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían en el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como:

ESTRUCTURA: Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

RESPONSABILIDAD: Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

RECOMPENSA Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

DESAFIO: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

RELACIONES: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

COOPERACIÓN: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo, énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

ESTANDARES: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

CONFLICTOS: Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

IDENTIDAD: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización. (ps. 108-112)

2.2.12.1 Funciones del Clima Laboral

Las funciones que distinguen el clima laboral son varias según lo expone (Gross, 2013)

Desvinculación: Lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.

Obstaculización: Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles.

Espiré: Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

Intimidad: Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

Alejamiento: Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.

Énfasis: En la producción Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.

Empuje: Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

Consideración Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

Estructura: Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?

Responsabilidad: El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

Recompensa: El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

Riesgo: El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?

Cordialidad: El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

Apoyo: La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

Normas: La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

Conflicto: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

Conflicto e inconsecuencia: El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

Formalización: El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.

Adecuación de la planeación: El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

Selección basada en capacidad y desempeño: El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.

Tolerancia a los errores: El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar. (ps. 116-120)

2.2.12.2 Indicadores del Clima Laboral

En este aspecto es importante que la empresa identifique las causas que originan el ausentismo y la alta rotación del personal.

Rotación del personal

(Chiavenato, 2011) manifiesta que el intercambio de personal entre una organización y su ambiente se define por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones. Tanto la entrada como la salida de recursos debe mantener entre sí mecanismos homeostáticos capaces de autorregularse mediante comparaciones entre los, y garantizar un equilibrio dinámico y constante. Estos mecanismos de control se denominan retroalimentación. Este flujo de entrada y salida de personal se denomina rotación de personal o turno. En toda organización saludable debe hacer una pequeña rotación.

La rotación del personal puede estar destinada a inflar el sistema de nuevos recursos (mayores entradas que salidas) para acrecentar resultados, o dirigida a desocupar el sistema (mayores salidas que entradas), reduciendo resultados. A veces rotación escapa al control de la organización cuando el volumen de retiros efectuados por decisiones de empleados aumenta notablemente, en estos casos resulta esencial establecer los motivos para que la organización pueda actuar sobre ellos.

Cuando se trata de medir el índice de rotación del personal para efectos del planeamiento de recursos humanos se establece mediante la aplicación de la siguiente fórmula:

$$\text{Índice de rotación del personal} = \frac{A+D}{PE} \times 100$$

A: admisión de personal

D: desvinculación de personal

PE: promedio efectivo

Diagnóstico de las causas de rotación de personal

La rotación del personal no es una causa sino un efecto, consecuencia de ciertos fenómenos localizados en el interior o el exterior de la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Es una variable dependiente de los fenómenos internos y/o externos. Como fenómenos externos pueden citarse la situación de oferta y demanda de recursos humanos, la situación económica, las oportunidades de empleo, etc. Entre los fenómenos internos pueden mencionarse la política salarial y de beneficios sociales de la organización, el tipo de supervisión, etc. La información correspondiente a estos fenómenos internos y externos se obtiene mediante entrevistas de retiro. La entrevista de retiro constituye uno de los principales medios de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos desarrollada. Esta información junto con otras fuentes, permiten así determinar los cambios necesarios, con el propósito de impulsar nuevas estrategias que permitan remediar los efectos sobre la rotación del personal. (Chiavenato, 2011)

Determinación del costo de personal

Muchas veces, en el mantenimiento de una política salarial restrictiva de flujo continuo de recursos humanos a través de una elevada rotación de personal puede resultar mucho más costoso. Por tanto, se trata de evaluar la alternativa más económica. Saber hasta qué nivel de rotación de personal puede una organización soportar sin verse muy afectada, es un problema que cada organización debe evaluar según sus propios cálculos e intereses.

El costo de la rotación del personal involucra costos primarios, secundarios y terciarios.

Costos primarios: son los directamente relacionados con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro. Por el hecho de ser básicamente cuantitativos se calculan con facilidad. Ej. costo de reclutamiento y selección, costo de desvinculación, etc.

Costos secundarios: son aspectos difíciles de avaluar en forma numérica y otros relativamente intangibles, en su mayor parte de carácter cualitativo. Se refieren a los

efectos colaterales e inmediatos de la rotación. Ej.: reflejos en la producción, costo extra laboral, etc.

Costos terciarios: están relacionados con los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiesta a mediano y largo plazo. Son solo estimables. Ej.: pérdida en los negocios, costos de extra inversión, etc. La rotación del personal, al ser acelerada, se convierte en un factor de perturbación. (Chiavenato, 2011)

Ausentismo

Es la suma de los periodos que el personal está ausente del trabajo, ya sea por falta o por tardanza, debido a la mediación de algún motivo.

Diagnóstico de las causas del ausentismo

Entre las principales causas están:

Enfermedad comprobada

Enfermedad no comprobada

Diversas razones de carácter familiar

Tardanzas involuntarias por motivos de fuerza mayor

Faltas voluntarias por motivos personales

Dificultades y problemas financieros

Problemas de transportes

Baja motivación para trabajar

Escasa supervisión de la jefatura

Políticas inadecuadas de la organización

Una vez diagnosticadas las causas del ausentismo, debe efectuarse una acción coordinada de supervisión con el debido apoyo de políticas de la organización y apoyo de la dirección para tratar de reducir los niveles de ausencia y tardanzas del personal. (Chiavenato, 2011)

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal

El artículo 238 de la Constitución de la República del Ecuador, establece que constituyen Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) las juntas parroquiales rurales, los concejos municipales, los concejos metropolitanos, los consejos provinciales y los consejos regionales, y estos gozan de autonomía política, administrativa y financiera, y se rigen por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana. Es decir, son las instituciones que conforman la organización territorial del Estado Ecuatoriano.

Cumplimiento

En el ámbito laboral el cumplimiento resulta ser una condición sin la cual no es posible triunfar o permanecer en un determinado puesto. El cumplimiento es una cuestión que se encuentra presente en casi todas las órdenes de la vida, en el laboral, en el personal, en el social, en lo político, en el mundo de los negocios, entre otros, porque siempre, independientemente de sujetos, objetos y circunstancias, aparecerá este tema. En tanto en el ámbito laboral, el cumplimiento resulta ser una condición a la hora de querer triunfar o permanecer en un determinado puesto, si no se cumple apropiadamente las funciones asignadas se estará incumpliendo con los deberes laborales. (Bittel, 2011)

Talento Humano

Para (Ordoñez, 2010) el talento humano es;

Una combinación o mixtura de varios aspectos, características o cualidades de una persona, implica saber (conocimientos), querer (compromiso) y poder (autoridad).

Conocimientos: Es la posesión de sabiduría inteligencia, creatividad, razonamiento, etc. Es lo que se conoce como competencias cognitivas.

Compromiso: Son las actitudes, temperamento, personalidad y esfuerzo que despliega, también se le conoce como competencias personales.

Poder: Son los valores, decisión y la capacidad personal para hacerlo; también se le conoce como las competencias ejecutivas o de liderazgo.

2.4 IDEA A DEFENDER

2.4.1 Idea General

Con la implementación de estrategias para la optimización del Talento Humano el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana, se logrará identificar mecanismos que permitan el cumplimiento óptimo de las metas por parte del talento humano.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1 Modalidad Cualitativa

Se aplicó la modalidad cualitativa por que la investigación indica la realidad del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana; y mediante la observación sobre la realidad de la gestión del Talento de la Institución, se ha recopilado datos que fueron analizados de los cuales se pudo emitir criterios, opiniones.

3.1.2 Modalidad Cuantitativa

La aplicación de esta modalidad permitió examinar los datos numéricos, al realizar las encuestas y entrevistas, la misma que fueron dirigidas al Talento Humano de la Institución. En cuanto a la investigación cuantitativa es de valiosa importancia porque permitió analizar varios aspectos desde una sola perspectiva, obteniendo la información de la población y muestra necesaria para el desarrollo de esta investigación.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACION

3.2.1 Descriptivo

Este tipo de investigación permitió conocer las debilidades existentes en los procesos de selección del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana, Cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana.

3.2.2 Explicativo

A través del uso de este tipo de investigación fue posible fijar las estrategias para mejorar los procesos de optimización del Talento Humano del GADM de Francisco de Orellana, y comprender que aspectos se encontraban interfiriendo en el cumplimiento de la normativa laboral.

3.3 METODOS A UTILIZAR

3.3.1 Método Deductivo

El empleo de este método fue conveniente para fijar las estrategias que ayudaron a la optimización del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana, por cuanto se pudo determinar si las actividades se desarrollan en base a lo establecido por la Ley y otras disposiciones y normativas.

3.3.2 Método Inductivo

A través de este método se pudo llegar a determinar cómo los procesos para la optimización del Talento Humano incidieron en las actividades del GADM de Francisco de Orellana.

3.4 TÉCNICAS A UTILIZAR

Para la presente investigación se emplearon las siguientes técnicas de investigación:

3.4.1 Entrevistas

Mediante el uso de esta técnica se realizaron diez preguntas con el fin de tener una breve entrevista con los jefes, directores y las autoridades que pertenecen al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana, las preguntas que se realizaron son abiertas, en donde se pudo obtener y recopilar el punto de vista de los jefes, directores y autoridades en la forma en que se desarrolla el Talento Humano en la ejecución de las actividades encomendadas.

3.4.2 Encuestas

El uso de esta técnica fue conveniente por cuanto permitió la aplicación de cuestionario de 10 preguntas al personal administrativo que labora en el GADM de Francisco de Orellana.

3.4.3 Observación directa

A través de la observación se constató el cumplimiento de disposiciones, normativas y políticas internas que forman parte de las actividades del GADM Francisco de Orellana.

3.5 POBLACION Y MUESTRA

3.5.1 Población

La población para la investigación estuvo conformada por los funcionarios del GADM Francisco de Orellana.

Tabla 1: Población del GADM Orellana

DIRECCIONES	FUNCIONARIOS		
	Hombres	Mujeres	TOTAL
Dirección de Obras Públicas	10	5	15
Dirección Administrativa	9	10	19
Planificación Territorial	26	8	34
Talento Humano	4	4	8
Agua Potable	10	3	13
Financiero	10	10	20
Secretaria General	4	6	10
Jurídico	3	1	4
Comunicación Social	6	5	11
Desarrollo Humano	3	10	13
Participación y Desarrollo	4	1	5
Gestión de Riesgos	7	3	10
Gestión ambiental	8	3	11
Gestión y Desarrollo Turístico	4	2	6
Gestión de Justicia Policía y Vigilancia	6	2	8
Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial	4	3	7
Gestión de Servicios Públicos	2	1	3
TOTAL			197

Fuente: Recursos Humanos GADM Orellana

Elaborado por Rosa Paladines

3.5.2 Muestra

$$n = \frac{M}{e^2(m-1)+1}$$

Simbología:

n: Tamaño de la muestra

m: Tamaño de la Población

e: Frecuencia

$$n = \frac{197}{0,05^2(197-1)+1}$$

$$n = \frac{197}{1,8975} = 50$$

Realizado el correspondiente cálculo de la muestra se efectuó encuesta a 50 servidores públicos del GADM de Francisco de Orellana.

3.6 RESULTADOS

La interpretación de los resultados dados a través de la aplicación de las técnicas e instrumentos de investigación como es la encuesta y la entrevista, ya que con ellos permite obtener respuestas adecuadas para alcanzar el objetivo de la investigación y lo que implica plantear la propuesta conociendo a fondo el entorno interno del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana.

El análisis de los resultados fue en relación a la muestra que intervinieron los funcionarios de la institución, la presentación gráfica de las encuestas se la refleja con tablas y a través de gráfica circular para una mejor interpretación de los resultados. Este tipo de gráfica permite tener una mejor comparación e interpretación de los resultados, reflejando porcentajes altos y bajos, y así poder sacar propias conclusiones y recomendaciones para que con detalles minuciosos se conlleve la propuesta a la realidad, y no quede solo documentada para así poder aportar al desarrollo

administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana, y una vez funcionando eficiente y eficazmente la institución se verá reflejado con la atención esperada de los usuarios externos, fomentando así el desarrollo del cantón en relación a sus competencias.

3.7 VERIFICACION DE LA IDEA A DEFENDER

La implementación de estrategias para la optimización del Talento Humano el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana, logrará identificar mecanismos que permitan el cumplimiento óptimo de las metas por parte del talento humano, además definir sus funciones y el cargo que le corresponda a cada funcionario según sus competencias y capacidades.

El desarrollo de estrategias bien estructuradas la administración de la Institución fortalecerá su gestión, brindándole a la empresa municipal las herramientas apropiadas para establecer políticas laborales que aporten de manera ordenada el desarrollo de tareas, las mismas que permitan evaluar factores tales como deberes y obligaciones, grado de dificultad, preparación académica, conocimientos, experiencia, habilidades y destrezas que debe poseer el candidato.

3.8 PROCEDIMIENTO Y REPRESENTACION DE RESULTADOS

Para la entrevista se realizaron diez preguntas que se detallan a continuación, con el fin de tener una breve entrevista con los jefes, directores y las autoridades que pertenecen al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana, las preguntas que se realizaron son abiertas, en donde se pudo obtener y recopilar el punto de vista de los jefes, directores y autoridades, que colaboraron y estuvieron dispuestos a darse el tiempo de dejar a un lado sus actividades para poder realizar la entrevista, quedando satisfecha por los resultados, ya que fueron los esperados para la recopilación de información.

3.8.1 Análisis de los Resultados Obtenidos de las Entrevistas

Aplicadas a las Autoridades, Directores y Jefes, así como también las encuestas aplicadas a funcionarios públicos en especial al personal administrativo de la Institución.

ENTREVISTA DIRIGIDA A AUTORIDADES Y DIRECTORES DEPARTAMENTALES DEL GAD. MUNICIPAL FRANCISCO DE ORELLANA, PROVINCIA DE ORELLANA

1. ¿Usted como jefe o director, toma en cuenta las opiniones vertidas por parte de su equipo de trabajo?

En relación a esta pregunta muchos enfatizaron que no se sabe tomar en cuenta las opiniones vertidas por parte de su equipo de trabajo, ya que los subordinados no tienen experiencia alguna, aunque solo cuatro personas mencionaron que si tomaban en cuenta las opiniones de su equipo de trabajo, porque muchas veces ellos como jefes no ven más allá de lo evidente, y siempre es bueno ver el otro punto de vista de las demás personas.

2. ¿Al momento de presentarse alguna dificultad laboral designa alguna función o responsabilidad a su colaborador?

Estas mismas personas mencionaron que sí, ya que ellos conocen la capacidad profesional de su equipo de trabajo y más que nada darle la oportunidad de que aprenda y sepa tomar decisiones idóneas para cualquier conflicto, ya que no siempre ellos estarán en ese mismo puesto de trabajo.

3. ¿La dirección o unidad que usted, representa tiene su misión u objetivos?

En el GAD. Municipal Francisco de Orellana, las unidades y direcciones si las posee, sin embargo no son socializadas ni difundidas, esto da respuestas a que muchos de los funcionarios que se encuentran en estas unidades, no tiene conocimiento alguno, eso en realidad es responsable la unidad de Talento Humano, ya que siempre debe realizar una

inducción al ingresar personal nuevo y si se van cambiando resoluciones deberá difundirlas inmediatamente para que todo el personal se empodere.

4. ¿Existe algún atraso o demora en las funciones cotidianas de subordinado?

El Gobierno Municipal, como institución pública se debe al servicio a la ciudadanía, y cuando se brinda un servicio debería ser oportuno y óptimo, actualmente está cayendo como las demás instituciones públicas donde existe burocracia y eso es lo que se pretende desaparecer, pues la mayoría de los encuestados acertaron que se demoran mucho los procesos que es algo interno y que el personal nuevo que ingresa a la institución no tiene conocimiento alguno de las funciones o competencias de la Institución.

5. ¿Cómo considera usted, la implementación de estrategias para la optimización del talento humano en la institución?

Algunos jefes y directores consideran que sería lo idóneo para la mejora continua en la institución, con la implementación de estrategias logrará identificar mecanismos que permitan el cumplimiento óptimo de las metas por parte del talento humano, además permitirá definir sus funciones y el cargo que le corresponda a cada funcionario según sus competencias y capacidades, evitando de esta manera cometer errores.

6. ¿Cómo director o jefe conoce cuáles son sus funciones y responsabilidades?

Como Directores y Jefes, todos al responder consideran que si conocen sus funciones y responsabilidades, aunque no lo tienen estipulado en un manual, y que es muy importante porque les servirá como guía, ya que se limitarían a lo que está en el manual, mas no involucrarse en otras actividades que no les compete, a pesar que se recalca que siempre está bien brindar el apoyo y colaboración.

7. ¿En relación a sus funciones y responsabilidades, las cumple a cabalidad o se apoya con su subordinado, en este caso asistente?

Los jefes y directores del GAD. Municipal Francisco de Orellana, respondieron que muchas veces lo suelen hacer ya que el personal que tienen es de confianza y cuando están ausentes han sabido tomar decisiones óptimas, aunque no lo suficiente satisfactorias ya que no tienen experiencia, pero es bueno darle apertura para que las realice más que nada las instituciones públicas se fijan más su nivel profesional que por experiencia y para los asistentes es una forma de motivarlos porque se deposita confianza en ellos.

8. ¿La disponibilidad de recursos de la institución se los utiliza adecuadamente?

Como institución pública disponen de un presupuesto anual que les otorga el gobierno, pues cada Dirección tiene su presupuesto de acuerdo a las necesidades de cada área y sus responsabilidades y esto va vinculado al POA, donde disponen tanto recurso humano, como tecnológico, materiales y suministros de oficina, estas adquisiciones se rigen a través del cronograma de actividades que se realiza anualmente.

9. ¿Cómo considera la comunicación con su equipo de trabajo?

Los jefes y directores en su gran mayoría estuvieron de acuerdo de que tienen muy buena comunicación solo que suelen ser muy formales al dirigirse al grupo de trabajo, esto no es conveniente porque muchas veces afecta ya que no da apertura a que sus subordinados puedan expresarse de mejor manera y con total confianza, puedan dirigirse a su jefe o máxima autoridad, ya que no se sienten cómodos si en la opinión que desean dar sea tomada en cuenta.

10. ¿Está dispuesto en colaborar para la elaboración de estrategias para la optimización del talento humano de la dirección a su cargo, según sus actividades?

Todos los jefes y directores del GAD. Municipal Francisco de Orellana, respondieron que sí se sentían muy contentos que exista este tipo de investigación ya que beneficiara a la institución y mejorara su ambiente laboral, ya que esto desarrollara positivamente a la institución y sus funcionarios tendrán un clima organizacional bueno, y es que de eso se trata que la organización se convierta internamente productiva para reflejar buenos aspecto y positivamente relevantes, para marcar la diferencia entre otras instituciones públicas.

3.8.2 Resultado de la Encuesta a los Servidores

GAD Municipal Francisco de Orellana, Provincia de Orellana.

Esta encuesta tiene como objetivo definir estrategias para la optimización del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana, Cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana, mediante un análisis a la gestión administrativa para el mejoramiento de las actividades y servicios que la Institución ofrece.

1. ¿Se gestiona de forma sistemática la selección y contratación del personal?

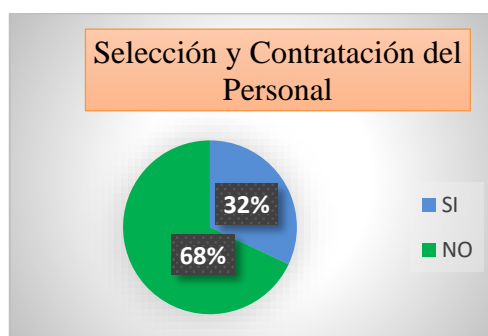
Tabla 2: Selección y Contratación del Personal

Alternativa	Frecuencia	%
SI	16	32%
NO	34	68%
Total	50	100%

Fuente: Encuesta funcionarios del GAD Municipal Francisco de Orellana

Elaborado por: Rosa Paladines

Gráfico 2: Selección y Contratación del Personal



Fuente: Encuesta funcionarios del GAD Municipal Francisco de Orellana

Elaborado por: Rosa Paladines

Interpretación: En relación al resultado de la pregunta ¿Se gestiona de forma sistemática la selección y contratación del personal?, el 32% respondió que sí y el 68% en forma concreta manifestó que no existe una selección y contratación del personal, la interpretación está dada en el sentido que por ser una institución pública de elección popular todo Alcalde tiene compromisos políticos.

2. ¿Se realiza frecuentemente diagnóstico sobre requerimiento de personal, se desarrollan planes y programas institucionales con relación al talento humano?

Tabla 3: Planes y Programas.

Alternativa	Frecuencia	%
SI	5	10%
NO	45	90%
Total	50	100%

Fuente: Encuesta funcionarios del GAD Municipal Francisco de Orellana
Elaborado por: Rosa Paladines

Gráfico 3: Planes y Programas



Fuente: Encuesta funcionarios del GAD Municipal Francisco de Orellana
Elaborado por: Rosa Paladines

Interpretación: Respecto a la pregunta ¿Se realiza frecuentemente diagnóstico sobre requerimiento de personal, se desarrollan planes y programas institucionales con relación al talento humano? El 90% de la población encuestada respondió que no y el 10% señaló que sí. Es muy importante conocer la razón de ser de una organización, cuáles son sus objetivos y en qué estrategia es preciso trabajar teniendo en cuenta las situaciones políticas y además conocer qué funciones ejerce cada área en la Institución.

3. ¿La entidad diseña perfiles de acuerdo con los requerimientos del cargo?

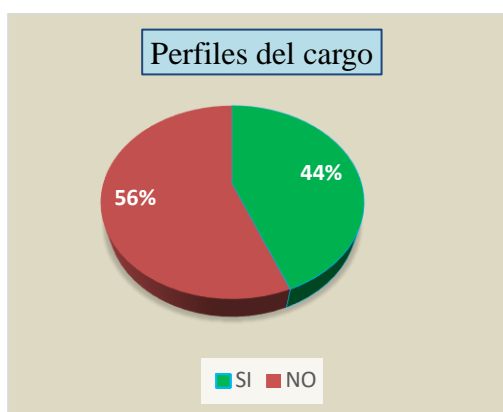
Tabla 4: Perfiles del cargo

Alternativa	Frecuencia	%
SI	22	44%
NO	28	56%
Total	50	100%

Fuente: Encuesta funcionarios del GAD Municipal Francisco de Orellana

Elaborado por: Rosa Paladines

Gráfico 4: Perfiles del cargo



Fuente: Encuesta funcionarios del GAD Municipal Francisco de Orellana

Elaborado por: Rosa Paladines

Interpretación: Respecto a la pregunta ¿La entidad diseña perfiles de acuerdo con los requerimientos del cargo?, de acuerdo al análisis el 44% considera que si y el 56% manifestó que la entidad no diseña perfiles de requerimiento. El análisis de puestos es una herramienta técnica administrativa utilizada por los recursos Humanos, que le permiten controlar y supervisar el desenvolvimiento de tareas dentro de una organización, reevaluación de sueldos y salarios que perciben las personas que desempeñan.

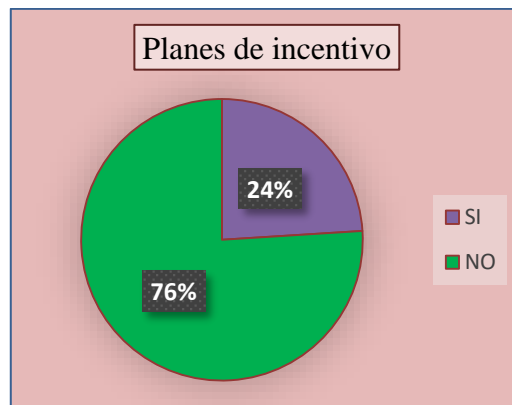
4. ¿Se realizan planes de incentivo para el personal?

Tabla 5: Planes de Incentivo

Alternativa	Frecuencia	%
SI	12	24%
NO	38	76%
Total	50	100%

Fuente: Encuesta funcionarios del GAD Municipal Francisco de Orellana
Elaborado por: Rosa Paladines

Gráfico 5: Planes de incentivo



Fuente: Encuesta funcionarios del GAD Municipal Francisco de Orellana
Elaborado por: Rosa Paladines

Interpretación: De las repuestas obtenidas a la pregunta ¿Se realizan planes de incentivos para el personal?, el 76% respondió que no y el 24% contestó que si existen planes de incentivos institucionales. El término incentivo se utiliza como fuerza propulsora, un medio para alcanzar un fin, aumenta la actividad en la dirección de dicho fin. Todo empleado debe ser capacitado constantemente, ya que es una manera de incentivarlo para que continúe de mejor manera en su desempeño laboral.

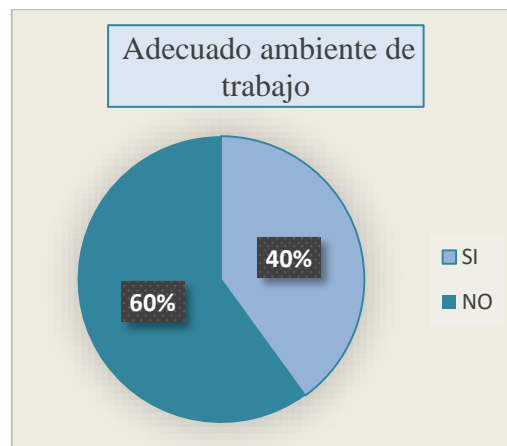
5. ¿El ambiente de trabajo es adecuado para desempeñar sus labores?

Tabla 6: Adecuado Ambiente de Trabajo

Alternativa	Frecuencia	%
SI	20	40%
NO	30	60%
Total	50	100%

Fuente: Encuesta funcionarios del GAD Municipal Francisco de Orellana
Elaborado por: Rosa Paladines

Gráfico 6: Adecuado Ambiente de Trabajo



Fuente: Encuesta funcionarios del GAD Municipal Francisco de Orellana
Elaborado por: Rosa Paladines

Interpretación: De la información obtenida en la pregunta ¿El ambiente de trabajo es adecuado para desempeñar sus labores?, el 60% respondió que no hay un ambiente adecuado para desempeñar labores y el 40% contestó que creen que si existe buen ambiente. El ambiente de trabajo en el cual una persona labora, influye de manera importante en el desempeño que pueda tener.

6. ¿Dispone de la información adecuada para realizar su trabajo y garantizar la precisión del mismo, de conformidad a la normativa vigente?

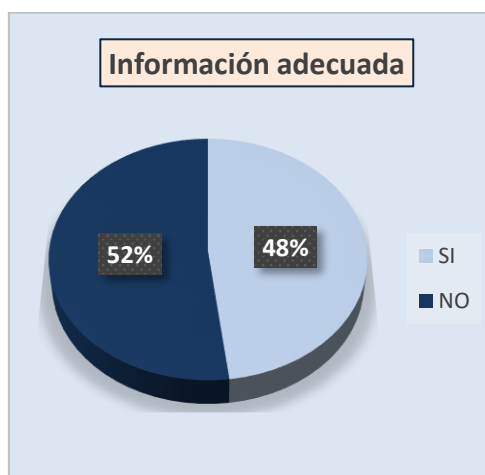
Tabla 7: Información Adecuada

Alternativa	Frecuencia	%
SI	24	48%
NO	26	52%
Total	50	100%

Fuente: Encuesta funcionarios del GAD Municipal Francisco de Orellana

Elaborado por: Rosa Paladines

Gráfico 7: Información Adecuada



Fuente: Encuesta funcionarios del GAD Municipal Francisco de Orellana

Elaborado por: Rosa Paladines

Interpretación: En lo referente a la pregunta ¿Dispone de la información adecuada para realizar su trabajo y garantizar la precisión del mismo, de conformidad a la normativa vigente?, el 52% respondió que no existe una normativa de procesos ni manual operativo y el 48% contestó que sí disponen de un reglamento orgánico de gestión organizacional por procesos, Esto se refiere a los métodos y procedimientos que en toda empresa existen para desarrollar de una manera determinada el trabajo, Es decir, a los procesos administrativos.

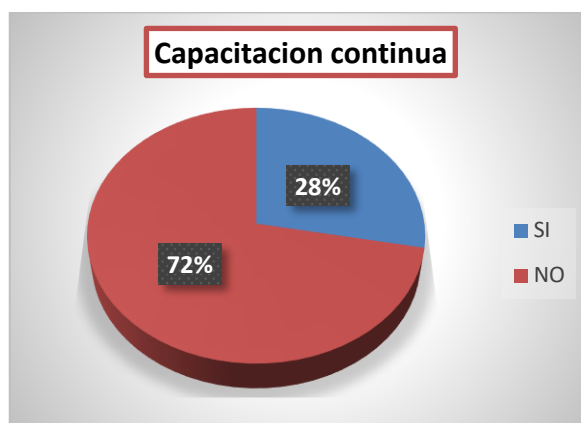
7. ¿Existe un proceso de capacitación continuo del personal de la Institución?

Tabla 8: Capacitación Continua

Alternativa	Frecuencia	%
SI	14	28%
NO	36	72%
Total	50	100%

Fuente: Encuesta funcionarios del GAD Municipal Francisco de Orellana
Elaborado por: Rosa Paladines

Gráfico 8: Capacitación Continua



Fuente: Encuesta funcionarios del GAD Municipal Francisco de Orellana
Elaborado por: Rosa Paladines

Interpretación: La respuesta de la pregunta ¿Existe un proceso de capacitación continuo del personal de la Institución? el 72% respondió que no y el 28% contestó que sí, esto quiere decir que hay una debilidad en cuanto a capacitación por cuanto no posee un programa de capacitación anual, sin embargo en todas las empresas surge la necesidad de capacitar y medir el desempeño de las personas.

8. ¿Existe una comunicación eficaz entre todo el personal, participando de una manera efectiva en las actividades de mejora?

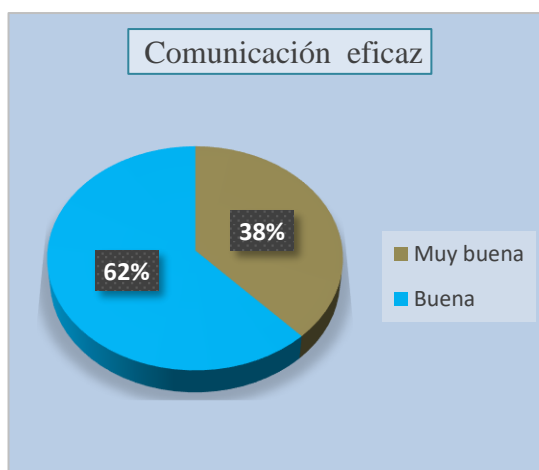
Tabla 9: Comunicación Eficaz

Alternativa	Frecuencia	%
Muy buena	19	38%
Buena	31	62%
Total	50	100%

Fuente: Encuesta funcionarios del GAD Municipal Francisco de Orellana

Elaborado por: Rosa Paladines

Gráfico 9: Comunicación Eficaz



Fuente: Encuesta funcionarios del GAD Municipal Francisco de Orellana

Elaborado por: Rosa Paladines

Interpretación: En relación a la respuesta de la pregunta ¿Existe una comunicación eficaz entre todo el personal, participando éste de una manera real en las actividades de mejora?, el 38% respondió que la comunicación es muy buena y el 62% restante indicó que la comunicación institucional es buena, Teniendo en cuenta que la comunicación interna es la forma de relación entre personas que comparten un mismo entorno laboral y cultural para mejorar su actividad.

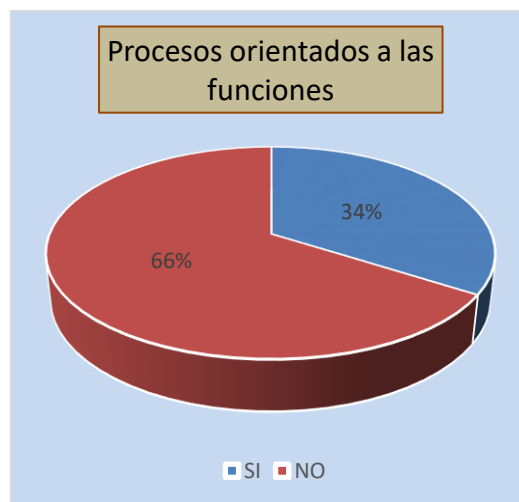
9. ¿Los procesos están orientados a las funciones del personal, y se mide su grado de satisfacción?

Tabla 10: Procesos Orientados a las Funciones

Alternativa	Frecuencia	%
SI	17	34%
NO	33	66%
Total	50	100%

Fuente: Encuesta funcionarios del GAD Municipal Francisco de Orellana
Elaborado por: Rosa Paladines

Gráfico 10: Procesos Orientados a las Funciones



Fuente: Encuesta funcionarios del GAD Municipal Francisco de Orellana
Elaborado por: Rosa Paladines

Interpretación: A la pregunta ¿Los procesos están orientados a las funciones del personal, y se mide su grado de satisfacción?, del total de la población objeto de encuestas el 66% indico que los procesos que realizan los funcionarios no son medidos en grado de satisfacción de los mismos y el 34% contesto que sí. El trabajador trata de satisfacer en la empresa necesidades de toda índole.

10. ¿Qué aspectos cree usted que se debe mejorar para incrementar el nivel de desempeño laboral?

Tabla 11: Nivel de Desempeño

Alternativa	Frecuencia	%
Remuneración	15	30%
Programas de capacitación	25	50%
Planes de motivación	10	20%
Total	50	100%

Fuente: Encuesta funcionarios del GAD Municipal Francisco de Orellana

Elaborado por: Rosa Paladines

Gráfico 11: Nivel de Desempeño



Fuente: Encuesta funcionarios del GAD Municipal Francisco de Orellana

Elaborado por: Rosa Paladines

Interpretación: En respuesta a la pregunta ¿Qué aspectos cree usted que debe mejorar para incrementar el nivel de desempeño laboral?, el 30% respondió remuneración, el 20% contestó planes de motivación y el 50% contestó programas de capacitación, en lo referente a la pregunta. Es importante implementar programas de capacitación para mejorar el nivel de desempeño laboral.

3.9 ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL

3.9.1 Estado actual de sus entornos

La Dirección de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana, está a cargo de la gestión del Talento Humano, y para que dicha gestión sea eficiente es necesario analizar todos los factores que están en su entorno.

3.9.1.1 Entorno Político

El GAD municipal de Orellana cuenta con un Concejo Municipal, quien está encargado de legislar ordenanzas y reglamentos, así como también de crear, modificar para que los servicios que presta u obras que ejecute, sean los más óptimos.

La Dirección de Talento Humano debe establecer estrategias que genere eficiencia en la gestión administrativa de manera que no exista ineficiencia laboral que afecten a los objetivos y al desarrollo Institucional.

Actualmente la Dirección de Talento Humano no cuenta con un plan para generar estrategias de mejora continua y la selección óptima de reclutamiento del personal a contratar, sino únicamente se limita a realizar contrataciones ya sea por recomendación de funcionarios o por compromisos políticos, La decisión y voluntad política es muy importante en este aspecto, ya que la Alcaldesa (parte ejecutora) y los Concejales son quienes deben apoyar la gestión a través de estrategias que permitan elevar la eficiencia de Talento Humano en dicho proceso.

El GAD Municipal de Francisco de Orellana, tiene una estructura organizacional, su base en el sistema de organización por procesos, cuyos productos y servicios que se suministran se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión municipal. La estructura orgánica por procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana, se alinea con su misión y se sustenta en la filosofía y en foque de productos, servicios y procesos, con el propósito de asegurar su ordenamiento orgánico.

En lo que respecta los reglamentos y ordenanzas que regulen los procesos de la Administración del Talento Humano, es necesario mencionar los siguientes:

Tabla 12: Normativa Legal

INVENTARIO DE LEYES, ORDENANZAS, REGLAMENTOS Y RESOLUCIONES QUE REGULAN LA ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO
Constitución Política del Estado (Registro Oficial N°449 del 20 de Octubre de 2008.)
La Ordenanza Municipal N° OM- 017-2011, Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos
Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización COOTAD (Registro Oficial N° 303, del martes 19 de octubre del 2010.)
Ordenanza municipal 001-2011 – Código de Ética
Ordenanza Municipal 006-2013 que contiene el reglamento interno para la Administración del Talento Humano
Reglamento de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación Salarial y su Reglamento Público en el Registro Oficial N° 505 del 17 de Enero del 2005
Código de Trabajo Registro Oficial Suplemento 167 de 16-dic-2005 Ultima modificación: 26-sep-2012

Elaborado por: Rosa Paladines

3.9.1.2 Entorno Económico

De las actividades económicas que se desarrollan en el cantón sin duda alguna la explotación petrolera es la que más contribuye al PIB nacional, tanto así que a nivel nacional Francisco de Orellana, es el Cantón que registra los mayores volúmenes de producción. Si bien la explotación petrolera se realiza a nivel rural, en los diferentes campos petroleros, los servicios vinculados a esta actividad se han asentado en el área urbana. Por otro lado en el área rural predominan la actividad agropecuaria, la forestal y el turismo que ha ganado su espacio paulatinamente, existen negocios que no son altamente rentables En la última década.

3.9.1.3 Entorno Legal

Actualmente la Constitución de la República del Ecuador y el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización faculta a los Gobiernos Autónomos Descentralizados a emitir las normativas locales a través de las ordenanzas, reglamentos y resoluciones, por lo que amparados en estas leyes la Municipalidad de Francisco de Orellana, a través del Concejo Cantonal ha emitido ordenanzas que regulen la administración del Talento Humano, en las mismas se establecen los procesos a seguir y que al momento de aplicarlos se han encontrado algunos vacíos legales.

3.9.1.4 Entorno Tecnológico

El GAD Municipal de Orellana dispone de un Sistema Integral Municipal, que permite mantener en red las actividades que realiza toda la institución.

3.10 DIAGNÓSTICO FODA

La matriz FODA servirá para identificar los problemas que tiene la institución, pero a su vez las fortalezas y oportunidades podemos aprovechar con el fin de mejorar los procesos de administración del talento humano.

A continuación se detallan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas:

Tabla 13: FODA

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
F1. Capacidad de gestión por parte del consejo	D1. Presupuesto limitado para realizar acciones que garanticen procesos administrativos	O1. Apoyo del Gobierno Central a través de Instituciones Organismos gubernamentales	A1. Escaso apoyo a la gestión municipal por parte de la comunidad
F2. Decisión de la actual administración para emprender los cambios	D2. Poca capacitación del personal directivo	O2. Apoyo de Instituciones Públicas, Privadas y ONG´s	A2. Escasa coordinación con Instituciones públicas
F3. Disposición del personal a aceptar cambios	D3. No cuenta con un sistema informático adecuado acorde a las necesidades actuales	O3. Predisposición de instituciones externas para colaborar con la municipalidad	A3. Pérdida de credibilidad por parte de la ciudadanía, por el incumplimiento de planes y programas
F4. Dispone de ordenanzas que regulan la administración del Talento Humano	D4. Decisiones políticas priman sobre decisiones técnicas	O4. Convenios con Sectores Estratégicos, Banco del Estado, Contraloría General del Estado y otros	A4. Limitación en la generación de obras. Debido a la reducción del presupuesto generado a través del Gobierno central
F5. Dispone de infraestructura adecuada para la implementación de equipos informáticos acorde a las necesidades actuales para la gestión administrativa	D5. Manual de Funciones desactualizado	O5. Acceso a créditos no reembolsables por parte del Banco del Estado.	

Fuente: Entrevista al personal de la Dirección de Talento Humano GADMFO.

Elaborado por: Rosa Paladines

Tabla 14: Análisis de la matriz FODA

ENDOGENOS		FORTALEZAS					DEBILIDADES					SUMA	PROMEDIO
EXOGENOS		F1	F2	F3	F4	F5	D1	D2	D3	D4	D5		
OPORTUNIDADES	O1	1	5	0	0	1	5	3	5	0	3	23	2.30
	O2	1	0	0	0	0	5	3	1	0	0	10	1.00
	O3	1	1	0	0	0	5	3	3	0	0	13	1.30
	O4	0	5	0	0	0	3	1	3	0	0	12	1.20
	O5	5	0	0	3	0	5	3	3	5	5	29	2.90
AMENAZAS	A1	5	1	3	3	1	5	3	3	5	5	34	3.40
	A2	5	1	3	3	1	5	3	3	5	5	34	3.40
	A3	5	1	3	0	0	5	3	3	5	5	30	3.00
	A4	5	1	3	3	0	5	3	3	5	5	33	3.30
SUMA		28	15	12	12	3	43	25	27	25	28		
PROMEDIO		3.11	1.67	1.33	1.33	0.33	4.78	2.78	3.00	2.78	3.11		

Fuente: Tabla 13

Elaborado por: Rosa Paladines

Para el análisis mediante la matriz FODA se asigna una ponderación para cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas enlistadas de acuerdo a una escala establecida de 0 – 5, donde:

5 = alta 3 = media 1 = baja 0 = nula

La matriz FODA permitió realizar un análisis que nos ha entregado un conjunto de factores estratégicos, que servirá como la base sustentable para la propuesta de estrategias para la optimización del talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana, Provincia de Orellana.

3.11 FACTORES ESTRATÉGICOS

- ✓ Poca capacitación al personal directivo
- ✓ Dispone de ordenanzas que regulan la administración del talento humano
- ✓ Presupuesto limitado para realizar acciones que garanticen procesos administrativos
- ✓ No cuentan con un sistema informático adecuado acorde a las necesidades actuales
- ✓ Manual de funciones desactualizado
- ✓ Limitación en la generación de obras
- ✓ Pérdida de credibilidad por parte de la ciudadanía por el incumplimiento de planes y programas.
- ✓ Escasa coordinación de obras con Instrucciones públicas (el Concejo Provincial).

CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO

ESTRATEGIAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL FRANCISCO DE ORELLANA, CANTÓN FRANCISCO DE ORELLANA, PROVINCIA DE ORELLANA

4.2 INFORMACIÓN GENERAL PARA LA PROPUESTA

4.2.1 Fundamentación Legal

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR.

Art. 83.- Son deberes y responsabilidades de las ecuatorianas y los ecuatorianos, sin perjuicio de otros previstos en la Constitución y la ley:

1. Acatar y cumplir la Constitución, la ley y las decisiones legítimas de autoridad competente.
8. Administrar honradamente y con apego irrestricto a la ley el patrimonio público, y denunciar y combatir los actos de corrupción.
11. Asumir las funciones públicas como un servicio a la colectividad y rendir cuentas a la sociedad y a la autoridad, de acuerdo con la ley.

Art. 225.- El sector público comprende:

1. Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social.
2. Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado.
3. Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado.

4. Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos.

Art. 227.- La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

Art. 264.- Los gobiernos municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley:

1. Planificar el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, con el fin de regular el uso y la ocupación del suelo urbano y rural.

LEY ORGANICA DE SERVICIO PÚBLICO LOSEP

Sistema que permite valorar el rendimiento del talento humano a través del Reclutamiento de Personal y la evaluación del desempeño teniendo presente las disposiciones contenidas en la LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO en su Título V. De la Administración Técnica del Talento Humano, en el art. 50, que textualmente dice Los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales, obligatoriamente tendrán su propia planificación anual del talento humano, la que será sometida a su respectivo órgano legislativo.

Capítulo IV. Del subsistema de selección de personal.

Art. 63.- Del subsistema de selección de personal.- Es el conjunto de normas, políticas, métodos y procedimientos, tendientes a evaluar competitivamente la idoneidad de las y los aspirantes que reúnan los requerimientos establecidos para el puesto a ser ocupado, garantizando la equidad de género, la interculturalidad y la inclusión de las personas con discapacidad y grupos de atención prioritaria.

Art. 65.- Del ingreso a un puesto público.- El ingreso un puesto público será efectuado mediante concurso de merecimientos y oposición, que evalúe la idoneidad de los interesados y se garantice el libre acceso a los mismos.

El ingreso a un puesto público se realizará bajo los preceptos de justicia, transparencia y sin discriminación alguna. Respecto de la inserción y accesibilidad en igualdad de condiciones al trabajo remunerado de las personas con discapacidad y de las comunidades, pueblos y nacionalidades, se aplicarán acciones afirmativas.

El Ministerio de Relaciones Laborales: implementará normas para facilitar su actividad laboral. La calificación en los concursos de méritos y oposición debe hacerse con parámetros objetivos, y en ningún caso, las autoridades nominadoras podrán intervenir de manera directa, subjetiva o hacer uso de mecanismos discrecionales. Este tipo de irregularidades invalidarán los procesos de selección de personal.

LOSEP Art. 66.- De los puestos vacantes.- Para llenar los puestos vacantes se efectuará un concurso público de merecimientos y oposición, garantizando a las y los aspirantes su participación sin discriminación alguna conforme a lo dispuesto en la Constitución de la República, esta Ley y su Reglamento.

Capítulo VI. Del subsistema de evaluación del desempeño

Art. 76.- Subsistema de evaluación del desempeño.- Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto.

La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta Ley.

4.2.2 Descripción General de la Empresa

4.2.2.1 Logo Institucional

Figura 1: Logo del GAD Municipal Francisco de Orellana



Fuente: GAD Municipal Francisco de Orellana

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana, es una institución pública, constituida mediante decreto legislativo publicado en el registro oficial N° 169 de 30 de abril de 1969, expedida por la ley de Congreso Nacional, a pedido del Presidente de la República del Ecuador, cuyas funciones integran la participación ciudadana; legislación y fiscalización; y, ejecutiva previstas en el COOTAD, para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden.

Por mandato Constitucional y disposición legal los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipal (GAD-M), deben promover la participación ciudadana, procesos de deliberación pública y propiciar en la formación a la ciudadanía, en valores, transparencia y lucha contra la corrupción.

4.2.2.2 Perspectiva del Crecimiento Institucional

Como una perspectiva de crecimiento el GAD Municipal plantea una visión en un lapso de tiempo; esta visión señala que para el año 2022 el cantón Francisco de Orellana, estaría “conformado por una sociedad diversa y fortalecida que habita en un territorio ordenado, en un ambiente sano, y que participa activamente en la toma de decisiones sobre la planificación, implementación, seguimiento y evaluación de un nuevo modelo de desarrollo Local, basado en el manejo sostenible de su patrimonio natural, cultural y

de su potencial turístico, dirigido a la mejora constante de la calidad de vida de su población.

A través del diálogo intercultural e incluyente, con un enfoque de género, equidad y solidaridad; acompañado de una gestión pública eficiente, descentralizada, transparente con altos niveles de coordinación, integración y trabajo mancomunado”.

4.2.2.3 Visión

“El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana, se constituye en un ejemplo del desarrollo local con un personal capacitado que trabaja planificadamente basado en principios y valores como solidaridad, honestidad, responsabilidad; es una institución que realiza autogestión sostenible y eficiente; promueve la participación ciudadana para una distribución eficaz y equitativa de los recursos; sus servicios son de calidad y trabaja en forma transparente; sus acciones permiten preservar el medio ambiente, la diversidad cultural, la equidad de género y generacional convirtiéndose en un municipio saludable.

4.2.2.4 Misión

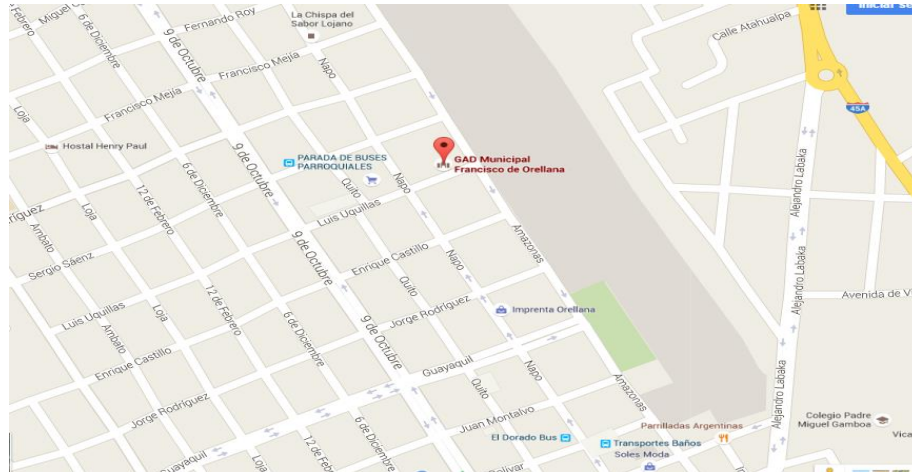
“El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana contribuye al bienestar de la sociedad del Cantón Francisco de Orellana brindando obras y servicios públicos de buena calidad en forma equitativa y respetando la biodiversidad y la diversidad cultural; además trabaja con transparencia y crea espacios para la participación ciudadana en los ámbitos ambiental, social, económico y cultural, con lo que promueve el desarrollo cantonal planificado y sustentable.”

4.2.2.5 Ubicación

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana, está ubicado en la Provincia de Orellana, el Cantón Francisco de Orellana, Parroquia Puerto Francisco de Orellana. Dirección calle Avenida Napo, Luís Uquillas y Amazonas, Teléfono 06 2 999 060, Sitio web. www.orellana.gob.ec/

Ubicación Satelital GAD Municipal Francisco de Orellana

Figura 2: Ubicación del GAD Municipal Francisco de Orellana

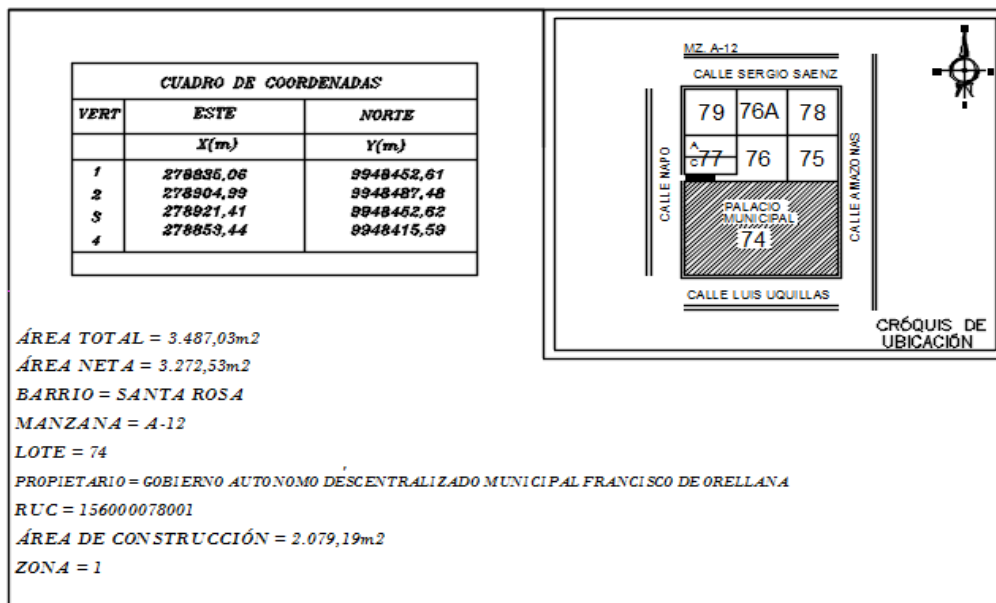


Fuente: <https://www.google.com.ec/maps/place/GAD+Municipal+Francisco+de+Orellana>

Elaborado por: Rosa Paladines

Plano del GAD Municipal Francisco de Orellana

Figura 3: Planimetría de ubicación del GADMFO



Fuente: Planificación Territorial

4.2.3 Capacidad Administrativa

Para elaborar su estructura administrativa el GADMFO se basa en el Art.- 338 del COOTAD que dispone: “Cada gobierno regional, provincial, metropolitano, y municipal tendrá la estructura administrativa que requiere para el cumplimiento de sus fines y el ejercicio de sus competencias y funcionará de manera desconcentrada. La estructura administrativa será la mínima indispensable para la gestión eficiente, eficaz y económica de las competencias de cada nivel de gobierno, se evitará la burocratización y se sancionará el uso de cargos públicos para el pago de compromisos electorales cada GAD, elaborara la normativa pertinente según las condiciones específicas de su circunscripción territorial, en el marco de la constitución y la Ley”.

4.2.3.1 Objetivos de Desarrollo de la Institución

- Contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de la población del cantón en armonía con su entorno natural
- Promover un sistema económico local solidario y sostenible
- Garantizar el respeto y el ejercicio de los derechos de la población
- Garantizar la preservación del patrimonio natural y cultural del cantón
- Asegurar el ordenamiento y la planificación territorial e institucional

Figura 4: Instalaciones de GAD Municipal de Francisco de Orellana



Fuente: Participación y Desarrollo

4.2.3.2 Organización de la Empresa

El GAD Municipal de Francisco de Orellana, tiene una estructura organizacional, alineada a dar el cumplimiento de la visión y sus responsabilidades y la misión institucional, según las competencias exclusivas cumplir tal como establece en la constitución de la República del Ecuador 2008, el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización 2010, Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas 2010, Ley Orgánica de participación ciudadana y control social 2009, Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2012, dando el cumplimiento de las normativas vigentes, agregando el valor institucional pública.

De acuerdo con la Ordenanza Municipal N° OM- 017-2011, el GAD Municipal de Francisco de Orellana, tiene una estructura organizacional, su base en el sistema de organización por procesos, cuyos productos y servicios que se suministran se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión municipal. La estructura orgánica por procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana, se alinea con su misión y se sustenta en la filosofía y en foque de productos, servicios y procesos, con el propósito de asegurar su ordenamiento orgánico.

Dentro de la estructura de procesos con que se maneja el GAD municipal están los siguientes:

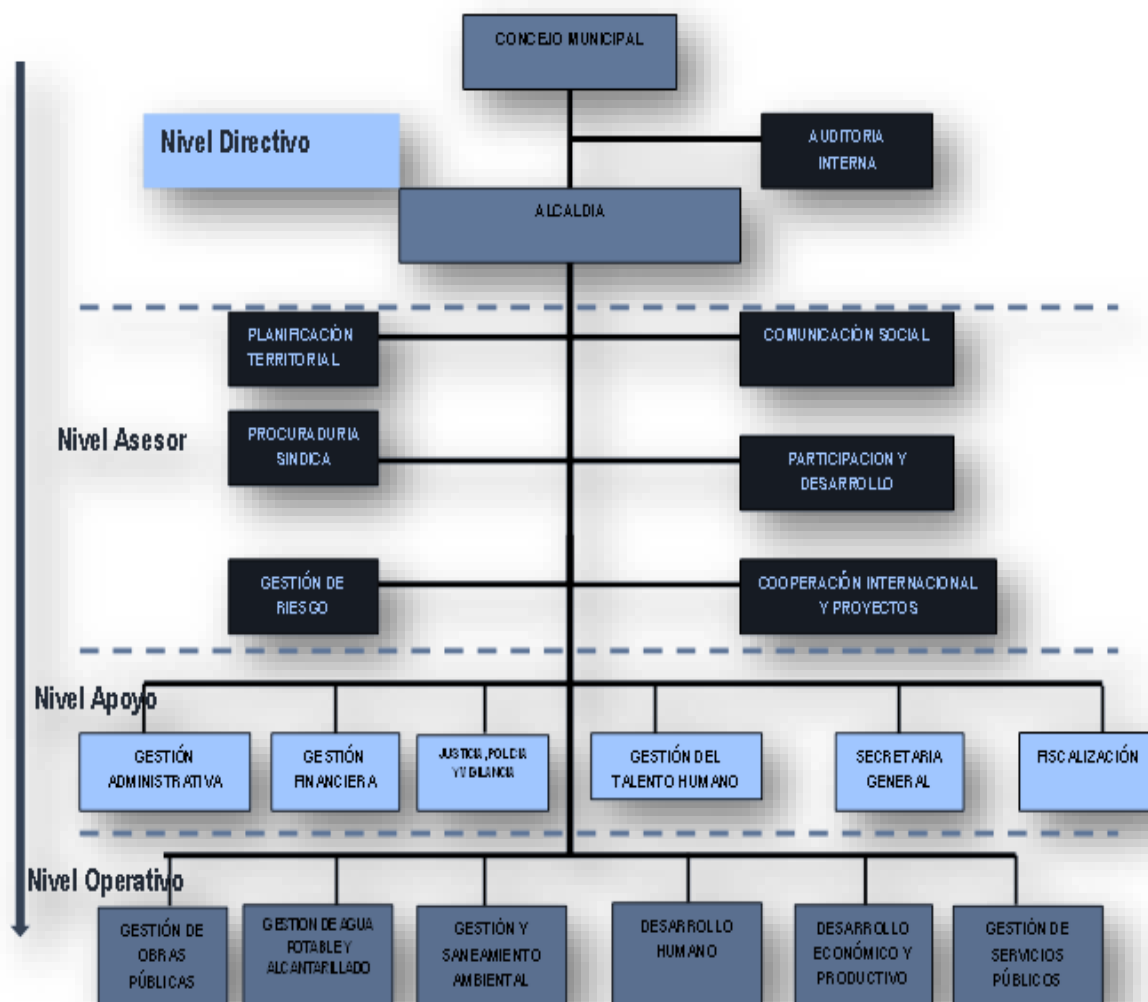
Procesos gobernantes, orienta la gestión municipal a través de la formulación de políticas y la expedición de normas e instrumentos para poner en funcionamiento a la organización.

Procesos agregadores, de valor generan, administran y controlan los productos y servicios destinados a usuarios externos y permiten cumplir con la misión municipal.

Procesos habilitantes, están encaminados a generar productos y servicios para los procesos gobernantes municipales y para así mismo, viabilizando la gestión municipal.

Gráfico 12: Estructura Orgánica por procesos del GADMFO

ORGÁNICO ESTRUCTURAL DEL GAD MUNICIPAL



Fuente: GADMFO-Dirección de Talento Humano

El Orgánico Estructural de la institución Municipal está bien definida, ya que su distribución permite identificar de forma clara las diferentes áreas y Jefaturas que lo conforman, misma que fortalece las perspectivas centrado en el usuario interno y externo mejorando la equidad de servicios, disminuyendo barreras y trámites administrativos, brindando la información requerida de forma rápida y oportuna, fortaleciendo la gestión pública. Además se encuentra organizado por cuatro niveles, definidos para cada una de las direcciones con sus responsabilidades para el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas por la institución municipal.

4.2.4 Capacidad del Talento Humano

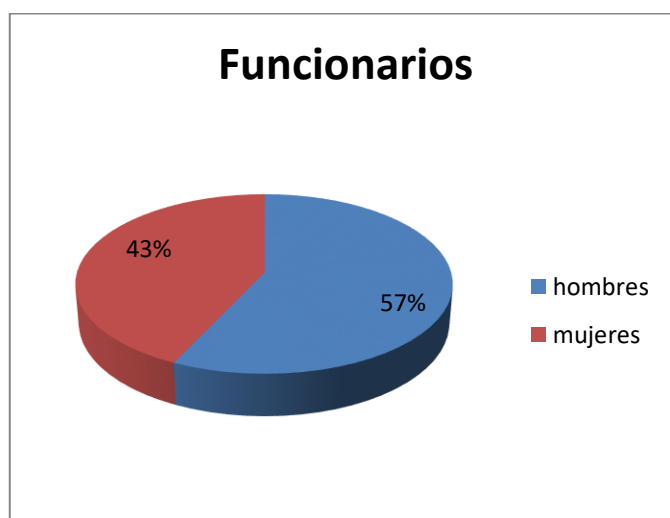
El talento humano son las personas que toman las decisiones, administran, controlan y evalúan los procesos de la gestión institucional. Es el activo más importante que tiene una Institución, ya que son quienes hacen operar a los demás recursos de la Institución. Por esta razón deben mantener conocimientos teóricos, prácticos, habilidades adquiridas y capacidades aprendidas para el cumplimiento eficiente de sus funciones.

El talento humano del GADMFO, está conformado aproximadamente por el 57% de hombres y 43% de mujeres, quienes son los responsables del cumplimiento de los resultados, los productos y las operaciones estipuladas en la estructura organizacional.

Según el departamento de Talento Humano existen 737 funcionarios y funcionarias los cuales se encuentran laborando según responsabilidades dependientes de cualquiera de las 17 direcciones municipales o proyectos específicos como el GADMFO – MIESS.

Además el Gobierno Municipal, con la finalidad de hacer un uso más efectivo de los recursos públicos realiza contrataciones temporales u ocasionales como el equipo de cuadrilla en Ambiente y Gestión de riesgos.

Gráfico 13: Porcentaje de funcionarios hombre /mujeres



Fuente: Departamento Jurídico de GADMFO

En el siguiente gráfico se detalla la profesionalización de los servidores municipales, es un dato que se recoge en la medida que permita visibilizar la necesidad de apoyar desde la Dirección de Gestión de Talento Humano para programas de terminación del bachillerato. En el 2011 un grupo de trabajadores pudo terminar la primaria y otra la educación secundaria.

Gráfico 14: Profesionalización de los Servidores Municipales



Fuente: Departamento Jurídico de GADMFO

4.2.4.1 Competencias del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana

(Artículo 55).- del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización 2010 determina que las competencias exclusivas del gobierno autónomo descentralizado municipal, de las cuales las que están acorde al presente trabajo de investigación son:

- a) Planificar, junto con otras instituciones del sector público y actores de la sociedad, el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial,
- b) Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón;
- c) Planificar, construir y mantener la vialidad urbana;

- d) Prestar los servicios públicos agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley
- e) Crear, modificar, exonerar o suprimir mediante ordenanzas, tasas, tarifas y contribuciones especiales de mejoras
- f) Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte terrestre dentro de su circunscripción cantonal
- g) Planificar, construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de salud y educación, así como los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo, de acuerdo con la ley.
- h) Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico cultural y natural del cantón y construirlos espacios públicos para estos fines
- i) Elaborar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales
- j) Delimitar, regular, autorizar y controlar el uso de las playas de mar, riberas y lechos de ríos, lagos y lagunas, sin perjuicio de las limitaciones que establezca la ley

4.2.4.2 Gestión del Talento Humano

a. Misión.- Planificar estratégicamente el desarrollo del talento humano capacitando para una administración técnica y profesional, orientando la gestión hacia la prestación de servicios eficientes, administrando y estableciendo procesos e instrumentos técnicos, tendientes a lograr el desarrollo institucional y de las servidoras y servidores públicos de la Municipalidad.

Responsable: Director del Talento Humano.

b. Atribuciones y Responsabilidades:

1. Administrar técnicamente el Sistema de Administración del Talento Humano;
2. Asesorar oportunamente al personal sobre los derechos y obligaciones sobre el tema laboral;
3. Dirigir la ejecución del Plan de evaluación del desempeño;

4. Orientar y Coordinar la Formulación y ejecución del Plan Anual de Capacitación del Talento Humano;
5. Dirigir los programas de bienestar social y recreación del personal, procurando mejorar la calidad de vida de las personas y sus familias;
6. Supervisar las unidades de seguridad industrial u otras de asistencia social.

4.2.4.3 Administración de Personal

a. Misión.-Administrar y garantizar el desarrollo integral del talento humano, considerado como factor clave del éxito de la Municipalidad, para la generación de bienes y prestación de servicios.

b. Productos y Servicios:

1. Manual de clasificación y valoración de puestos Municipales;
2. Plan de capacitación focalizado por áreas y necesidades, formulado y ejecutado;
3. Informe de necesidades para contratación de personal;
4. Informe de supresión de puestos;
5. Informe para aplicación de sanciones disciplinarias;
6. Informe para la aplicación de sumarios administrativos;
7. Informe de control y asistencia de personal;
8. Plan anual de vacaciones, formulado y ejecutado;
9. Informe de movimientos de personal;
10. Plan de optimización, racionalización, reubicación, ingreso y salida de personal;
11. Plan de selección y reclutamiento de personal, formulado y ejecutado;
12. Base de datos del personal por: perfiles, años de servicio, género, cargos, ubicación administrativa;
13. Acciones y resoluciones de: nombramientos y movimientos de personal, elaboradas y registradas;
14. Estructura ocupacional de puestos;
15. Proyecto de Reglamento o Estatuto Orgánico Municipal, consensuado;
16. Reglamento interno de administración de personal, formulado;
17. Proyecto de fortalecimiento Municipal, formulado y ejecutado;
18. Distributivos del personal;
19. Informes de ejecución de los planes; y,

4.2.4.4 Bienestar Social

a. Misión.- Garantizar el bienestar integral del personal municipal y su familia, considerado como factor clave del éxito de la Municipalidad, para la generación de bienes y prestación de servicios.

b. Productos y Servicios:

1. Plan de Bienestar Social, formulado y ejecutado.
2. Estudio del clima organizacional, seguridad e higiene en el trabajo.
3. Informes del personal.

4.2.4.5 Nómina y Roles

a. Misión.- Brindar un servicio oportuno y comprensible que garantice calidad y calidez para el cliente.

b. Productos y Servicios:

1. Cálculos para pagos de salarios, remuneraciones y dietas
2. Cálculos para pagos de plantillas del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
3. Análisis y cálculos para pagos de viáticos, subsistencias y alimentación.
4. Cálculos para pago de subrogaciones.
5. Registro de ingresos y salidas del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

4.2.4.6 Monitoreo y Evaluación

a. Misión.- Garantizar una administración pública eficiente y eficaz, cumpliendo los objetivos, planes e indicadores de gestión permitiendo prestar un mejor servicio a la comunidad.

b. Productos y servicios:

1. Informes técnicos de estructuración y reestructuración de los procesos Municipales;

2. Plan de evaluación del desempeño, formulado y ejecutado;
3. Plan de incentivos y estímulos;
4. Informes de ejecución de planes,
5. Informes de monitores, seguimiento y ejecución de los planes
6. Informe del cumplimiento de los planes operativos e indicadores de gestión.

4.2.4.7 Dispensario Médico

a. Misión.- Garantizar al personal municipal una atención médica y odontológica permanente y de calidad, que permita al trabajador una estabilidad en su salud y emocional reflejado en el buen servicio a la comunidad.

b. Productos y servicios:

1. Reportes consolidados de atención médica y odontológica.
2. Plan de salud del personal Municipal.
3. Plan de prevención de enfermedades.
4. Exámenes pre ocupacionales y seguimientos.

4.2.4.8 Seguridad e Higiene Laboral

a. Misión.- Planificar, diseñar, controlar, mantener y administrar los sistemas de contingencias de riesgos del trabajo, para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las personas mediante una gestión eficiente y responsable al desarrollo de una cultura ocupacional que permita el mejoramiento de las condiciones de trabajo y salud de talento humano del municipio.

b. Productos y servicios:

1. Plan de Contingencia.
2. Matriz de Riesgos laborales.
3. Plan de Capacitación y asesoramiento.
5. Reglamento de Seguridad y salud ocupacional.
6. Reporte de Incidentes Laborales.

4.3 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.3.1 Justificación

La presente propuesta de investigación es muy importante porque se busca implementar herramientas apropiadas para establecer políticas laborales, que aporten de manera ordenada el desarrollo de tareas, las mismas que permitan evaluar factores tales como deberes y obligaciones, grado de dificultad, preparación académica, conocimientos, experiencia, habilidades y destrezas que debe poseer el candidato.

Es necesario establecer estrategias claves que promuevan mejorar la calidad de servicio, que se le brinda a los usuarios del cantón Francisco de Orellana, de acuerdo a las exigencias del nuevo milenio en la que nos vemos inmersos.

Se evidencia la necesidad de generar estrategias de tal manera que los procesos estén fijados a la satisfacción del usuario externo es decir la ciudadanía así alcanzar la misión, visión y objetivos propuestos, donde los funcionarios cumplirán con sus labores a cabalidad sintiéndose satisfechos con lo que realicen.

4.3.2 Objetivos de la Propuesta

- Elaborar herramientas de investigación, mediante la aplicación de metodología del estudio para la recolección de datos e información relevantes que servirán de apoyo para profundizar la investigación.

- Proponer las estrategias para la optimización del Talento Humano, para la mejora continua de los procesos en relación a las funciones y responsabilidades de las diferentes unidades, áreas y direcciones.

4.3.3 Plan de Acción

4.3.3.1 Planteamiento de Estrategias

En base a las opiniones de los funcionarios y autoridades expresadas a través de la entrevista y encuesta se ha establecido las siguientes estrategias para la optimización del talento humano, mejorando la gestión del talento humano. Luego del análisis y la Investigación realizada se propone aplicar los siguientes procesos.

Estrategia 1: Instruir a directores, jefes que conforman el nivel de apoyo, nivel operativo para que estos adquieran conocimientos de liderazgo participativo y lo pongan en práctica.

Estrategia 2: Implementar instrumentos de motivación en el que se involucre a todos los funcionarios del GAD Municipal Francisco de Orellana.

Estrategia 3: Fortalecer las competencias de los servidores públicos que trabajan o presta sus servicios en el GAD. Municipal Francisco de Orellana para que estos sean capaces de desarrollar al máximo sus actividades y habilidades intelectuales..

Estrategia 4: Evaluar periódicamente los lugares de trabajo, herramientas y tareas para que estén acordes a la capacidad y necesidad de los funcionarios, para así optimizar los tres elementos del sistema (humano-máquina-ambiente)

Estrategia 5: Establecer un proceso de contrataciones por prestación de servicios para la Institución, de acuerdo a la normativa vigente aplicada al sector público, con el fin de dar cumplimiento con los Objetivos, Misión y Visión Institucional.

Tabla 15: Formación de Liderazgo Participativo

ESTRATEGIA 1: FORMACION DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO							
		OBJETIVO: Lograr que en el GAD Municipal de Francisco de Orellana se desarrolle y practiquen estilos de liderazgo para contribuir a un clima organizacional agradable POLITICA: Se reformará los métodos y estilos de dirección.					
ACTIVIDAD	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	META	RECURSO	INDICADOR	FORMULA	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Instruir a directores, jefes que conforman el nivel de apoyo, nivel operativo para que estos adquieran conocimientos de liderazgo participativo y lo pongan en práctica	-Desarrollar seminarios respecto a “Liderazgo”, esto les ayudará a ejercer un liderazgo más visionario, creativo, natural y efectivo en situaciones de desarrollo estratégico, cambio organizacional, trabajo en equipo y motivación.	Dirección de talento Humano	Tres seminarios en un año	Salón de Capacitación (auditorio municipal), computadora y material de apoyo	Porcentaje de participantes en seminarios - directores y jefes	$\frac{\text{Numero de directores y jefes}}{\text{Número de participantes en seminarios realizados}} \times 100$	Informes Registros de asistencia Fotografías
Observación:	Para el desarrollo de esta estrategia se estima un Presupuesto referencial 3.000 dólares						

Elaborado por: Rosa Paladines

Estrategia 1: Formación de Liderazgo Participativo

Esta estrategia será efectiva porque la formación de un liderazgo participativo a la hora de poner en marcha un proyecto, es muy importante para poder trabajar unidos hasta alcanzar una meta.

Cuando un Director se preocupa por el bienestar de sus colaboradores que tiene a su cargo, fomenta la participación, brinda las mismas oportunidades para todos. Es una manera eficaz de asegurar un ambiente de confianza entre todos. La confianza es importante, puesto que cuando carecemos de ella, se da lugar a circunstancias muy desagradables como la traición, la competencia negativa o incluso el llegar a mentir.

Garantiza que todos se puedan sentir bien anímicamente. En un equipo que trabaja bajo el mando de un líder participativo, no hay lugar para sentimientos como el aislamiento, porque se entiende que todos pueden llevarse bien y ayudarse entre sí.

Tabla 16: Motivación

ESTRATEGIA 2: MOTIVACION							
<p>OBJETIVO: Mantener un nivel elevado de motivación individual que se contagie en el ambiente laboral de forma global y positivamente. Un empleado motivado está dispuesto a dar más de sí dentro del puesto de trabajo, pues se siente cómodo con la reciprocidad de dar y recibir..</p> <p>POLITICA: Se creará formas de reconocimiento moral y material para estimular al funcionario.</p>							
ACTIVIDAD	DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	META	RECURSO	INDICADOR	FORMULA	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Implementar instrumentos de motivación en el que se involucre a todos los funcionarios del GAD Municipal Francisco de Orellana.	- Realizar eventos de motivación para los funcionarios que obtengan la calificación excelente los mismos que serán beneficiados con reconocimientos honoríficos, licencias para estudios, becas, premios o ascensos	Dirección de talento Humano, Directores y Jefes de Áreas	3 eventos de motivación	Útiles de oficina, Papelería, Premios, Internet, Mural, medallas, refrigerios	Índice de motivación	Numero de eventos de motivación $\frac{\text{Desarrollados}}{\text{Numero de eventos de motivación programados}} \times 100$	Plan de incentivos Informes Registros Fotografías
	Elaborar planes de incentivo, con aprobación de la autoridad nominadora, el cual debe ser difundido y socializado para que los Funcionarios sean partícipes y conocedores del mismo.		2 planes de incentivo		Numero de Planes de incentivo aprobados y socializados	Numero de planes de incentivo aprobados y socializados $\times 100$	
	Programar actividades que permitan fortalecer los lazos de amistad y compañerismo del personal a través de actividades sociales deportivas y culturales.		2 Eventos de integración por año.		-Porcentaje de participación de funcionarios	Numero de eventos de <u>integración realizados</u> $\times 100$ Numero de eventos de integración programados	
OBSERVACION:	Para el desarrollo de esta estrategia se estima un Presupuesto Referencial de 7.900 dólares						

Elaborado por: Rosa Paladines

Estrategia 2: Motivación

Para que esta estrategia sea efectiva, es importante tomar en cuenta que la mayoría de las personas no realizan un trabajo solo a cambio de una remuneración, Son muchos los aspectos que influyen, como la satisfacción del sentido de pertenencia, la interacción social, el estatus, la necesidad de reconocimiento, respeto y el sentimiento. Si fuera solo por dinero, sería suficiente aumentar los sueldos, para motivar a la gente a trabajar

La motivacion laboral es una herramienta muy util a la hora de aumentar el desempeño de los empleados ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que ademas las hagan con gusto, lo cual proporciona un alto rendimiento de parte de la Institucion.

Tabla 17: Capacitación

ESTRATEGIA 3: CAPACITACION							
		<p>OBJETIVO: Lograr un verdadero aprovechamiento del potencial humano de la institución, respaldando al desarrollo individual, laboral y personal, tanto como optimización de la gestión pública según criterios de calidad.</p> <p>POLITICA: Se proveerá a todos los empleados del GAD Municipal de Francisco de Orellana el entrenamiento necesario, en cada área de su especialidad para que estos sean capaces de desarrollar al máximo sus habilidades, obteniendo con esto una mejora en el desarrollo de todas las actividades internas y externas de la institución.</p>					
ACTIVIDAD	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	META	RECURSOS	INDICADOR	FORMULA	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Fortalecer las competencias de los servidores públicos que trabajan o presta sus servicios en el GAD. Municipal Francisco de Orellana para que estos sean capaces de desarrollar al máximo sus actividades y habilidades intelectuales.	-Elaborar un plan de capacitación anual para el personal, de acuerdo a las diferentes necesidades que tienen los funcionarios, vinculándose a los programas de capacitación de instituciones públicas (AME, CGE, MT SENPLADES entre otras).	Dirección de Talento Humano	Plan aprobado	Computadora, Salones de Capacitación, Material de apoyo	Porcentaje de participación de servidores públicos	Número de servidores públicos que participan en las $\frac{\text{Capacitaciones}}{\text{total de servidores públicos de la Institución}} \times 100$	-Informes -Cronograma de actividades -Registro de asistencia -Fotografías Certificados entregados
	-Planificar y Organizar los eventos de capacitación requeridos		5 eventos		Porcentaje de eventos de capacitación organizados	$\frac{\text{Numero eventos de capacitación priorizados}}{100} \times \text{Numero de capacitaciones programadas}$	
Observación:	Para el desarrollo de esta estrategia se estima un Presupuesto Referencial de 18.600 dólares						

Elaborado por: Rosa Paladines

Estrategia 3: Capacitación

- Esta estrategia será efectiva por cuanto se logrará preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades en cada actividad que asuman en su puesto de trabajo.
- Brindará oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el colaborador pueda ser considerado.
- Permitirá modificar actitudes para contribuir a crear un clima de laboral satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo.
- Los funcionarios deberán asistir de manera obligatoria a la capacitación planificada en el plan de capacitación anual.

Es importante implementar programas que ayuden al crecimiento profesional de nuestros colaboradores, de esta forma, el beneficio directo lo obtiene la institución al contar con el personal específico y calificado.

La capacitación incluye los colaboradores del GAD. Municipal Francisco de Orellana de acuerdo a las áreas de actividad y con temas puntuales, recogidos de las sugerencias de los propios colaboradores enmarcados dentro de los procedimientos para capacitación con presupuesto asignado para el año en curso.

Se mantendrá contacto con las Instituciones que proveen Capacitación, calificadas por el Ministerio de Trabajo conforme al cuadro adjunto.

Tabla 18: Instituciones Proveedoras de Capacitación

ITEM	INSTITUCION	Página Web	TEFEFONO
1	Contraloría General del Estado	www.contraloria.gob.ec	2631898-2637108
2	Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME)	www.ame.gob.ec	2653004-2636130/2654829
3	Banco del Estado	www.bce.fin.ec	2653759-2653732
4	SENPLADES	www.senplades.gob.ec	022508737-575
5	MIDUVI	www.midivi.gob.ec	2933177-802

Elaborado por: Rosa Paladines

Tabla 19: Ambiente Físico

ESTRATEGIA 4: AMBIENTE FÍSICO							
		OBJETIVO: Optimizar la productividad del funcionario y al mismo tiempo garantizar la satisfacción, la seguridad y salud de los trabajadores. POLITICA: Se aplicará principios básicos de ergonomía para el entorno laboral, puestos de trabajo, maquinaria y herramientas.					
ACTIVIDAD	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	META	RECURSO	INDICADOR	FORMULA	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Evaluar periódicamente los lugares de trabajo, herramientas y tareas para que estén acordes a la capacidad y necesidad de los funcionarios, para así optimizar los tres elementos del sistema (humano-máquina-ambiente)	-Sustituir las herramientas manuales que provocan incomodidad o lesiones a los funcionarios y servidores públicos.	Dirección de Talento Humano, Jefes de cada área.	Semestralmente	Computadora, Útiles de oficina	-Porcentaje de Reducción de lesiones y enfermedades ocupacionales	Total de funcionarios <u>accidentados</u> x 100 Total de funcionarios de la institución	Informes Planificación anual Cronogramas
	- Coordinar programas de capacitación, prevención de accidentes en el lugar de trabajo y la concientización de la utilización de equipos y prendas de protección		Tres programas de capacitación de seguridad industrial y salud ocupacional		Número de programas y capacitaciones impartidas	Total de funcionarios que participan en capacitaciones de seguridad y salud <u>ocupacional</u> x100 Total de funcionarios de la institución	Presupuesto Registro de asistencia Fotografías
Observación	Para el desarrollo de esta estrategia se estima un presupuesto referencial de 60.000 dólares						

Elaborado por: Rosa Paladines

Estrategia 4: Ambiente Físico

Esta estrategia será factible, por cuanto se logrará realizar el control, y evaluación de lugares de trabajo, como: Elementos físicos, químicos, biológicos, sociales y culturales que rodean a una persona en su trabajo. Las condiciones de trabajo no deben afectar la salud de la persona ni su capacidad laboral; como el riesgo auditivo causado por máquinas, impresoras, radios, teléfonos, volumen de voz, ambiente externo ruidoso.

Permitirá la evaluación y mantenimiento preventivo de máquinas reubicación de la fuente generadora del ruido, control del volumen, compra de equipos poco ruidoso cubierta acústica para impresoras, disminuir las superficies que pueden repercutir.

En cuanto a la Iluminación se controlara la luz adecuada a cada tipo de actividad; facilitar la visualización de los objetos de tal manera que el trabajo sea en condiciones de eficacia, comodidad y seguridad., disminuir la fatiga, el error y aumentar la calidad del trabajo.

Se podrá evitar efectos en la salud como: dolor cervical, lumbar, calambres en los miembros inferiores, vena varices, lesiones musculares

Tabla 20: Contratación de Personal

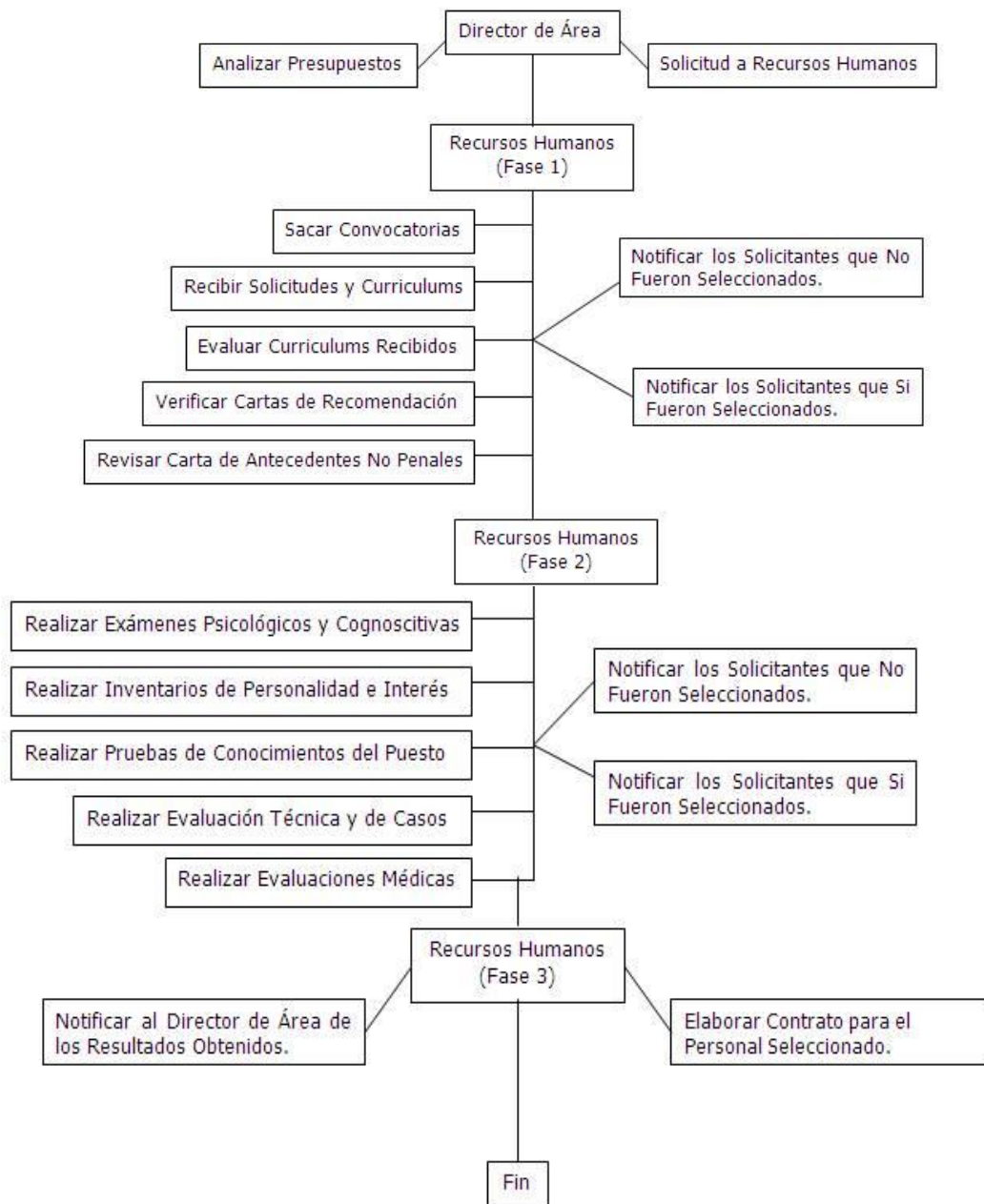
ESTRATEGIA 5: CONTRATACION DE PERSONAL							
<p>OBJETIVO: Proporcionar a la Institución los instrumentos necesarios para el proceso de contratación del personal mediante los cuales se capte candidatos adecuados al puesto de trabajo, para así cumplir con las metas Institucionales.</p> <p>POLITICA: El proceso de contratación de personal se llevara a cabo para cubrir un puesto vacante o por la creación de un nuevo cargo según el presupuesto vigente. Por ser una Institución pública se procederá hacer la selección externa, cumpliendo con las disposiciones emitidas por los entes de control. Contar con disponibilidad económica, es decir con la respectiva certificación presupuestaria para cubrir la vacante.</p>							
ACTIVIDAD	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	META	RECURSO	INDICADOR	FORMULA	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
<p>Establecer un proceso de contrataciones por prestación de servicios para la Institución, de acuerdo a la normativa vigente aplicada al sector público, con el fin de dar cumplimiento con los Objetivos, Misión y Visión Institucional.</p>	<p>-Levantar un diagnóstico de necesidades del personal contratado bajo la LOSEP y Código de Trabajo, y clasificar los candidatos más adecuados para ocupar los cargos existentes para responder a las necesidades de la institución, y proceder a gestionar la contratación, en función del orgánico estructural y funcional vigente.</p>	<p>Dirección de Talento Humano, Dirección Administrativa</p>	<p>Dos meses</p>	<p>Computadora, Útiles de oficina</p>	<p>-Porcentaje de personal contratado por prestaciones de servicio</p>	<p>Número de personas contratadas por prestaciones <u>de servicios</u> x 100 Total de funcionarios de la institución</p>	<p>-Informes de procedimiento internos -Contratos -Planificación -Cronograma</p>
Observación:	Para la ejecución de esta estrategia se estima un Presupuesto Referencial de 3.4000 dólares						

Elaborado por: Rosa Paladines

Estrategia 5: Contratación de Personal

Esta estrategia es factible porque se lograra identificar información fundamental el motivo de la vacante, el perfil del cargo y las funciones a desempeñar. Esto es recomendable y presentarlo en la planificación de recursos humanos, para ello se diseñara un formato de requerimiento de personal: pagina 100 tabla N° 21.

Gráfico 15: Flujograma de Contratación de Personal



Elaborado por: Rosa Paladines

CONCLUSIONES

Al finalizar este trabajo de investigación se ha llegado a establecer las siguientes conclusiones:

- Del diagnóstico efectuado al talento humano de la institución, se concluye que se le ha dado escasa atención y de manera tradicional, según los resultados de los encuestados, es decir se ha dado poca importancia al talento humano. El ambiente de trabajo en el que se desarrolla el personal administrativo como el operativo no cumple con todos los requisitos establecidos por el MT – IESS con respecto a seguridad y salud ocupacional
- No existe una adecuada comunicación interna entre los colaboradores de la institución provocando omisión a la ejecución de trámites, llevando esto a emitir información o servicios tardíos incumpliendo así con uno de sus principios estratégicos.
- La Dirección de Talento Humano cuenta con un Plan de capacitación poco manejable ya que el mismo va focalizado al personal administrativo, técnico y muy poco al personal operativo.
- No se identifican métodos y técnicas apropiadas de evaluación del desempeño que potencialicen y fortalezcan el sistema de recursos humanos a fin de que el personal se motive y se comprometa con la Institución.
- Con las estrategias que se plantean, se busca dar soluciones a los problemas presentados, mejorando la gestión de dichos procesos. Por ende la Institución debe seguir con sus políticas, y adaptarlas a los cambios del entorno para así obtener mejores resultados que permitan conseguir los objetivos de la Institución.

RECOMENDACIONES

Para que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana pueda mejorar la gestión del Talento Humano, es necesario se cumplan las estrategias planteadas y se recomienda lo siguiente:

- La Dirección de Talento Humano debe establecer un Plan de Capacitación para el personal de todas las áreas ya sea administrativa, operativa, técnica y direccional. Es importante mantener al personal altamente capacitado, ya que de esa manera se alcanza los objetivos institucionales y se fortalece el desempeño de cada colaborador.
- Se recomienda implantar una política de reconocimiento al personal y motivación al logro para garantizar una clara identificación del personal con la Institución, manifestada en una estabilidad económica y emocional en el trabajo; así mismo reconocer el mejoramiento profesional del personal.
- Para que exista un mejor desempeño en las funciones acorde al cargo, es necesario que la Dirección de Talento Humano, brinde una inducción adecuada, en la que se detalle correctamente las actividades a realizar, dar seguimiento correspondiente y después su evaluación exhaustiva tanto al nuevo funcionario como a la persona designada, además debe establecer estrategias acerca de la cultura organizacional más participativa, creando fuentes de comunicación entre funcionarios para poder coordinar procesos, incrementando la productividad y reduciendo tiempos de ejecución.
- Se recomienda realizar un adecuado proceso de selección de personal dirigido a captar profesionales de todas las áreas de interés para la Institución, así como también verificar el proceso de adaptación del nuevo empleado realizando una visita para constatar que efectivamente el empleado se ha familiarizado con los procesos de trabajo y con sus compañeros de labores.

BIBLIOGRAFÍA

- Bittel, L. y Ramsey, J. 2011. *Enciclopedia del Management*. Barcelona : Océano, 2011.
- Bittel, L. y Ramsey, J. 2014. Fortalecimiento del Talento Humano. *Tips para fortalecer el área de recursos humanos de tu empresa*. [En línea] 11 de 12 de 2014. [Citado el: 28 de 01 de 2016.] <http://www.managementjournal.net/top-management/capital-humano/Tips-para-fortalecer-el-area-de-recursos-humanos-de-tu-empresa>.
- Blanco, Luna Yanel. 2012. *Auditoría Integral Normas y Procedimientos Segunda Edición*. Bogotá : Ecoe Ediciones, 2012.
- Calderón, Roberto. 2005. *Administración y Análisis de Políticas de Crédito*. Riobamba : Manglar S.A. Primera Edición, 2005.
- Castillo, Freddy. 2011. Importancia de la gestión del Talento Humano. *Gestión del Recurso Humano*. [En línea] 10 de 11 de 2011. [Citado el: 11 de 02 de 2016.] <http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2010/11/04/importancia-de-la-gestion-del-talento-humano/>.
- Chiavenato, Idalberto. 2004. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mexico : McGraw-Hill, 2004.
- Chiavenato, Idalberto. 2011. *Gestión del Talento Humano, 4a ed.* México : McGraw-Hill, 2011.
- Contraloría General del Estado. 2008. *Manual de Auditoría Financiera Gubernamental*. Quito : s.n., 2008.
- Contraloría, Estado. 2016. Contraloría General del Estado. [En línea] ABRIL de 2016. [Citado el: 20 de MARZO de 2016.] <http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/ManAudFin.pdf>.
- Cuesta, Armando. 2013. *Tecnología de gestión de recursos humanos, 6a ed.* La Habana : ISPJAE, 2013.
- Dávalos, Arcenales Nelson. 2009. *Enciclopedia Básica de Administración, Contabilidad y Auditoría*. Quito : s.n., 2009.
- De la Peña, A. 2009. *Auditoría Un enfoque práctico*. 1 edición, 3 reimpression, 2009. Madrid : Ediciones Paraninfo, S.A., 2009. pág. 1.
- Dolan, S. Randall, S. Valle, R. 2011. *La gestión de Recursos humanos*. Madrid : Océano, 2011.

Escuela de organización industrial. 2009. Gestores ambientales en la empresa del siglo XXI. *Ventajas de nuevas tecnologías*. [En línea] 02 de 06 de 2009. [Citado el: 06 de 03 de 2016.] <http://www.eoi.es/savia/video/1000/gestores-ambientales-en-la-empresa-del-siglo-xxi>.

Explique el proceso de selección y cada uno de sus pasos. Zamora, Patricia. 2012. 2012, Gestión de Talento Humano, pág. 4.

Figueroa, José. 2012. Evaluación del desempeño. *Evaluación*. [En línea] 13 de 04 de 2012. [Citado el: 25 de 02 de 2016.] <http://www.manuel.emilio.8m.com/tema06.htm>.

García Santillán, A. 2010. *Administración Financiera*. s.l. : Edición electrónica gratuita, 2010.

Gonzales, L. 2010. *Compendio de Auditoria en el entorno de las NIA*. 3 era edición. Buenos Aires : edicon, 2010. pág. 22.

Gross, Manuel. 2013. *10 formas de mejorar tu clima laboral*. [En línea] 10 de 07 de 2013. [Citado el: 31 de 03 de 2016.] <http://manuelgross.bligoo.com/20121223-los-9-factores-que-determinan-el-clima-organizacional-segun-litwin-y-stinger>.

Gutiérrez, Ligia. 2011. *Guía de Estudio para Contabilidad Gubernamental*. Cuenca : Universidad de Cuenca , 2011.

Guzmán, Aníbal. 2005. www.derechoecuador.com. [En línea] 24 de 10 de 2005. [Citado el: 15 de Enero de 2016.] <http://www.derechoecuador.com/articulos/detalle/archive/doctrinas/derechoadministrativo/2005/11/24/la-administracion-publica>.

Hay, Group México. 2014. Estrategias para fortalecer el área de Talento Humano. *El área de Recursos Humanos*. [En línea] 11 de 12 de 2014. [Citado el: 28 de 01 de 2016.] <http://www.managementjournal.net/top-management/capital-humano/Tips-para-fortalecer-el-area-de-recursos-humanos-de-tu-empresa>.

Hiba, Juan Carlos. 2009. Oficina internacional del trabajo. *Condiciones de trabajo, seguridad y salud ocupacional*. [En línea] 09 de 10 de 2009. [Citado el: 21 de 03 de 2016.] http://www.oit.org.pe/WDMS/bib/publ/doctrab/dt_145.pdf.

Importancia de la comunicación organizacional. Cebrián, Valeria. 2013. 2013, Ciclus group, pág. 6.

Jurán, Joseph. 2008. *Planificación de la calidad*. Bogotá : McGraw-Hill, 2008.

Maldonado, Milton. 2001. *Auditoria de Gestión segunda edición*. Quito : Producciones Digitales Abya - Yala, 2001.

- Maúl, Hugo. 2010. Intereses privados vs, necesidades públicas. *Gestión por competencias*. [En línea] 29 de 01 de 2010. [Citado el: 27 de 02 de 2016.] <http://www.elcato.org/video-intereses-privados-vs-necesidades-publicas>.
- Méndez, Róger. 2011. El modelo de equidad del Dr. Staecy Adams. *La equidad*. [En línea] 22 de 09 de 2011. [Citado el: 15 de 02 de 2016.] <http://rogermendezbenavides.blogspot.com/2009/09/el-modelo-de-equidad-del-dr-stacy-adams.html>.
- Montes, J. y González, P. 2010. *Selección de personal: La búsqueda del candidato adecuado*. México : Ideaspropias, 2010.
- Morrisey, George. 2010. *Pensamiento estratégico, 14 ed.* México : Printice Hall, 2010.
- Ordoñez, Juan. 2010. El talento humano y las competencias. *definición de talento humano*. [En línea] 05 de 03 de 2010. [Citado el: 30 de 01 de 2016.] psicologiayempresa.com/el-talento-humano-y-las-competencias-concept...
- Ortis Dávila, Rosa María. 2011. Diagnóstico del clima organizacional para la optimización de los recurso shumanos. *Diagnóstico del clima organizacional para la optimización de los recurso shumanos*. Nuevo León, México : UANL, 21 de 12 de 2011.
- Rey, Domingo. 2011. Gestión de la riqueza y el talento. *Técnicas para mejorar la gestión del talento humano*. [En línea] 07 de 02 de 2011. [Citado el: 25 de 02 de 2016.] <https://es.linkedin.com/in/domingo-rey-peteiro-46428025>.
- Rodríguez, Caroll. 2012. El Liderazgo en las Organizaciones. *El liderazgo*. [En línea] 01 de 03 de 2012. [Citado el: 28 de 04 de 2016.] www.eoi.es/.../el-liderazgo-en-las-organizaciones-creatividad-e-innovaci...
- Sanín, Héctor. 2010. Optimización de los recursos. *La optimización*. [En línea] 01 de 06 de 2010. [Citado el: 30 de 03 de 2016.] <http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/7/28747/RO%2005%20Costo-Optimizacion.pdf>.
- Villamar, Carlos. 2014. El blog de crédito y cobranza en las PyMEs. [En línea] 07 de 02 de 2014. [Citado el: 15 de 01 de 2016.] <https://creditoycobranza.wordpress.com/2014/02/07/que-son-las-politicas-de-cobranza-de-una-empresa/>.
- Vroom, Víctor. 2003. *Modelo de expectativas*. New York : Printice Hall, 2003

ANEXOS

Anexo 1: Fotografía de la Abg. Anita Rivas Alcaldesa del GAD Municipal Francisco de Orellana



Anexo 2: Obras y Servicios que Brinda la Institución

Parque Central de la Ciudad Francisco de Orellana



Asamblea Participación ciudadana



Alcantarillado Sanitario



Adoquinado de las calles de la ciudad



Gestión Ambiental



Salud



Educación



Anexo 3: Solicitud de Requerimiento de Personal

Tabla 21: Solicitud de Requerimiento de Personal

<p>Dirección Responsable: (Es la dependencia donde se genera la necesidad de contratación a este pedido se puede añadir el informe de necesidad de la jefatura que solicita el personal)</p>	<p>DIRECCIÓN DE PARTICIPACIÓN Y DESARROLLO</p>
<p>Director Responsable: (Únicamente el Director podrá solicitar la contratación del personal)</p>	<p>Econ. Marlon Patricio Santórum Ramón</p>
<p>Base legal: (En este campo se debe ingresar todo fundamento legal referente al requerimiento de contratación.)</p>	<p>La Ordenanza (OM-017-2011) que contiene EL REGLAMENTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL FRANCISCO DE ORELLANA, aprobada el 20 de septiembre del 2011, se determina la estructura orgánica por procesos y los procesos que elaboran los productos y servicios.</p> <p>LA ORDENANZA QUE CONTIENE EL MANUAL DE DESCRIPCIÓN, VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS Y REGIMEN REMUNERATIVO DEL GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL FRANCISCO</p>

	DE ORELLANA, establece los instrumentos y mecanismos de carácter técnico y operativo que permiten al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana, a través de la Dirección de Talento Humano, describir, valorar y clasificar sus puestos ocupacionales.	
Generación de la necesidad: (La generación de la necesidad debe ser motivada y explica a cerca de la necesidad que existe de contratar determinado personal.)	<p>El Departamento de Participación y Desarrollo requiere contar con una persona de sexo masculino o femenino que acredite experiencia y capacidad para que desempeñe el puesto de PROMOTOR/A DE PARTICIPACIÓN Y DESARROLLO URBANO.</p> <p>El promotor/a se encargará de la planificación y ejecución de actividades operativas que tenga relación con las funciones del Departamento de Participación y Desarrollo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo logístico a eventos de participación ciudadana, presupuesto participativo y rendición de cuentas. • Ejecución de actividades del POA de la dirección. 	
Cargo o Puesto:	PROMOTOR/A DE PARTICIPACIÓN Y DESARROLLO	
Régimen:	Código de Trabajo:	LOSEP: X
	Proyecto:	Otros:
Perfil del puesto:	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller en cualquier especialidad. • Experiencia en el manejo de equipo informático. • Conocimientos básicos: Excel, world y power point. • Puntualidad en las actividades asignadas al puesto. • Actitud proactiva y compromiso para comprender e interpretar normas, reglas, instrucciones y procedimientos para realizar actividades • Conocer el territorio cantonal (urbano y rural) • Preferencia, pertenecer a uno de los pueblos o nacionalidades del cantón Francisco de Orellana. • Bilingüe (Castellano y/o Kichwa, y/o Shuar) • Planificación y organización de actividades sociales. • Apoyo logístico a las actividades de la dirección relacionadas con participación ciudadana, presupuesto participativo, rendición de cuentas. • Cultura popular. 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Redacción de informes.
<p>Funciones a desempeñar: (En ese campo debe indicar las funciones que va a desarrollar el personal a contratar)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planifica conjuntamente con su jefe inmediato, las actividades de apoyo a realizar. • Apoya y asesora a organizaciones comunitarias en la planificación y diseño de actividades. • Orienta a los barrios y organizaciones sociales que requieran asesoría en la organización de vecinos. • Planifica y ejecuta actividades relacionadas con la participación ciudadana en la gestión municipal, presupuesto participativo y control social. • Coordina y provee de apoyo logístico a las actividades de la dirección de participación y Desarrollo, y/o en coordinación con otras dependencias municipales. • Planifica, coordina y ejecuta inspecciones de verificación de proyectos y obras en coordinación con otras unidades departamentales municipales. • Diseña trípticos, volantes y plegables informativos sobre las actividades a desarrollar. • Apoya a la dirección en la organización de eventos. • Asiste a cursos, talleres y/o seminarios para incrementar sus conocimientos y transmitirlos a las comunidades. • Mantiene informado a su jefe inmediato de las actividades realizadas en las comunidades. • Elabora cronogramas de las actividades planificadas.
<p>Horario de Trabajo: (Indique el tipo de Jornada que el contratado va a realizar.)</p>	<p>Requiere de un horario matutino que comprende 8 horas y continuo. (07H30-16H30)</p>

En razón al requerimiento antes mencionado, se solicita la autorización correspondiente para la contratación, previo el informe o dictamen de la D.G.T.H-GADMFO, y se emita la partida presupuestaria, y la disponibilidad Financiera, requisito necesario para continuar con el proceso de contratación.

<p>Firma del Director Solicitante</p>	<p>Autorización de la Máxima Autoridad</p>	<p>Fecha de Recepción de Solicitud en Alcaldía.</p>
--	---	--

Anexo 4: Modelo de Encuesta dirigida a los Servidores públicos del GADMFO



“ENCUESTA DIRIGIDA A SERVIDORES PÚBLICOS DEL GAD. MUNICIPAL FRANCISCO DE ORELLANA, PROVINCIA DE ORELLANA”

Esta encuesta tiene como objetivo definir estrategias para la optimización del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Francisco de Orellana, Cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana, mediante un análisis a la gestión administrativa para el mejoramiento de las actividades y servicios que la Institución ofrece.

Indicaciones:

Agradezco su valiosa colaboración por proporcionar su criterio.

Responder con toda sinceridad, marcando con una X en el paréntesis respectivo.

ENCUESTA

¿Se gestiona de forma sistemática la selección y contratación del personal?

Si () No ()

¿Se realiza frecuentemente diagnóstico sobre requerimiento de personal, se desarrollan planes y programas institucionales con relación al talento humano?.

Siempre () Nunca ()

¿La entidad diseña perfiles de acuerdo con los requerimientos del cargo?

Si () No ()

¿Se realizan planes de incentivo para el personal?

Si () No ()

¿El ambiente de trabajo es adecuado para desempeñar sus labores?

Si () No ()

¿Disponen de la información adecuada para realizar su trabajo y garantizar la precisión del mismo, de conformidad a la normativa vigente?

Si () No ()

¿Existe un proceso de capacitación continuo del personal de la Institución?

Si () No ()

¿Existe una comunicación eficaz ascendente, descendente entre todo el personal, participando de una manera efectiva en las actividades de mejora?.

Muy Buena () Buena ()

¿Los procesos están orientados a las funciones de los funcionarios, y se mide su grado de satisfacción?

Si () No ()

¿Qué aspectos cree usted que se debe mejorar para incrementar el nivel de desempeño laboral?

Remuneración ()

Programas de Capacitación ()

Planes de motivación ()

Anexo 5: Modelo de Entrevista dirigida a las autoridades y directores departamentales del GADMFO

ENTREVISTA DIRIGIDA A AUTORIDADES Y DIRECTORES DEPARTAMENTALES DEL GAD. MUNICIPAL FRANCISCO DE ORELLANA, PROVINCIA DE ORELLANA

1. ¿Usted como jefe o director, toma en cuenta las opiniones vertidas por parte de su equipo de trabajo?
2. ¿Al momento de presentarse alguna dificultad laboral designa alguna función o responsabilidad a su colaborador?
3. ¿La dirección o unidad que usted, representa tiene su misión u objetivos?
4. ¿Existe algún atraso o demora en las funciones cotidianas de subordinado?
5. ¿Cómo considera usted, la implementación de estrategias para la optimización del talento humano en la institución?
6. ¿Cómo director o jefe conoce cuáles son sus funciones y responsabilidades?
7. ¿En relación a sus funciones y responsabilidades, las cumple a cabalidad o se apoya con su subordinado, en este caso asistente?
8. ¿La disponibilidad de recursos de la institución se los utiliza adecuadamente?
9. ¿Cómo considera la comunicación con su equipo de trabajo?
10. ¿Está dispuesto en colaborar para la elaboración de estrategias para la optimización del talento humano de la dirección a su cargo, según sus actividades?

Anexo 6: Fotografías de Encuestas y Entrevista a Funcionarios del GADMFO

