



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA  
INGENIERÍA EN DE GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

TIPO: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del Título de:

**INGENIERO EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES**

**TEMA:**

PLAN DE MEJORAS DE LA CALIDAD AL DESEMPEÑO DE LOS  
EMPLEADOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO  
MUNICIPAL DEL CANTÓN CHIMBO PERIODO 2017-2020.

**AUTOR:**

MANUEL RODRIGO SAGNAY GÓMEZ

RIOBAMBA – ECUADOR

2018

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por el Sr. Manuel Rodrigo Sagnay Gómez, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Mónica Isabel Izurieta Castelo

**DIRECTORA**

Ing. Milton Eduardo Guillín Núñez

**MIEMBRO**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Manuel Rodrigo Sagnay Gómez, 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 autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 30 de Mayo de 2018

Manuel Rodrigo Sagnay Gómez  
C.C. 020164441-6

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco principalmente a Dios por ser el motor de mi vida, por iluminar, guiar mi camino y bendecirme siempre, por darme la fortaleza, paciencia y perseverancia para culminar una meta más en mi vida.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por fortalecer nuestros conocimientos durante nuestra carrera profesional, cumpliendo nuestras metas anheladas y formándonos como honrados ciudadanos, con excelencia humana y académica; a todos los catedráticos quienes me impartieron sus conocimientos durante nuestra vida universitaria.

Al Ing. Milton Guillín e Ing. Mónica Izurieta, mis tutores del trabajo de titulación, por su, atención, amabilidad, criterio y aliento, ha sido un privilegio haber podido contar con su guía y ayuda.

A todos ellos,

Gracias.

*Manuel Rodrigo Sagnay Gómez*

## DEDICATORIA

Este trabajo de titulación es el resumen de muchos años de dedicación fortaleza, perseverancia y disciplina que hoy dan como resultado mi certificación profesional.

*A Dios*, por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida y haberme dado fe, fortaleza, salud y esperanza para lograr mis objetivos, por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarte cada día más, además de su infinita bondad y amor.

*A mis hijos*, mis tesoros anhelados, por ser lo más preciado que su madre pudo darme, que llenan de alegría nuestras vidas, gracias porque son mi inspiración y fortaleza.

*A mis padres*, por la enseñanza moral, intelectual y afectiva, por la persistencia en todos estos años de estudio, por cultivarme e inculcarme ese sabio don de la responsabilidad, porque me enseñaron que la más hermosa de las victorias, es la que nos cuesta esfuerzo y nos agota hasta el cansancio.

*A mi amada esposa*, que ha sido el impulso durante toda mi carrera y el pilar principal para la culminación de la misma, que con su apoyo constante y amor incondicional ha sido amigo y compañero inseparable, fuente de sabiduría, calma y consejo en todo momento.

*Manuel Rodrigo Sagnay Gómez*

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada.....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Dedicatoria.....	v
Índice de contenido.....	vi
Índice de tablas .....	x
Índice de gráficos.....	xi
Índice de anexos.....	xi
Resumen.....	xii
Abstract.....	xiii
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.1.1 Formulación del Problema .....	4
1.1.2 Delimitación del problema .....	4
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	5
1.3 OBJETIVOS .....	6
1.3.1 Objetivo General .....	6
1.3.2 Objetivo específicos .....	6
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>7</b>
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	7
2.1.1 Antecedentes Históricos.....	7
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	9
2.2.1 Plan de Mejoras.....	9
2.2.1.1 Mejora .....	9
2.2.1.2 Definición de Plan de Mejora .....	9
2.2.1.3 Objetivos de un Plan de Mejoras .....	10
2.2.1.4 Importancia de un Plan de Mejoras.....	11
2.2.2 Gestión del Talento Humano .....	11
2.2.2.1 Reclutamiento del personal .....	11

2.2.2.2	Selección del personal.....	11
2.2.2.3	Inducción del personal .....	12
2.2.2.4	Capacitación al personal .....	12
2.2.2.5	Evaluación del desempeño .....	12
2.2.2.6	Incentivos al personal.....	13
2.2.2.7	Ética Profesional .....	13
2.2.2.8	Seguridad y salud del trabajador .....	14
2.2.3	El Desempeño Laboral y su Evaluación .....	14
2.2.3.1	Principios de la Evaluación del Desempeño .....	14
2.2.3.2	Ventajas de la Evaluación del Desempeño .....	15
2.2.3.3	Evaluación de Desempeño por Competencias Laborales .....	16
2.2.3.4	Importancia de la Evaluación de Desempeño .....	16
2.2.4	Calidad .....	17
2.2.4.1	Calidad en el Desempeño.....	17
2.2.4.2	Importancia de la Calidad del desempeño .....	17
2.2.4.3	Calidad del Servicio .....	18
2.2.4.4	Importancia de la Calidad del Servicio .....	18
2.2.5	Servicio al usuario.....	19
2.3	IDEA A DEFENDER .....	19
2.4	VARIABLES .....	19
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....		20
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	20
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	20
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	21
3.3.1	Población.....	21
3.3.2	Muestra.....	22
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	23
3.4.1	Métodos de Investigación .....	23
3.4.2	Técnicas de Investigación .....	24
3.4.3	Instrumentos de Investigación.....	24
3.5	RESULTADOS.....	25
3.5.1	Plan de Recolección .....	25
3.5.2	Procesamiento de la Información.....	25
3.5.3	Tabulación y Análisis de las encuestas .....	26

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO .....	36
4.1 TÍTULO .....	36
4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA .....	36
4.2.1 Información Introductoria .....	36
4.2.2 Antecedentes de la propuesta .....	36
4.2.3 Justificación de la Propuesta .....	37
4.2.4 Objetivos de la Propuesta.....	38
4.2.4.1 Objetivo General .....	38
4.2.4.2 Objetivos específicos .....	38
4.2.5 Filosofía Organizacional del GAD Municipal del cantón Chimbo.....	39
4.2.5.1 Misión .....	39
4.2.5.2 Visión .....	39
4.2.5.3 Objetivos .....	39
4.2.5.4 Principios y Valores Institucionales.....	40
4.2.5.5 Políticas Institucionales.....	40
4.2.6 Análisis de Factibilidad.....	41
4.3 DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	42
4.3.1 Objetivos Estratégicos – Objetivos Tácticos.....	42
4.3.2 Análisis Situacional - FODA .....	43
4.3.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	44
4.3.3.1 Análisis de la matriz EFI.....	44
4.3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	45
4.3.4.1 Análisis de la matriz EFE.....	45
4.3.5 Relación Análisis de Fortalezas y Debilidades con Estrategias.....	47
4.3.6 Elaboración del Plan de Mejoras de la Calidad del Desempeño.....	49
4.3.6.1 Orientaciones para la elaboración del Plan de Mejoras .....	50
4.3.6.2 Categorías a Mejorar .....	51
4.3.6.3 Mejora 1: Selección de Personal .....	52
4.3.6.4 Mejora 2: Código de Ética .....	53
4.3.6.5 Mejora 3: Evaluación del Desempeño Laboral .....	54
4.3.6.6 Mejora 4: Capacitación al personal.....	55
4.3.6.7 Mejora 5: Igualación de remuneraciones .....	56
4.3.6.8 Mejora 6: Incentivos laborales .....	57
4.3.7 Indicadores para Objetivos Estratégicos .....	58



4.3.8	Gestión del Talento Humano para el Mejoramiento .....	59
4.3.8.1	Reclutamiento .....	59
4.3.8.2	Selección .....	65
4.3.8.3	Inducción.....	69
4.3.8.4	Capacitación.....	73
4.3.8.5	Evaluación del Desempeño .....	74
4.3.8.6	Incentivos .....	78
4.3.8.7	Ética Profesional .....	82
	CONCLUSIONES .....	83
	RECOMENDACIONES.....	84
	BIBLIOGRAFÍA .....	85
	ANEXOS .....	88

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población .....	21
Tabla 2: Población para la Entrevista .....	22
Tabla 3: Resultado Estandarización Legal.....	26
Tabla 4: Resultado Consecución de Objetivos .....	27
Tabla 5: Resultado Aspecto Personal y Profesional .....	28
Tabla 6: Resultado Incentivos Económicos .....	29
Tabla 7: Resultado Satisfacción de Usuarios.....	30
Tabla 8: Resultado Evaluación Rendimiento Laboral .....	31
Tabla 9: Resultado Recursos Asignados.....	32
Tabla 10: Resultado Capacitación y Oportunidades.....	33
Tabla 11: Resultado Canales de Comunicación.....	34
Tabla 12: Resultado Perfil Profesional .....	35
Tabla 13: Relación Objetivos Estratégicos - Tácticos .....	42
Tabla 14: Matriz FODA.....	43
Tabla 15:Matriz de Evaluación de Factores Internos .....	44
Tabla 16:Matriz de Evaluación de Factores Externos .....	45
Tabla 17:Matriz FODA Estratégico.....	47
Tabla 18: Elementos del Plan de Mejoras .....	50
Tabla 19: Categorías a Mejorar .....	51
Tabla 20: Mejora 1: Selección de Personal .....	52
Tabla 21: Mejora 2: Código de Ética.....	53
Tabla 22: Mejora 3: Evaluación del Desempeño Laboral .....	54
Tabla 23: Mejora 4: Capacitación al personal .....	55
Tabla 24: Mejora 5: Igualación de remuneraciones.....	56
Tabla 25: Mejora 6: Incentivos laborales .....	57
Tabla 26: Indicadores para Objetivos Estratégicos.....	58
Tabla 27: Guía de Entrevista .....	66
Tabla 28: Guía de Entrevista – Impresión del Entrevistador.....	68
Tabla 29: Formato de Inducción del Personal Nuevo.....	70
Tabla 30: Formato Plantilla de Capacitación.....	73
Tabla 31: Formato 1 Evaluación del Desempeño Laboral .....	74

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Resultado Estandarización Legal.....	26
Gráfico 2: Resultado Consecución de Objetivos .....	27
Gráfico 3: Resultado Aspecto Personal y Profesional .....	28
Gráfico 4: Resultado Incentivos Económicos.....	29
Gráfico 5: Resultado Satisfacción de Usuarios.....	30
Gráfico 6: Resultado Evaluación Rendimiento Laboral .....	31
Gráfico 7: Resultado Recursos Asignados.....	32
Gráfico 8: Resultado Capacitación y Oportunidades.....	33
Gráfico 9: Resultado Canales de Comunicación .....	34
Gráfico 10: Resultado Perfil Profesional .....	35
Gráfico 11: Mejoramiento a la Calidad del Desempeño.....	59
Gráfico 12: Hoja de Análisis de Puestos 1, Reclutamiento Interno.....	60
Gráfico 13: Hoja de Análisis de Puestos 2, Reclutamiento Interno.....	61
Gráfico 14: Anuncio de Empleo, Reclutamiento Externo .....	62
Gráfico 15: Aviso de Prensa, Reclutamiento Externo .....	63
Gráfico 16: Formato de Evaluación de Candidatos .....	64
Gráfico 17: Comparación y Análisis en la Selección del Personal.....	66
Gráfico 18: Inducción del Personal Nuevo.....	69
Gráfico 19: Incentivos Laborales.....	78

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Nomina del personal Municipio.....	88
Anexo 2: Fotografías del GAD Municipal Chimbo.....	90

## RESUMEN

El presente Plan de Mejoras de la calidad al desempeño de los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo periodo 2017-2020, tiene como finalidad aportar al desempeño de los empleados de la entidad permitiendo ser más eficientes a fin de mejorar la atención y calidad del trabajo que realizan. Para el desarrollo de la propuesta se conoció a la organización en general en base a la filosofía organizacional, se elaboró un análisis situacional FODA y se realizó una relación de análisis de fortalezas y estrategias lo cual permitió determinar los siguientes resultados: falta de un plan de mejoras para el desempeño laboral, falta de atención a los usuarios en sus funciones encomendadas, desconocimiento del manual de procesos de la institución, por lo que se concluye que los problemas suscitados en la presente investigación denotan más compromiso por parte de las autoridades en permitir el desarrollo del personal, por el análisis FODA realizado se evidenció deficiencias en cuanto al talento humano y su capacidad de desempeño. Se recomienda poner en funcionamiento el plan propuesto, permitiendo de esta manera ser más eficientes en atención y calidad del trabajo que realizan cada trabajador o empleado, además recoger las sugerencias denotadas en la Gestión del Talento Humano para un eficiente desempeño laboral y mantener un control constante de supervisión de los puestos de trabajo y capacitación permanente a los empleados y trabajadores

**Palabras claves:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <PLAN DE MEJORAS DE LA CALIDAD> <DESEMPEÑO LABORAL> <ATENCIÓN AL USUARIO> <GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO> <EFICIENCIA> <CHIMBO (CANTÓN)>

Ing. Mónica Isabel Izurieta Castelo  
DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

## **ABSTRACT**

The present Improvement Plan for the performance quality of the employees of Gobierno Automo Descentralizado Municipal of Chimbo Town, period 2017 - 2020, has an aim to contribute the performance of the employees of the institution, letting them be more efficient in order to improve the attention and job quality they do. To develop the proposal the organization was known based on its organizational philosophy, a situational analysis developed SWOT and it made a relationship analysis of the strategies and let to determine the results: the absence of an improvement plan for the job performance, lack of attention to the users their allocated functions, lack of knowledge of the manual process of the institution, so it is concluded that raised problems in the present research denote commitment by the authorities to permit the personal development, by the SWOT analysis evidenced weakness to the human talent the ability to perform. It is recommended put into operation the proposal plan, allowing in this way be more efficient in order to improve the attention and job quality that each worker do, also collect the denoted suggestions in the Management Human Talent for efficient work performance and maintain constant monitoring of supervision of jobs and ongoing training to employees and workers.

**Key Words:** ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES – PLAN FOR THE PERFORMANCE QUALITY – JOB PERFORMANCE – USER SUPPORT – MANAGEMENT HUMAN TALENT – EFFICIENCY - CHIMBO (TOWN).

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación se lo realizó para determinar acciones de mejoras que permitan determinar un mejor desempeño a la calidad del personal que labora en el GAD Municipal del cantón Chimbo, ya que hoy en día el desempeño y la calidad de atención o de trabajo en las entidades municipales tienden a disminuir unos por problemas sociales que todas las personas solemos tener, es decir, deudas, estrés, salud, negocios, hogar, etc. De ahí que al realizar sus funciones pierden la concentración, sumándose a ellos la falta de instrucción formal, capacitación, control del talento humano, entre otros factores que afectan el rendimiento a más del incumplimiento de los objetivos y estrategias planteadas como organización pública.

Son preponderantes y necesarias las acciones de mejoras que permitan brindar soluciones óptimas para que el GAD Municipal de Chimbo pueda desarrollar políticas públicas en base al desempeño y calidad tanto de atención como del trabajo que realiza cada empleado y trabajador del Municipio, contribuyendo al logro de los objetivos y estrategias establecidas por el mismo.

Para la presente investigación se detalla a continuación en los siguientes capítulos en donde se encuentra reflejada toda la información:

**CAPÍTULO I:** El Problema, en este capítulo se determina la problemática que aqueja a la organización razón por la cual se delimita, justifica, así como se definen cuáles son los objetivos que se pretenden logran en el desarrollo de la entidad Municipal.

**CAPÍTULO II:** Marco Teórico, en este capítulo se describe cuáles son los antecedentes que se utilizaron para la investigación y se detalla la información documental y bibliográfica en función de conocimientos investigativos.

**CAPÍTULO III:** Marco Metodológico, se establece la modalidad, el tipo de investigación, población y muestra, los métodos de recolección de la información, las técnicas e instrumentos por los cuales gira el desarrollo investigativo del presente trabajo.

**CAPÍTULO IV:** Marco Propositivo, este capítulo engloba el desarrollo de la investigación desde: la información de la empresa, análisis situacional, plan de mejoras y gestión del talento humano del GAD.

Finalmente se emitirá conclusiones y recomendaciones generales del trabajo de titulación.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En el Ecuador la causa principal de los Gobiernos Municipales para tener un bajo desempeño laboral es la falta de un plan de mejoras el cual sirve para tener una guía que sirva para mejorar el desempeño de los funcionarios públicos, se debe tener en cuenta que por parte del gobierno central, exige la mejor atención a los usuarios de entidades públicas, y esto los gobiernos autónomos descentralizados, poco a poco desean ir mejorando, pero la falta de un plan de mejoras para optimizar el desempeño laboral les dificulta la acción pertinente de contar con el departamento necesario y el responsable para mejorar la atención a los usuarios en sus funciones encomendadas.

Como toda entidad pública con cambios establecidos, el servicio al usuario en el sector público tiene dificultades de calidad o buen trato, y una de las causas puede ser que, con los cambios de administración en cada determinado periodo, existan nuevos modelos de gestión y eso incluye a los servicios de calidad y calidez que brinden los servidores, y de tal manera los usuarios no sientan esa perspectiva de molestia por los tantos trámites que deben realizar.

En los Gobiernos Municipales de la provincia bolívar que está constituida de 7 cantones, se ve la falta de atención de cada uno de los servidores que no saben brindar una buena atención es por el desconocimiento de un manual de procesos que existe en la institución, y a su vez no tener un plan de mejoras para mejorar el desempeño laboral, por esta razón las municipalidades son demasiado ineficientes, porque existe personas que son ubicadas en los puestos de trabajo bajo la perspectiva de favores políticos, personales y laborales en el cual no pueden aplicar las normas correctas de cómo debe ser el trato hacia los demás y poder brindar una atención de primera donde pueden mejorar sus estrategias y virtudes para mejorar el servicio para poder sobresalir como persona e institución.



Siendo San José de Chimbo un cantón que surge a raíz del decreto de cantonización por parte de Gabriel García Moreno el 3 de marzo de 1860 y compuesto por cinco parroquias: San José (cabecera cantonal), La Asunción, La Magdalena, San Sebastián y Telimbela (rurales); el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Chimbo es la institución pública adscrita al gobierno central siempre debe velar por el desarrollo económico y social de sus habitantes, por lo que la gestión y administración del mismo debe ser manejada a través de un servicio y desempeño de calidad de cada una de sus autoridades, funcionarios, y empleados; pero la mayoría de ellos no lo demuestran conllevando a problemas que se reflejan negativamente en la imagen institucional.

En el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Chimbo no es excepción ante la mala atención que se brinda a los ciudadanos en las instituciones públicas, y es que en el cantón se ve una enorme falencia de la preparación tanto académica como de relaciones humanas y por la falta de no tener un plan de mejoras donde se identifiqué las posibles soluciones que les ayuden y motiven a los empleados y trabajadores a brindar una atención de primera a las personas. Por tal motivo como poder servir si no saben y desconocen de todos los procesos de atención ciudadana.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿De qué manera un plan de mejoras aportará al desempeño de los empleados del GAD Municipal de Chimbo permitiendo ser más eficientes a fin de mejorar la atención y calidad del trabajo que realizan?

### **1.1.2 Delimitación del problema**

Campo:	Gestión y Desarrollo Empresarial
Área:	Atención al usuario
Aspecto:	Mejorar la calidad de servicio al usuario
Delimitación Temporal:	2017 - 2020
Delimitación Espacial:	El Plan de Mejoras de la Calidad al desempeño de los empleados se realizará en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Chimbo ubicado en la provincia de Bolívar, se encuentra localizado en la calle 3 de marzo No. 1913 entre Chimborazo y Sucre.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

El presente trabajo se considera importante puesto que muestra al GAD Municipal de Chimbo como una institución fundamental y primordial de la administración pública del cantón, por lo que el servicio a nivel local debe ser el más eficiente demostrando una imagen positiva en el ámbito de las relaciones de los empleados dentro y fuera de la institución, permitiendo el logro de metas y objetivos para satisfacer las necesidades de la comunidad.

El empleado por su desconocimiento en temas de actitud y atención al cliente quiere actuar de una forma inteligente donde el cree que conoce el tema logrará salvar su lugar de trabajo y su integridad pero es de suponer que por su forma de desempeño y los tratos que brinda es una persona con bajos conocimientos sobre la calidad de atención que merecen los ciudadanos, por lo tanto esta investigación desea lograr es crear un plan de mejoras o una guía para potencializar la manera de efectuar los procedimientos y actividades que cada empleado debe seguir para un óptimo desempeño en sus puestos de trabajo para que la atención al usuario sea demostrada con calidad en esta institución.

Además esta investigación será de utilidad tanto teórica como práctica por cuanto se diseñará un conjunto de acciones que serán aplicadas mediante una metodología que llegue a concienciar a los empleados, los mismos que darán un mejor desempeño en el ámbito de trabajo que manejan, así se cumplirá con las exigencias y necesidades de los usuarios internos y externos; de allí se podrá dar seguimiento a los resultados que se están obteniendo en la evaluación a su desempeño.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo General**

Elaborar un Plan de Mejoras de la Calidad al Desempeño de los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Chimbo en el periodo 2017 – 2020, a través de un sistema de gestión que proporcione técnicas a fin de facilitar una mejor comunicación.

### **1.3.2 Objetivo específicos**

- Realizar un diagnóstico mediante un análisis situacional a la entidad, determinando puntos críticos a la calidad de desempeño laboral y de la gestión que se realiza a fin de mejorar aquellos.
- Analizar los procedimientos y actividades que se realizan el GAD Municipal de Chimbo a fin de valorar la gestión en calidad y eficiencia en el desarrollo de las funciones y actividades diarias.
- Diseñar el Plan de Mejoras de la calidad al desempeño de los empleados y trabajadores del GAD Municipal de a fin de contribuir a la mejora continua en la toma de decisiones de la entidad.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

#### **2.1.1 Antecedentes Históricos**

Según (Arias, 2006) dice que “Los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones”.

Es decir que hay q conocer cuáles fueron los trabajos que anteceden al tema que se está investigando y que hallan manejado misma variables a la actual o que sus objetivos mantienen similitud.

Al realizar la presente investigación se determinó que en la ESPOCH, en el Repositorio Institucional se encontró tres trabajos investigativos que tienen relación con este tema planteado, como se describe a continuación:

Primero, la investigación titulada “Modelo y Aplicación de la Evaluación del Desempeño de los Trabajadores de la Ilustre Municipalidad de Riobamba Provincia de Chimborazo”, concluyendo que:

En la Ilustre Municipalidad del Cantón Riobamba no se ha llevado a cabo una evaluación de los trabajadores con anterioridad por lo que no se ha podido conocer el desempeño que tienen cada uno de ellos en su puesto de trabajo, por tal razón los aumentos salariales se han llevado a efecto se manera subjetiva y sin fundamento ni base legal basado en un estudio de evaluación del desempeño

Finalmente, como propuesta se plantea:

Diseñar y aplicar un modelo de evaluación del desempeño para los trabajadores de la Ilustre Municipalidad de Riobamba en base a un estudio técnico y científico de los elementos y competencias que intervienen en el rendimiento global de cada trabajador para establecer una remuneración equitativa. (Lindao & Quishpe, 2012)

Segundo, la investigación titulada “Auditoría de Gestión al Talento Humano del Departamento de Operaciones de la Empresa L&M Seguridad Privada Cía. Ltda. de la ciudad de Riobamba, para evaluar el desempeño laboral por el período 2011”, concluyendo que:

La escasa capacitación que reciben los empleados de la empresa genera el incremento de la ineficiencia en sus actividades, una actitud negativa, bajos niveles de desempeño, desmotivación por su trabajo y la desconfianza de poder ejecutar sus funciones asignadas.

Finalmente, como propuesta se plantea:

Realizar una Auditoría de Gestión al Talento Humano del departamento de operaciones de la empresa L&M Seguridad Privada Cía. Ltda., de la ciudad de Riobamba, para evaluar el desempeño laboral por el período 2011. (Zhinin, 2013)

Tercero, la investigación titulada “Elaboración de un Sistema de Administración Empresarial basado en objetivos que mejoren el Desempeño del Personal de Almacenes Buen Hogar Cía. Ltda., para el año 2010”, concluyendo que:

El sistema administrativo actual no permite que tanto gerente como colaboradores de Almacén Buen Hogar mantengan una relación sinérgica eficiente en procura de obtener beneficios bipartitos por lo que no garantiza la participación de los subordinados en soluciones coherentes y objetivos cuantificables y alcanzables.

Finalmente, como propuesta se plantea:

La Aplicación de un Sistema de Administración basado en Objetivos para Almacenes Buen Hogar Unihogar Cía. Ltda., de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo, para mejorar el desempeño de los colaboradores y formar un vínculo único entre empleados y empresa en procura de un beneficio bipartito. (Mora & Parra, 2011)

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1 Plan de Mejoras**

#### **2.2.1.1 Mejora**

Según (Harrington, 1997) mejora o mejorar, significa cambiar para hacer más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

#### **2.2.1.2 Definición de Plan de Mejora**

Para (Instituto Nacional de Educación Tecnológica, 2015) “los planes de mejora son herramientas de planificación de las políticas institucionales en pos de la mejora continua de la calidad tanto del desempeño como del servicio”.

Según (Fernández, 2007) menciona que para que una empresa pueda responder ante los cambios que presenta su entorno y cumplir con los objetivos de su empresa, debe implantar un plan de mejora con la finalidad de detectar puntos débiles de la empresa, y de esta manera atacar las debilidades y plantear posibles soluciones al problema.

Desarrollar un plan de mejora permite definir mecanismos que le permitirán a la empresa alcanzar aquellas metas que se ha propuesto y que le permitirán ocupar un lugar importante y reconocido dentro de su entorno.

El plan de mejora no es un fin o una solución, sencillamente es un mecanismo para identificar riesgos e incertidumbre dentro de la empresa, y al estar conscientes de ellos trabajar en soluciones que generen mejores resultados.

La (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación, 2017) dice que el plan de mejoras se constituye en un objetivo del proceso de mejora continua, y por tanto, en una de las principales fases a desarrollar dentro del mismo. La elaboración de dicho plan requiere el respaldo y la implicación de todos los responsables en una empresa.

El plan de mejoras integra la decisión estratégica sobre cuáles son los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos de la organización, para que sean traducidos en un mejor servicio percibido. Dicho plan, además de servir de base para la detección de mejoras, debe permitir el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar, así como la incorporación de acciones correctoras ante posibles contingencias no previstas.

### **2.2.1.3 Objetivos de un Plan de Mejoras**

La (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación, 2017) dice que el plan de mejoras permite:

- Identificar las causas que provocan las debilidades detectadas.
- Identificar las acciones de mejora a aplicar.
- Analizar su viabilidad.
- Establecer prioridades en las líneas de actuación.
- Disponer de un plan de las acciones a desarrollar en un futuro y de un sistema de seguimiento y control de las mismas.
- Negociar la estrategia a seguir.
- Incrementar la eficacia y eficiencia de la gestión.
- Motivar a la organización a mejorar el nivel de calidad.

#### **2.2.1.4 Importancia de un Plan de Mejoras**

La (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación, 2017) dice que el plan elaborado es importante porque permite tener de una manera organizada, priorizada y planificada las acciones de mejora en una organización. Su implantación y seguimiento debe ir orientado a aumentar la calidad de la organización para que sea claramente percibida por su destinatario final.

### **2.2.2 Gestión del Talento Humano**

(Dessler, 2009) Dice que en cierto sentido todos los gerentes son gerentes de personal, “ya que tienen que ver con actividades tales como reclutamiento, entrevistas selección y capacitación. No obstante la mayoría de las empresas tienen un departamento de personal con su propio gerente de personal.

#### **2.2.2.1 Reclutamiento del personal**

Para (Dessler, 2009) es atraer de manera selectiva, y mediante las fuentes y medios, candidatos que cumplan con los requisitos mínimos que el cargo exige.

El proceso de reclutamiento se ha pasado de una concepción estática o reactiva, a una concepción dinámica y proactiva, en la cual las empresas toman iniciativas en la búsqueda de los recursos humanos calificados.

A veces, los requerimientos de recurso humano son puestos de manifiesto con antelación como consecuencia del proceso de planificación, pero en otras ocasiones se debe hacer frente a las peticiones de carácter urgente. En cualquiera de las dos situaciones, encontrar solicitantes competentes es una tarea difícil e importante para las organizaciones.

#### **2.2.2.2 Selección del personal**

Para (Dessler, 2009) La selección de personal es importante, porque mediante ella el individuo, al estar colocado en el puesto adecuado, realiza sus actividades con mayor



satisfacción, logrando una mejor adaptación al puesto, por poseer los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para su desempeño y así obtener mayores posibilidades de progreso personal.

El desempeño del gerente dependerá, en parte, del desempeño de los subordinados. Los empleados que no tengan las características adecuadas no se desempeñarán con eficiencia y, por tanto, el trabajo del gerente se verá afectado por ello, el momento para rechazar a las personas inadecuadas es antes de que hayan ingresado.

### **2.2.2.3 Inducción del personal**

De acuerdo con (Dessler, 2009) el conjunto de actividades que se realizan con objeto de guiar, orientar e integrar a los empleados en el ambiente de trabajo y en el puesto.

Con este programa se informa al trabajador recién ingresado acerca de quiénes somos como empresa, qué hacemos, cómo lo hacemos y para qué lo hacemos. Todo esto dentro de la estructura formal de la empresa. Además de estos aspectos, en el programa de inducción se le explican al trabajador, las normas, políticas y reglamentos existentes en la empresa.

### **2.2.2.4 Capacitación al personal**

La formación de trabajadores, dependerá de las necesidades de la organización y del manejo estratégico de los recursos humanos. La formación de una persona es según (Dessler, 2009) “lograr que genere una mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo. Es lograr que su perfil se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y competencias requeridos para el puesto que ocupa”

### **2.2.2.5 Evaluación del desempeño**

La evaluación de rendimiento es un proceso estructural y sistemático que permite evaluar los comportamientos relacionados con el trabajo y los resultados de un trabajador, con la finalidad de identificar su productividad y si tiene la posibilidad de incrementar su rendimiento en el futuro, la mejora de la productividad es el objetivo

final de la evaluación, por ello se debe estar consciente de la importancia del talento humano.

La evaluación de desempeño implica comparar el desempeño real de cada empleado con su rendimiento deseado. El punto de partida en la evaluación de desempeño, es decirle al empleado lo que se espera de él, debe conocer la descripción de su cargo, sus tareas y responsabilidades, así como las competencias que debe poseer para alcanzar los objetivos de su cargo, la correcta información que reciba, tendrá relación directa con el desempeño que tenga y con su propia formación.

Existen diferentes metodologías para la evaluación de desempeño, una de ellas divide la evaluación en dos partes, la primera donde se fijan los objetivos operativos medibles para cada empleado, la cual irá relacionada con el sistema de compensaciones y la segunda se evalúan los comportamientos del empleado, fijando criterios de evaluación por competencia, la cual se relaciona con los sistemas de formación y desarrollo. (Dessler, 2009).

#### **2.2.2.6 Incentivos al personal**

(Dessler, 2009) Dice que los planes de incentivos para toda la empresa son aquellos en los que todos o casi todos los empleados pueden participar y, por lo general, vinculan la retribución con algún tipo de medida del desempeño de toda la compañía.

#### **2.2.2.7 Ética Profesional**

(Dessler, 2009) Menciona que existe una destreza tan importante que es mejor abordarla por separado, porque si el gerente no logra aplicarla, todo lo demás que haga no servirá para nada.

La ética se refiere a los estándares que alguien utiliza para decidir cuál debe ser su conducta. Las decisiones éticas siempre implican moralidad, cuestiones que tienen graves consecuencias para el bienestar de la sociedad, como el homicidio, las mentiras y el robo.

### **2.2.2.8 Seguridad y salud del trabajador**

La participación de los trabajadores es un elemento importante en la gestión de la salud y la seguridad. La dirección no puede dar solución a todos los problemas que se plantean en este ámbito, mientras que los trabajadores y sus representantes, por su parte, cuentan con una experiencia aquilatada y con un conocimiento de primera mano sobre el trabajo: cómo se efectúa y cómo les afecta. Por lo tanto, es necesaria una estrecha colaboración los trabajadores y la dirección para encontrar soluciones conjuntas a problemas comunes.

En el caso de las empresas, se trata de recabar ayuda para determinar los problemas reales, encontrar las soluciones adecuadas, y mantener motivada a la plantilla. En el caso de los trabajadores, de evitar lesiones provocadas por la actividad laboral.

Tal como establece la legislación, los trabajadores deben ser informados, instruidos, formados y consultados en materia de salud y de seguridad. La participación plena no se limita solo a la consulta: los trabajadores y sus representantes intervienen también en la toma de decisiones. La participación de los trabajadores en el ámbito de la salud y la seguridad es un proceso simple en el que las empresas por un lado y los trabajadores/representantes por otro. (Dessler, 2009).

### **2.2.3 El Desempeño Laboral y su Evaluación**

(Barceló, 2017) Describe que la evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual.

#### **2.2.3.1 Principios de la Evaluación del Desempeño**

(Barceló, 2017) La evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo. Entre estos principios podríamos destacar las siguientes:

- La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.
- Requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.
- El papel del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.

### 2.2.3.2 Ventajas de la Evaluación del Desempeño

Para (Barceló, 2017) son muchas las ventajas de una correcta evaluación del desempeño, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.

- **Mejora el Desempeño:** mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- **Políticas de Compensación:** la Evaluación del Desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, el cual se determina principalmente mediante Evaluaciones de Desempeño
- **Profesional:** la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- **Imprecisión de la Información:** el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
- **Errores en el Diseño de Puesto:** el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.
- **Desafíos Externos:** en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado

de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

### **2.2.3.3 Evaluación de Desempeño por Competencias Laborales**

Según (Cuesta, 2010) manifiesta la evaluación de desempeño por competencias laborales se realizan en coherencias con la estratégica organizacional, y en consecuencia con lo dispuesto en el calificador de cargo descriptor de cargo profesiograma o perfil de cargo por competencias se realiza atendiendo esencialmente a:

- Misión u objeto fijado
- Las competencias laborales manifiestan en los resultados (especialmente asociados a la cantidad y calidad del trabajo desarrollado)
- Las responsabilidades asumidas junto a las condiciones de trabajo y a las exigencias de la cultura organizacional.
- Los datos de identificación del empleado y su puesto.
- El periodo de tiempo que comprende esa evaluación.
- Quien o quienes realizan la evaluación.
- Los indicadores o parámetros a valorar.
- El método utilizado.

Cualquiera sea el método de evaluación que se asume, el sistema de evaluación del desempeño habrá de comprender esos elementos esenciales.

### **2.2.3.4 Importancia de la Evaluación de Desempeño**

Según (Chiavenato, 2009) la evaluación del desempeño se puede enfocar en el puesto que ocupa la persona o en las competencias que aporta a la organización para contribuir al éxito de esta. Así surge la pregunta ¿qué es más importante, el desempeño en el puesto o la aportación de las competencias que requiere la organización?

## **2.2.4 Calidad**

Según (Nava, 2005) la calidad constituye el conjunto de cualidades que representan a una persona o cosa. Son características subjetivas que describen las cualidades intrínsecas de un elemento y que las organizaciones aplican al total de sus actividades con el fin de satisfacer las necesidades explícitas e implícitas de las partes interesadas.

(Gutierrez, 1998) Dice que la palabra calidad designa el conjunto de atributos o propiedades de un objeto que nos permite emitir un juicio de valor acerca de él.

Para las autoras (Vargas & Aldana de Vega, 2011), la calidad es la búsqueda continua de la perfección, es el proceso que tiene como centro al hombre y a partir de él construye productos y servicios que le llevarán a satisfacer deseos, expectativas y necesidades dentro de un marco razonable.

### **2.2.4.1 Calidad en el Desempeño**

(Chiavenato, 2009) Expresa que la calidad en el desempeño “es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados, constituyendo la estrategia individual para lograr los objetivos deseados”.

En conclusión, la calidad al desempeño se la puede definir como el conjunto de competencias laborales demostradas por un trabajador cuando ejecuta las funciones en un cargo a través de una gestión técnica que contribuyen al cumplimiento de fines institucionales en un determinado tiempo.

### **2.2.4.2 Importancia de la Calidad del desempeño**

Según (Parra, 2000) Al ser la calidad al desempeño, una herramienta fundamental para realizar comparaciones del modo de realizar procesos, cobra importancia por las siguientes razones:

- Confiere capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas.

- Sirve de plataforma para desarrollo de la organización
- Determina una serie de actividades, procesos y procedimientos, encaminados a lograr eficiencia del servicio.
- Obtener ventajas competitivas sustanciales mediante el uso adecuado de recursos.
- Estar a la vanguardia en desarrollo de procesos laborales en un mundo globalizado.

#### **2.2.4.3 Calidad del Servicio**

Según (Zeithaml & Bitner, 2002) mencionan que la calidad del servicio “es ajustarse a las especificaciones del cliente-usuario, es tanto realidad como percepción, es como el cliente percibe a lo que ocurre basándose en sus expectativas del servicio.

Además, un buen sistema de calidad del servicio se puede constituir en el diferenciador de los servicios que se ofrecen, dado que se pueden percibir como “commodities”, los cuales deben distinguirse por los niveles de satisfacción de los clientes-usuarios y por el sistema que soporta esos índices de desempeño que se informan con puntualidad, validez y pertinencia a los clientes.

#### **2.2.4.4 Importancia de la Calidad del Servicio**

(Vargas & Aldana de Vega, 2011) Definen que es importante el mejoramiento continuo en la calidad del servicio, fundamentándose en cuatro pilares:

1. Trabajo en equipo: implica conformar trabajos bajo la filosofía del equipo y seguir unos puntos previamente definidos, con el objetivo de alcanzar una meta común que vaya en beneficio de la organización y de cada uno de los individuos que la conforman.
2. Liderazgo participativo: antes que autocracia e imposición y búsqueda de la satisfacción del jefe, antes que el bien común.
3. Optimización de procesos: todos y cada uno de los procesos deben ser efectivos y flexibles, buscando satisfacer siempre las necesidades y expectativas de los clientes.
4. Compromiso con la calidad, el servicio y la productividad: implica que todos los empleados de la organización maximicen recursos y eliminen desperdicios.

### **2.2.5 Servicio al usuario**

Según (Serna, 2006) define al servicio al cliente – usuario como “un conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes – usuarios externos. Es indispensable para el desarrollo de la empresa”.

(Vargas & Aldana de Vega, 2011) Lo conceptualiza como el conjunto de actitudes que determinan comportamientos orientados a satisfacer al cliente en relación con sus intereses, expectativas, necesidades, anhelos que originan una serie de procesos para satisfacer una necesidad, realizando diferentes funciones que el cliente no desea ejecutar y que está dispuesto a pagar a quien lo reemplace, este alguien analiza como satisfacer, en qué oportunidad, lugar, elementos y con qué personas.

## **2.3 IDEA A DEFENDER**

El diseño de un plan de mejoras aportará al desempeño de los empleados del GAD Municipal del cantón Chimbo permitiendo ser más eficientes en mejora continua de la atención y calidad del servicio al usuario.

## **2.4 VARIABLES**

Variable Independiente: Plan de Mejoras

Variable Dependiente: Calidad en el Desempeño



## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

Finalmente, la investigación será cuantitativa y cualitativa, por cuanto se tendrá información numérica que será procesada estadísticamente y luego será formulará las conclusiones y así sustentar la idea a defender que serán discutidos cualitativamente tomando como base el marco teórico y los hechos que anteceden para que se produce la problemática.

### **3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **Investigación Exploratoria**

La investigación exploratoria en el presente trabajo de investigación servirá para obtener por primera vez como se va desarrollando la evaluación del desempeño dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Chimbo y nos permitirá conocer las fortalezas y debilidades de cada uno de los funcionarios en cada uno de los puestos de trabajo

#### **Investigación Descriptiva**

Es aquella que describe las situaciones, los fenómenos o los eventos que nos interesan, midiéndolos, y evidenciando sus características, por lo tanto, se requerirá de conocimiento suficiente del fenómeno o hecho a indagar en el GAD Municipal.

#### **Investigación Documental**

Es una técnica que consiste en la selección y recopilación de información por medio de la lectura y crítica de documentos y materiales bibliográficos de bibliotecas, hemerotecas, centros de documentación e información. Por ello se efectuará un estudio bibliográfico para poder plantear conclusiones y recomendaciones sobre el objeto de estudio.

## **Investigación de campo**

Se presenta mediante la manipulación de una variable en un lugar o espacio determinado en donde se va a realizar o expresar la investigación, por el lugar será de campo, puesto que toda la investigación se centrará en las edificaciones propias que tiene la institución pública y el investigador tendrá el control de la misma en todo momento.

### **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.3.1 Población**

En el presente trabajo investigativo se tomará como población a la totalidad de los empleados y directivos que laboran dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo, constituida por 115 (ciento quince) sin distinción de que sean de empleados con nombramiento o a contrato, que se hallan distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 1: Población

<b>Direcciones</b>	<b>Cantidad</b>
Consejo Municipal	5
Obras Públicas	29
Talento Humano	14
Financiero	14
Administrativo	14
Operadores	30
Ambiental	10
<b>Total :</b>	<b>115</b>

**Elaborado por:** Rodrigo Sagnay

**Fuente:** Investigación de Campo

### 3.3.2 Muestra

En la presente investigación, para la realización de la encuesta se tomará en cuenta a toda la población, es decir, **5 personas** puesto que es muy manejable.

Tabla 2: Población para la Entrevista

<b>Personal</b>	<b>Cantidad</b>
Alcalde	1
Director Obras Públicas	1
Director Talento Humano	1
Director Financiero	1
Director Administrativo	1
<b>Total :</b>	<b>5</b>

**Elaborado por:** Rodrigo Sagnay

**Fuente:** Investigación de Campo

Mientras que para la encuesta se tomará en cuenta a **89 personas** dado que la población es relativa con en el contexto se aplicó la fórmula estadística siguiente:

$$n = \frac{N \cdot (p \cdot q)}{(N - 1)(e/K)^2 + p \cdot q}$$

Dónde:

N = Población Total

p = Constante de Margen de Error

q = Constante de Margen de Error

e = Exponencial Estadístico

K = Factor de Ponderación

n = Muestra

Sustituyendo los valores de cada una y desarrollando la fórmula se obtiene:

$$n = \frac{115. (0,5 \times 0,5)}{(115 - 1)(0,05/2)^2 + 0,5 \times 0,5}$$

$$n = \frac{115. (0,25)}{(114)(0,000625) + 0,25}$$

$$n = \frac{28,75}{(0,07125) + 0,25}$$

$$n = \frac{28,75}{0,32125}$$

$$n = 89.49$$

$$n = 89$$

### 3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

#### 3.4.1 Métodos de Investigación

**Deductivo:** Se utilizará la investigación deductiva ya que en este método se desciende de lo general a lo particular, de forma que partiendo de enunciados de carácter universal y utilizando instrumentos científicos, se infieren enunciados particulares.

**Analítico:** Su objetivo es la de identificar algunas características de una situación, en el diseño del plan de mejoras, su estudio en general.

**Sintético:** Mediante este método se puede analizar la trayectoria de la teoría, así como revisiones de información relacionada.

### **3.4.2 Técnicas de Investigación**

**Encuesta:** Es una técnica de recopilación de la información escrita que se realiza a las personas acerca del tema de investigación.

La presente investigación aplicará como técnica la encuesta para recabar la información de las personas que están directamente vinculadas en la calidad del desempeño laboral como lo son los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo, el uso de esta técnica hace necesario la construcción de su instrumento correspondiente tal es el caso del cuestionario, el mismo que contará con 10 (diez) preguntas de tipo cerrado mostrados sus respectivas alternativas de respuesta, de esta forma se facilitará la recolección y procesamiento de datos.

**Entrevista:** Esta técnica tiene por objetivo recabar información y útil medio de recolección de datos.

Por lo tanto, se aplicará una entrevista a cada una de las personas que son directores departamentales a través de una guía, la cual contendrá preguntas que permitirá recabar la información precisa sobre aspectos relevantes de la calidad en el desempeño de los funcionarios dentro de la institución local.

**Observación:** La aplicación de esta técnica ayudará a captar información relevante y significativa de las actividades que realiza el GAD Municipal, recogiendo datos que posteriormente se analizar e interpretará y permita llegar a las conclusiones y recomendaciones.

### **3.4.3 Instrumentos de Investigación**

Hojas de anotaciones

Documentos electrónicos y físicos

Hoja de encuesta

Guía de Entrevista

## **3.5 RESULTADOS**

### **3.5.1 Plan de Recolección**

Se realizará una revisión del cuestionario y de la guía de la entrevista, para realizar una limpieza completa buscando contradicciones e incompatibilidades obteniendo de esta manera instrumentos de investigación claramente verificados.

Se pedirá a través de una solicitud el permiso correspondiente para efectuar la recolección de datos a los empleados por una sola ocasión sobre aspectos puntuales del desempeño laboral.

Se acudirá a las instalaciones físicas del GAD Municipal de Chimbo para aplicar la encuesta a la muestra seleccionada en cada una de las oficinas y departamentos, además de realizar las entrevistas en forma personal a las autoridades, en horario de trabajo.

### **3.5.2 Procesamiento de la Información**

Esta investigación recogerá los datos a través del plan de recolección de datos, luego en el procesamiento se tomará en consideración las siguientes actividades:

- Se aplicará el cuestionario respectivo de la encuesta a la muestra determinada en la investigación y tomará lugar en las instalaciones física del Gobierno Municipal de Chimbo en forma personal, esperando que sean respondidas con la sinceridad posible.
- Se tabulará los datos recolectados de cada uno de los ítems de los cuestionarios para obtener los resultados, esta se lo realizará mediante tablas de frecuencias absolutas con su porcentaje respectivo elaborando así un cuadro demostrativo, además se realizará gráficos estadísticos tipo circular para una mejor comprensión.
- Se efectuará la interpretación y el análisis de los resultados obtenidos considerando los contenidos del marco teórico y la relación con los objetivos.
- Se verificará la hipótesis mediante el uso del estadístico de prueba Chi Cuadrado, para la construcción de las correspondientes conclusiones y recomendaciones.

### 3.5.3 Tabulación y Análisis de las encuestas

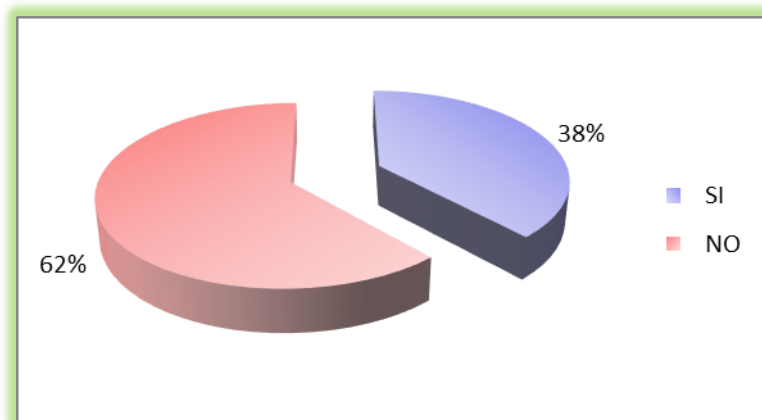
#### 1. ¿Las funciones, actividades, información y documentación que ejecuta se encuentran definidas a través de una estandarización legal?

Tabla 3: Resultado Estandarización Legal

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	34	38,20
NO	55	61,80
<b>TOTAL</b>	<b>89</b>	<b>100,00</b>

Elaborado por: Rodrigo Sagnay  
Fuente: Investigación de Campo

Gráfico 1: Resultado Estandarización Legal



Elaborado por: Rodrigo Sagnay  
Fuente: Investigación de Campo

#### Análisis e Interpretación

El 62% de personas aduce que no hay un documento legal que normen procesos y funciones, mientras que el 38% dice lo contrario. La mayoría de personas encuestadas afirman que no existe un reglamento o manual de funciones actualizado que detalle funciones, actividades, información y documentación necesaria para efectuar el flujo de procesos por parte de los empleados.

2. ¿La gestión administrativa permite la consecución los objetivos trazados en los planes institucionales?

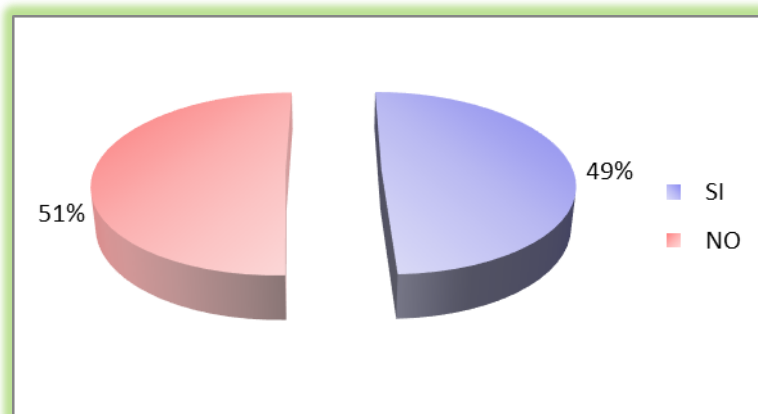
Tabla 4: Resultado Consecución de Objetivos

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	44	49,44
NO	45	50,56
<b>TOTAL</b>	<b>89</b>	<b>100,00</b>

Elaborado por: Rodrigo Sagnay

Fuente: Investigación de Campo

Gráfico 2: Resultado Consecución de Objetivos



Elaborado por: Rodrigo Sagnay

Fuente: Investigación de Campo

### Análisis e Interpretación

Los resultados muestran que un 51% afirman que se logran todos los objetivos a diferencia del 49% que manifiestan que son pocos los objetivos que se alcanzan. En la institución los objetivos planteados en tanto en el PDyOT y en el POA en beneficio de la sociedad son manejables a través de las tareas, obras y actividades efectuadas tanto por autoridades como empleados en un período determinado, para lograr el Buen Vivir.



**3. ¿El aspecto personal y profesional es importante para lograr el óptimo desempeño con relación a las funciones laborales?**

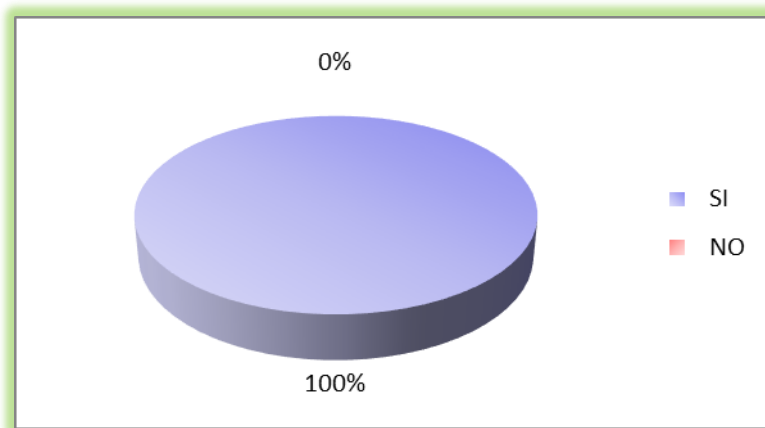
Tabla 5: Resultado Aspecto Personal y Profesional

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	89	100,00
NO	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>89</b>	<b>100,00</b>

Elaborado por: Rodrigo Sagnay

Fuente: Investigación de Campo

Gráfico 3: Resultado Aspecto Personal y Profesional



Elaborado por: Rodrigo Sagnay

Fuente: Investigación de Campo

### **Análisis e Interpretación**

Los resultados muestran un acuerdo total del 100% a la importancia del aspecto tanto personal y profesional para desempeñarse en sus funciones. Los empleados de la institución demuestran su predisposición a demostrar una imagen personal óptima en cada una de las actividades asignadas por lo que deben demostrar la capacidad, habilidad y destreza en toda su labor diaria la cual debe ser prioritario en todo momento.

4. ¿El perfeccionamiento continuo está basado en resultados para incentivos económicos?

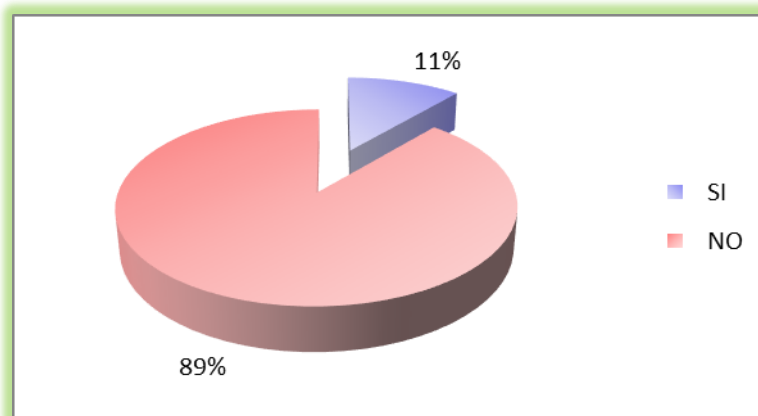
Tabla 6: Resultado Incentivos Económicos

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	11,24
NO	79	88,76
<b>TOTAL</b>	<b>89</b>	<b>100,00</b>

Elaborado por: Rodrigo Sagnay

Fuente: Investigación de Campo

Gráfico 4: Resultado Incentivos Económicos



Elaborado por: Rodrigo Sagnay

Fuente: Investigación de Campo

### Análisis e Interpretación

Acorde a los resultados un 89% manifiesta que no existe incentivos económicos por su desempeño laboral, mientras que el 11% aduce que sí, pero la calificación de evaluación debe ser alta ara beneficiarse. La mayoría de empleados afirman que la falta de metas económicas en un tiempo determinado, hace que su interés por superarse no sea su prioridad, desligándose de nuevos beneficios o incentivos laborales en el desempeño de sus funciones en búsqueda de un perfeccionamiento continuo.

5. ¿La gestión estratégica de procesos permite la satisfacción de necesidades y expectativas de usuarios internos y externos?

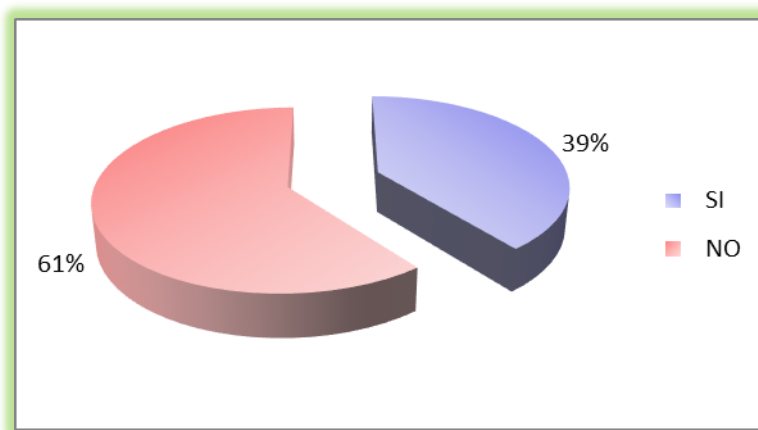
Tabla 7: Resultado Satisfacción de Usuarios

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	35	39,33
NO	54	60,67
<b>TOTAL</b>	<b>89</b>	<b>100,00</b>

Elaborado por: Rodrigo Sagnay

Fuente: Investigación de Campo

Gráfico 5: Resultado Satisfacción de Usuarios



Elaborado por: Rodrigo Sagnay

Fuente: Investigación de Campo

### Análisis e Interpretación

Muestran los resultados que un 61% contestaron que cumplen con los requerimientos de los usuarios, en cambio un 39% afirma lo contrario. Los empleados deben demostrar siempre calidad en las tareas que ellos realizan buscando satisfacer las necesidades de los usuarios tanto internos como externos a través de soluciones óptimas y viables acorde a una gestión estratégica de procesos.

6. ¿El rendimiento laboral es supervisado y evaluado permanentemente acorde a la gestión?

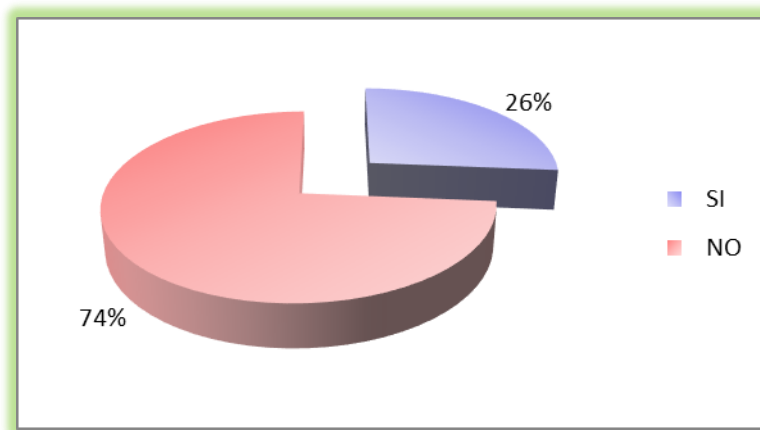
Tabla 8: Resultado Evaluación Rendimiento Laboral

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	50	56,18
NO	140	157,30
<b>TOTAL</b>	<b>190</b>	<b>213,48</b>

Elaborado por: Rodrigo Sagnay

Fuente: Investigación de Campo

Gráfico 6: Resultado Evaluación Rendimiento Laboral



Elaborado por: Rodrigo Sagnay

Fuente: Investigación de Campo

### Análisis e Interpretación

Los resultados muestran que el 74% afirman que no se realizan actividades permanentes de evaluación del desempeño laboral, en cambio un 26% dice que, si existe, pero a nivel gerencial. Los empleados deben siempre estar sometidos a evaluaciones constantes para determinar planes estratégicos de mejoramiento tanto personal como profesional dentro de sus funciones procurando un rendimiento laboral de calidad día a día.

**7. ¿Los recursos asignados le permiten un desarrollo de sus actividades diarias en forma eficiente y eficaz?**

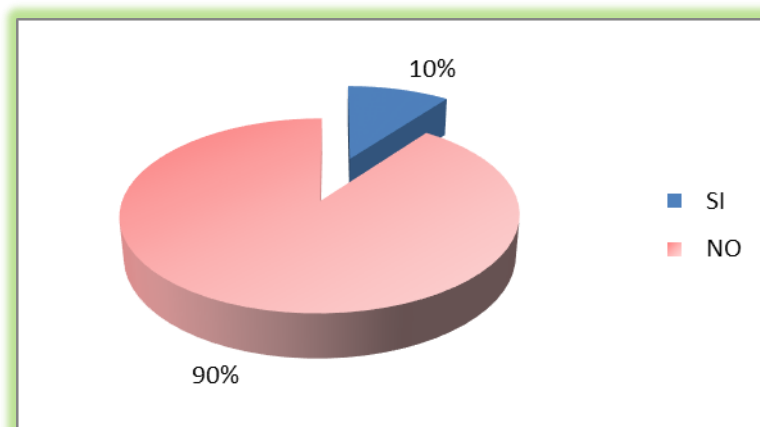
Tabla 9: Resultado Recursos Asignados

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	10,11
NO	80	89,89
<b>TOTAL</b>	<b>89</b>	<b>100,00</b>

**Elaborado por:** Rodrigo Sagnay

**Fuente:** Investigación de Campo

Gráfico 7: Resultado Recursos Asignados



**Elaborado por:** Rodrigo Sagnay

**Fuente:** Investigación de Campo

### **Análisis e Interpretación**

De acuerdo a los resultados el 90% de empleados manifiestan que no hay recursos suficientes, mientras que el 10% afirma que si lo hay. Los empleados confirman que los recursos técnicos y tecnológicos existentes son obsoletos y que el recorte presupuestario no permite adquirir nuevos equipos conllevando a un trabajo deficiente y demorado sobre aquellas actividades que se debe realizar para lograr atender diariamente los requerimientos de usuarios habituales.

**8. ¿La institución le ofrece capacitación y oportunidades de desarrollo profesional para el mejoramiento de sus funciones?**

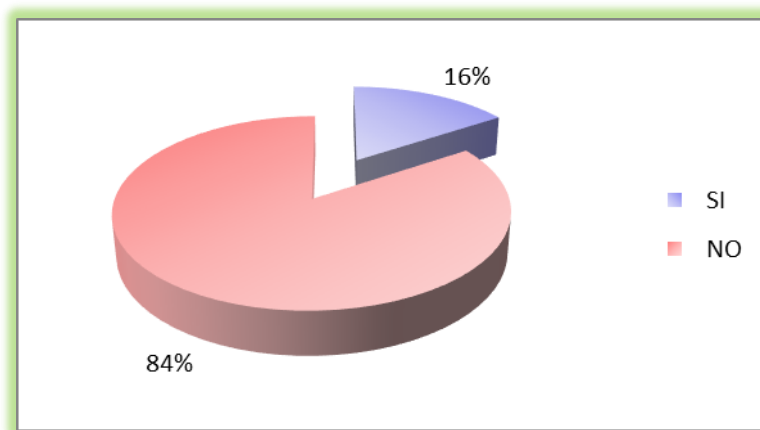
Tabla 10: Resultado Capacitación y Oportunidades

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	14	15,73
NO	75	84,27
<b>TOTAL</b>	<b>89</b>	<b>100,00</b>

Elaborado por: Rodrigo Sagnay

Fuente: Investigación de Campo

Gráfico 8: Resultado Capacitación y Oportunidades



Elaborado por: Rodrigo Sagnay

Fuente: Investigación de Campo

### **Análisis e Interpretación**

Los resultados muestran que el 84% de empleados afirman que no hay planes de capacitación o profesionalización, y el 16% afirma que si existe pero que pocos son los beneficiados. Los empleados, acorde a su valoración del desempeño laboral debería motivar y ejecutar planes de capacitación permanente tanto a directivos y empleados a pesar de la poca asignación presupuestaria fomentando de esta manera oportunidades de desarrollo para el mejoramiento de sus funciones en la institución.

**9. ¿Los canales de comunicación existentes le hace partícipe activo en la toma de decisiones en todo nivel?**

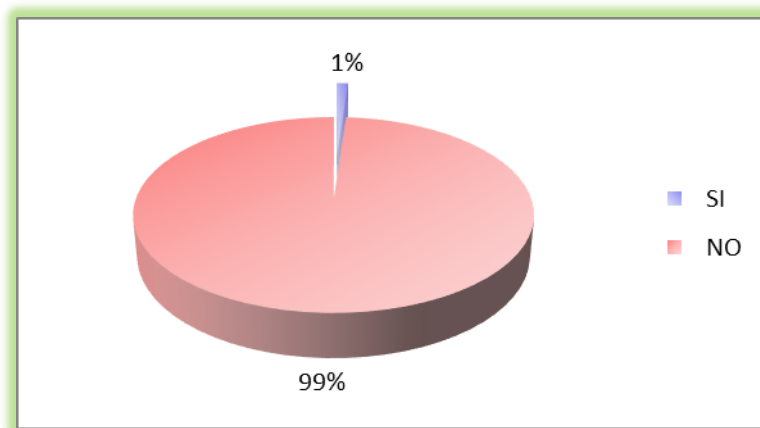
Tabla 11: Resultado Canales de Comunicación

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	1,12
NO	88	98,88
<b>TOTAL</b>	<b>89</b>	<b>100,00</b>

Elaborado por: Rodrigo Sagnay

Fuente: Investigación de Campo

Gráfico 9: Resultado Canales de Comunicación



Elaborado por: Rodrigo Sagnay

Fuente: Investigación de Campo

### **Análisis e Interpretación**

Muestran los resultados que un 99% de los encuestados manifiestan que no existe canales de comunicación, a cambio el 1% aduce que si hay. Las autoridades y directivos deben poseer medios de comunicación y dialogo bidireccional con la ciudadanía y funcionarios para determinar la forma que los empleados dentro de la institución desarrollan sus funciones para satisfacer los requerimientos tanto internos como externos, y tomar las mejores decisiones para lograr la calidad laboral en su desempeño.

**10. ¿El perfil profesional que posee está acorde al perfil de cargo que ocupa dentro de la institución?**

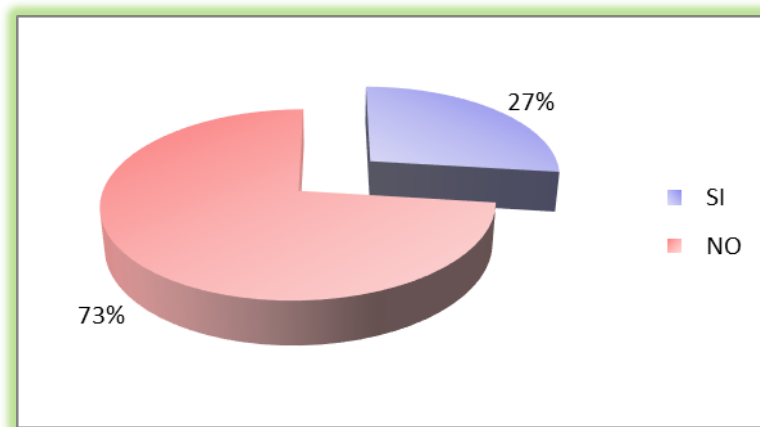
Tabla 12: Resultado Perfil Profesional

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	24	26,97
NO	65	73,03
<b>TOTAL</b>	<b>89</b>	<b>100,00</b>

**Elaborado por:** Rodrigo Sagnay

**Fuente:** Investigación de Campo

Gráfico 10: Resultado Perfil Profesional



**Elaborado por:** Rodrigo Sagnay

**Fuente:** Investigación de Campo

**Análisis e Interpretación**

En los resultados mostrados se identifica que un 73% de empleados afirman que el perfil profesional no está acorde con los requerimientos, mientras que un 27% manifiesta que todos tiene derecho de trabajar. Las autoridades de turno deben considerar que las personas que vayan a trabajar poseen un título profesional y no un favor político para que no existe problemas a futuro, fruto del mal desempeño en su puesto de trabajo.



## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1 TÍTULO**

Plan de mejoras de la calidad al desempeño de los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo periodo 2017-2020.

### **4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA**

#### **4.2.1 Información Introductoria**

Empresa: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Chimbo

Provincia: Bolívar

Cantón: Chimbo

Dirección: 3 de marzo No. 1913 entre Chimborazo y Sucre

Teléfono: 032997800

Página Web: [www.municipiodechimbo.gob.ec](http://www.municipiodechimbo.gob.ec)

#### **4.2.2 Antecedentes de la propuesta**

La investigación realizada demuestran la correlación que existe entre el desempeño laboral de los servidores públicos del GAD Municipal de Chimbo y la satisfacción al cliente.

La entidad en la actualmente carece de un Plan de Mejoras que permita tener una mejor inducción, capacitación, reclutamiento, selección y contratación del personal en la gestión del talento humano del GAD del Municipal de Chimbo.

Se ha podido detectar además, que no se realiza evaluaciones del desempeño al personal, según los procesos que se han efectuado para mejorar la calidad de los servicios y por ende la imagen institucional.

La investigación de campo utilizada para valorar a los servidores públicos no permite una medición exacta u objetiva al rendimiento laboral alcanzado por los servidores, además que se debe identificar las áreas de desarrollo profesional para el cumplimiento de los objetivos de la institución.

Existe una inadecuada coordinación y delegación de funciones por parte del encargado de algunos servicios que se prestan en el Municipio de Chimbo a más de un control de calidad de los trámites recibidos para comprobar su correcta liquidación, entre otras falencias o deficiencias con respecto al desempeño laboral de los empleados públicos que laboran en el GAD Municipal de Chimbo.

#### **4.2.3 Justificación de la Propuesta**

La implementación de un Plan de mejoras a la Calidad de desempeño de los empleados públicos que laboran en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo se justifica por la importancia que éste instrumento de planificación de las políticas internas en pos de la mejora continua de la calidad tanto del desempeño como del servicio, también donde se exhibe lineamientos para evaluar el desempeño laboral del personal en sus puestos de trabajo.

Mediante la presente investigación se aportará de gran manera con la relación y comunicación que puedan tener entre las autoridades y empleados en el GAD Municipal del cantón Chimbo.

Este Plan de Mejoras servirá de base para la detección de mejoras, en donde existirá el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar, así como la incorporación de acciones correctoras ante posibles contingencias no previstas en el GAD.

Hoy en día es indispensable pensar en el Talento Humano, ya que su gestión es lo más valioso que debe tener cualquier organización y el GAD Municipal del Cantón Chimbo no debe ser la excepción, ya que el Talento Humano es la fuente primordial para el desarrollo de la entidad, por ende sus empleados y el mejoramiento de su desempeño, mejorando los trabajos en equipo y también el autoestima de los mismos, ayudándonos a mejorar procesos.

La gestión del Talento Humano es fundamental para el GAD Municipal de Chimbo, considerando que mediante esta se puede alcanzar altos niveles de eficiencia en sus empleados, llevando así a que la entidad tenga un apropiado manejo de sus recursos.

De ello depende que los empleados y trabajadores tengan un buen desempeño así lograrán alcanzar los objetivos y metas que tenga cada departamento y cada área de trabajo, siendo el Talento Humano el activo más importante una empresa.

De ahí que el Plan de Mejoras busca corregir la satisfacción del cliente; el propósito es alcanzar una planificación racional del desarrollo de la institución, la eficiencia en la prestación de los servicios a la población, la identificación de las áreas de desarrollo profesional y el mejoramiento de las condiciones de la entidad para tomar decisiones a tiempo.

Además con acciones correctivas la evaluación del desempeño del plan de mejoras constituye un sistema de control interno. Es importante medir el desempeño laboral de los trabajadores a fin de obtener niveles de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos. El sector público no es ajeno a las exigencias de calidad y de mejoramiento continuo, por ellos es necesario este Plan de Mejoras que permita detectar puntos débiles de la entidad, y de esta manera atacar las debilidades y plantear posibles soluciones a problemas.

#### **4.2.4 Objetivos de la Propuesta**

##### **4.2.4.1 Objetivo General**

Elaborar un Plan de Mejoras a la Calidad del Desempeño que permita una planificación de las políticas internas a la mejora continua de la calidad tanto del desempeño como del servicio.

##### **4.2.4.2 Objetivos específicos**

- Definir la estructura del Plan de Mejoras a la Calidad del Desempeño y los lineamientos de evaluación del desempeño.

- Detectar mejoras, en donde existirá el control y seguimiento de acciones a desarrollar.
- Incorporar acciones correctoras ante posibles contingencias no previstas en el GAD.

#### **4.2.5 Filosofía Organizacional del GAD Municipal del cantón Chimbo**

##### **4.2.5.1 Misión**

El Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Chimbo fomenta la participación ciudadana de manera coordinada con todos los sectores sociales y territoriales, aporta al desarrollo cantonal partiendo de una infraestructura administrativa eficaz, equitativa y transparente, donde diariamente proporciona servicios que impulsan la gestión social, económica territorial y de ambiente con la finalidad de mejorar la calidad de vida de la población.

##### **4.2.5.2 Visión**

El Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Chimbo en el 2015, es una institución pública convertida en un modelo de gestión con alta credibilidad, que a través de la participación ciudadana y la voluntad política de sus autoridades, promueve el desarrollo local, con personal capacitado que planifica y coordina de manera integral, proporciona servicios de calidad y cuenta con el apoyo de socios estratégicos.

##### **4.2.5.3 Objetivos**

###### **General:**

Construir una estructura organizativa sólida que contribuya a mejorar la eficiencia y efectividad de las actividades administrativas, con la participación de la ciudadanía, contribuyendo al fomento y protección de los intereses locales, mediante la aplicación de leyes, formulación e implementación de ordenanzas y resoluciones municipales.

### **Específicos:**

- Impulsar el desarrollo físico, económico, social y cultural del cantón, en sus áreas urbanas y rurales, mediante la ejecución de obras y prestación de servicios.
- Lograr un cambio de actitud al interior de la institución, yendo hacia un trabajo participativo y concertado.
- Garantizar la ejecución de los proyectos priorizados estratégicamente y convenientemente socializados.
- Reorientar y controlar el gasto y la inversión.
- Proyectar el futuro financiero de la institución.
- Mejorar la prestación de servicios.
- Ampliar los canales de comunicación entre la institución, la comunidad y el poder central

#### **4.2.5.4 Principios y Valores Institucionales**

#### **4.2.5.5 Políticas Institucionales**

- Procurar el bien común.
- Congregar esfuerzos para dotar al Municipio de una Infraestructura administrativa, material y human, eficiente y efectiva.
- Coordinar con otras entidades estatales y privadas, para propiciar el desarrollo y/o mejoramiento de la cultura, educación, recreación, preservación del patrimonio tangible e intangible y asistencia social.
- Preservar y encausar los intereses municipales y ciudadanos como finalidad institucional.
- Concertar con los diferentes actores sociales locales, para el logro de una participación ciudadana efectiva, en el desarrollo de la comunidad.

#### **4.2.6 Análisis de Factibilidad**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Chimbo cuenta con los Recursos Económicos y una Administración del Talento Humano (Personal) para poner en práctica el Plan de Mejoras a la Calidad del Desempeño del Talento Humano, es factible la realización de este trabajo investigativo.

El Plan de Mejoras a la Calidad del Desempeño del Talento Humano, permitirá planificar las políticas internas en pos de la mejora continua de la calidad tanto del desempeño como del servicio de los empleados y trabajadores de la entidad, también donde se exhibe lineamientos para un conocimiento completo a la Administración del Talento Humano a la hora de reclutar, seleccionar, orientar, modelar, evaluar y capacitar dando así mayor facilidad de manejo del Talento Humano para poder adoptar cambios y generar una fácil adaptación a los empleados en la empresa.

### 4.3 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

#### 4.3.1 Objetivos Estratégicos – Objetivos Tácticos

Tabla 13: Relación Objetivos Estratégicos - Tácticos

Objetivos Estratégicos	Objetivos Municipales
Generar un correcto reclutamiento y selección de personal adecuado acorde a los perfiles profesionales de los aspirantes	Construir un perfil profesional de cada uno de los puestos dentro del GAD Municipal y todos sus departamentos que lo conforman
Crear un Código de Ética y Conducta Profesional para regir la conducta y buen comportamiento de los empleados dentro y fuera de las instalaciones	Construir una cultura corporativa dentro de cada uno de los empleados y nuevos aspirantes que ayuden a orientar respetar el ambiente de trabajo y actuar de manera ética e integral.
Generar un programa de evaluación de desempeño y control quinquenal de las actividades y procesos generados en este tiempo por parte del GAD Municipal	Generar un programa de evaluación de desempeño del personal y control anual de cada departamento, siendo esta herramienta de evaluación de todas las actividades
Desarrollar planes de capacitación precisa para desarrollar la función, en términos de capacitación profesional y relaciones humanas	Capacitación mensual de los integrantes del GAD por parte de instituciones públicas y privadas en distintas áreas afines a contribuir con la cultura organizacional
Igualación de remuneraciones acorde a la Escala de 20 grados del sector público determinado por el Ministerio del Trabajo	Igualar a los funcionarios y empleados el salario acorde a sus perfiles profesionales y competencia
Desarrollar un plan de incentivos bianual por el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales propuestas dentro del plan operativo	Realizar evaluaciones anuales de los cumplimientos de objetivos departamentales de mira al pago de incentivos.

**Fuente:** GAD Municipal de Chimbo

**Elaborado por:** Rodrigo Sagnay

### 4.3.2 Análisis Situacional - FODA

El análisis FODA compone un instrumento esencial que provee información necesaria al proceso de planeación general o planeación estratégica, a fin de implementar acciones y medidas y consecuentemente la generación propuestas de mejora. Dentro del análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se consideran los factores que representan las influencias del medio interno y externo al GAD Municipal de Chimbo, y que latentemente las fortalezas y debilidades pueden beneficiar o poner en peligro el cumplimiento de la misión y visión.

Tabla 14: Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Filosofía empresarial correctamente estructurada</li> <li>• Infraestructura adecuada para el desempeño de las actividades</li> <li>• Tecnología y paquetes informáticos actualizados</li> <li>• Buenas relaciones con el gobierno central y gobiernos locales</li> <li>• Cuenta con organigrama estructural y funcional</li> <li>• Planificación adecuada del presupuesto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenios de capacitación con el SECAP e instituciones privadas</li> <li>• Nuevos profesionales con perfiles y conocimientos profesionales actualizados</li> <li>• Conocer y satisfacer nuevos requerimientos de la comunidad</li> <li>• Conversatorios con autoridades Nacionales para mejora del proceso de gestión</li> <li>• Incremento del presupuesto Anual</li> <li>• Convenios con ONG's</li> </ul>
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recurso Humano poco capacitado en áreas de atención al cliente y solución de conflictos</li> <li>• Carencia de un Manual o Código de Ética que norme el comportamiento empresarial</li> <li>• Inexistencia de incentivos y bonos laborales</li> <li>• Sueldos no acordes a la escala de 20 grados del Ministerio del Trabajo</li> <li>• Falta de evaluación y desempeño profesional</li> <li>• Falta de normativa para la selección de personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No asignación a tiempo de presupuesto anual por parte del Gobierno Central</li> <li>• Cambios de Políticas Gubernamentales que afecten el desempeño del GAD Municipal</li> <li>• Elecciones seccionales que cambien la estructura funcional de la organización</li> <li>• Instituciones Gubernamentales y No gubernamentales con similares competencias</li> <li>• Personal profesional no capacitado existente en el mercado laboral</li> <li>• Poco Control de Entidades Gubernamentales</li> </ul>

**Elaborado por:** Rodrigo Sagnay

**Fuente:** Investigación de Campo



### 4.3.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Tabla 15: Matriz de Evaluación de Factores Internos

<b>FORTALEZAS DE GAD MUNICIPAL DE CHIMBO</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
Filosofía empresarial correctamente estructurada	0,05	3	0,15
Infraestructura adecuada para el desempeño de las actividades	0,09	2	0,18
Tecnología y paquetes informáticos actualizados	0,08	3	0,24
Buenas relaciones con el gobierno central y gobiernos locales	0,08	2	0,16
Cuenta con Organigramas estructural y funcional	0,05	3	0,15
Planificación adecuada del presupuesto	0,1	2	0,2
<b>DEBILIDADES DEL GAD MUNICIPAL DE CHIMBO</b>			
Recurso Humano poco capacitado en áreas de atención al cliente y solución de conflictos	0,1	2	0,2
Carencia de un Manual o Código de Ética que norme el comportamiento empresarial	0,1	1	0,1
Inexistencia de incentivos y bonos laborales	0,09	2	0,18
Sueldos no acordes a la escala de 20 grados del Ministerio del Trabajo	0,1	2	0,2
Falta de evaluación y desempeño profesional	0,1	2	0,2
Falta de normativa para la selección de personal	0,06	2	0,12
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,08</b>

**Elaborado por:** Rodrigo Sagnay

**Fuente:** Investigación de Campo

#### 4.3.3.1 análisis de la matriz EFI

El GAD Municipal del Cantón Chimbo es una entidad gubernamental encargada de velar por el bienestar de sus funcionarios en el ambiente interno; se analizó mediante la Matriz EFI una lista de factores internos mismo que sus calificaciones y el resultado reflejan la posición de la organización, posteriormente a cada factor se le asignó una calificación comprendida entre 1 y 4 siendo 1 el más bajo y 4 el más alto con el fin de multiplicar ambos; realizando este proceso como total de la suma de los factores tenemos un valor de 2,08 ; es decir se encuentra por debajo de la mediana que es 2,5 en conclusión es que la institución debe mejorar ciertos aspectos internos para poder subir

dicha puntuación y convertiste en una organización que aplaca las debilidades con sus fortalezas

#### 4.3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Tabla 16: Matriz de Evaluación de Factores Externos

<b>OPORTUNIDADES DEL GAD MUNICIPAL DE CHIMBO</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
Convenios de capacitación con el SECAP e instituciones privadas	0,1	3	0,3
Nuevos profesionales con perfiles y conocimientos profesionales actualizados	0,08	2	0,16
Conocer y satisfacer nuevos requerimientos de la comunidad	0,05	2	0,1
Conversatorios con autoridades Nacionales para mejora del proceso de gestión	0,04	2	0,08
Incremento del presupuesto Anual	0,1	4	0,4
Convenios con ONG's	0,05	3	0,15
<b>AMENAZAS DEL GAD MUNICIPAL DE CHIMBO</b>			
No asignación a tiempo de presupuesto anual por parte del Gobierno Central	0,1	3	0,3
Cambios de Políticas Gubernamentales que afecten el desempeño del GAD Municipal	0,1	3	0,3
Elecciones seccionales que cambien la estructura funcional de la organización	0,1	3	0,3
Instituciones Gubernamentales y No gubernamentales con similares competencias	0,1	3	0,3
Personal profesional no capacitado existente en el mercado laboral	0,12	2	0,24
Poco Control de Entidades Gubernamentales	0,06	3	0,18
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,81</b>

**Elaborado por:** Rodrigo Sagnay

**Fuente:** Investigación de Campo

##### 4.3.4.1 análisis de la matriz EFE

El GAD Municipal del Cantón Chimbo es una entidad gubernamental encargada de velar por el bienestar de la comunidad de dicho Cantón; se analizó mediante la Matriz EFE una lista de factores externos mismo que sus calificaciones y el resultado reflejan la posición de la organización, posteriormente a cada factor se le asignó una calificación comprendida entre 1 y 4 siendo 1 el más bajo y 4 el más alto con el fin de multiplicar

ambos; realizando este proceso como total de la suma de los factores tenemos un valor de 2,81 ; es decir se encuentra por encima de la mediana que es 2,5 pero no por una diferencia marcada en conclusión es que la institución debe mejorar ciertos aspectos internos para poder subir dicha puntuación y convertirse en una organización que aprovecha las oportunidades y elimina amenazas.

### 4.3.5 Relación Análisis de Fortalezas y Debilidades con Estrategias

Tabla 17: Matriz FODA Estratégico

<b>FODA</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<b>FORTALEZAS</b> 1. Filosofía empresarial correctamente estructurada 2. Infraestructura adecuada para el desempeño de las actividades 3. Tecnología y paquetes informáticos actualizados 4. Buenas relaciones con el gobierno central y gobiernos locales 5. Planificación adecuada del presupuesto	<b>ESTRATEGIA FO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortaleces lazos de cooperación con organismos internacionales ONG's. <b>(F1-O5)</b></li> <li>• Ampliar la selección de personal capacitado para ocupar toda la infraestructura disponible. <b>(F2-O2)</b></li> <li>• Realizar conversatorios con la comunidad y saber las necesidades y satisfacerlas. <b>(F4-O3)</b></li> <li>• Aprovechar la tecnología disponible y realizar convenios de capacitación <b>(F3-O1)</b></li> <li>• Creación Planificación de incentivos dentro del presupuesto anual del GAD Municipal <b>(F5-O4)</b></li> </ul>

DEBILIDADES	ESTRATEGIA DO	ESTRATEGIA DA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recurso Humano poco capacitado en áreas de atención al cliente y solución de conflictos</li> <li>2. Carencia de un Manual o Código de Ética que norme el comportamiento empresarial</li> <li>3. Inexistencia de incentivos y bonos laborales</li> <li>4. Sueldos no acordes a la escala de 20 grados del Ministerio del Trabajo</li> <li>5. Falta de evaluación y desempeño profesional</li> <li>6. Falta de normativa para la selección de personal</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar planes de capacitación profesional y relaciones humanas con convenios interinstitucionales <b>(D1-O1)</b></li> <li>• Crear un código de ética y conducta profesional para normar el comportamiento de los funcionarios acorde a los requerimientos de la población. <b>(D2-O3)</b></li> <li>• Generar normativas para el correcto proceso de reclutamiento y selección de profesionales con perfiles acordes al cargo. <b>(D6-O2)</b></li> <li>• Desarrollar planes de incentivos laborales acordes al incremento del presupuesto anual <b>(D3-O4)</b></li> <li>• Desarrollar Plan de evaluación del desempeño profesional con apoyo de ONG's. <b>(D5-O5)</b></li> <li>• Igualar los sueldos de los funcionarios de acuerdo a la escala de 20 según incremento anual <b>(D5-O4)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equilibrar el impacto de retraso de asignación de presupuesto y los bonos e incentivos a funcionarios <b>(D3-A1)</b></li> <li>• Establecer políticas de regulación y control por parte de entidades gubernamentales <b>(D5- A2)</b></li> <li>• Generar dentro del manual de comportamiento un inciso para nuevos funcionarios <b>(D2- A3)</b></li> <li>• Evaluación del desempeño por parte de entidades gubernamentales <b>(D5-A5)</b></li> <li>• Estandarización de sueldos asimilando a las demás entidades gubernamentales y no gubernamentales <b>(D4-A4)</b></li> </ul>

**Elaborado por:** Rodrigo Sagnay

**Fuente:** Investigación de Campo

#### **4.3.6 Elaboración del Plan de Mejoras de la Calidad del Desempeño**

El Plan de Mejoras de la Calidad del Desempeño de los empleados es una herramienta diseñada para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo, que basado en políticas institucionales diseñadas en pos de la mejora continua de la calidad tanto del desempeño como del servicio que se ofrece en la entidad, permitan la búsqueda constante de la calidad y al desarrollo como ente público, mejorando la eficiencia y eficacia administrativa y de gestión en base al Talento Humano que presta sus servicios.

#### 4.3.6.1 Orientaciones para la elaboración del Plan de Mejoras

(Barrera, García, Vargas, & Torres, 2014) Describen en la siguiente tabla los elementos que debe contener el Plan de Mejora a la Calidad del Desempeño.

Tabla 18: Elementos del Plan de Mejoras

Acciones a desarrollar	Actividades programadas	Mecanismos de seguimiento	Responsables	Recursos	Cronograma de ejecución	
					Fecha de Inicio	Fecha Final
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de la actividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tareas y tácticas a ejecutar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicadores</li> <li>Sugerencias y quejas</li> <li>Hojas de desempeño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unidades</li> <li>Departamentos</li> <li>Jefe departamentales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presupuesto</li> <li>Mecanismos</li> <li>Herramientas a utilizar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fecha compromiso de realización de la mejora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fecha compromiso de terminación de la mejora</li> </ul>

**Elaborado por:** Rodrigo Sagnay

**Fuente:** (Barrera, García, Vargas, & Torres, 2014)

- En la primera columna se establece el nombre de la actividad a realizar
- En la segunda columna se deben describir las tareas y tácticas a ejecutar asociadas a esa Categoría.
- En la tercera columna se deben describir los indicadores y recomendaciones asociadas a esa Categoría.
- En la cuarta columna se describe el área responsable de la meta presentada.
- En la quinta y sexta columna se presenta todos los recursos a utilizar en las actividades planteadas y fechas a ejecutar

Después de cada Categoría analizada, la entidad o institución describirá el impacto del conjunto de metas y acciones propuestas en el logro del objetivo de la Categoría.

Es decir, el Plan de Mejoras debe contener:

- ✓ Las METAS que la entidad o institución se impone y que deben plantearse para alcanzar los Objetivos de las Categorías de Análisis, considerando de manera obligatoria el cumplimiento de las recomendaciones de los Indicadores Mínimos y de los Complementarios. Estas Metas deben contener resultados medibles y las fechas de sus logros parciales y totales.
- ✓ Las ACCIONES, que deben de ser factibles y concretas; además de coadyuvar al logro de las Metas correspondientes. Deben contemplar también resultados y la evaluación de los mismos, en tiempo y forma.

El IMPACTO del conjunto de las Metas y Acciones en el Objetivo de cada Categoría de Análisis. (Barrera, García, Vargas, & Torres, 2014)

#### **4.3.6.2 Categorías a Mejorar**

El análisis Situacional nos permitió información con respecto a la variable de estudio que es el Talento Humano, mismo que se conoce que puede tener algunas deficiencias, factores que representan influencias internas, por lo tanto se presentarán acciones de mejoras para en un futuro lograr mitigar las misma.

Tabla 19: Categorías a Mejorar

Selección de Personal
Código de Ética
Evaluación del Desempeño
Capacitación del Personal
Incentivos Laborales
Estandarización de Remuneraciones

**Elaborado por:** Rodrigo Sagnay

**Fuente:** Investigación de Campo



### 4.3.6.3 Mejora 1: Selección de Personal

Tabla 20: Mejora 1: Selección de Personal

Acciones a desarrollar	Actividades programadas	Mecanismos de seguimiento	Responsables	Recursos	Cronograma de Actividades	
					Fecha Inicio	Fecha Final
Generar un correcto reclutamiento y selección de personal adecuado acorde a los perfiles profesionales de los aspirantes	<p>1.- Determinar un proceso de ingreso del personal nuevo a fin de que cumplan con los requisitos que garanticen la capacidad para el puesto que se está ofertando.</p> <p>2.- Realizar una inspección de cada uno de los requisitos presentados en la carpeta de perfil profesional</p> <p>3.- Generar concursos internos y externos de méritos y oposición</p>	<p>1.- pruebas de méritos y opción</p> <p>2.- Carpetas Profesionales</p>	Dirección, Jefatura o Administración de Talento Humano del Municipio	Personal capacitado para realizar la	<b>01/01/2017</b>	<b>31/12/2020</b>

Elaborado por: Rodrigo Sagnay

#### 4.3.6.4 Mejora 2: Código de Ética

Tabla 21: Mejora 2: Código de Ética

Acciones a desarrollar	Actividades programadas	Mecanismos de seguimiento	Responsables	Recursos	Cronograma de Actividades	
					Fecha Inicio	Fecha Final
Crear un Código de Ética y Conducta Profesional para regir la conducta y buen comportamiento de los empleados dentro y fuera de las instalaciones	1.- Determinar los procesos adecuados de buen comportamiento ético y moral 2.- Realizar una sesión con todos los funcionarios para recabar información que ayudaran a generar el código de ética 3.- Socializar el manual para poder generar una cultura organizacional dentro de todos los funcionarios	1.- Cumplimiento del código de ética 2.- Sanciones de no cumplimiento 3.- Inspecciones diarias de el buen uso del manual	Dirección, Jefatura o Administración de Talento Humano conjuntamente con los altos directivos departamentales del Municipio	Código de Ética y conducta	01/01/2017	31/12/2020

Elaborado por: Rodrigo Sagnay

### 4.3.6.5 Mejora 3: Evaluación del Desempeño Laboral

Tabla 22: Mejora 3: Evaluación del Desempeño Laboral

Acciones a desarrollar	Actividades programadas	Mecanismos de seguimiento	Responsables	Recursos	Cronograma de Actividades	
					Fecha Inicio	Fecha Final
Generar un programa de evaluación, control quinquenal de las actividades y procesos generados en este tiempo por parte del GAD Municipal	<p>1.- Diseñar uno o varios modelos de evaluación al personal durante el 2018, que determine la correcta medición sobre su rendimiento y el correcto cumplimiento de sus tareas y funciones dentro del Municipio.</p> <p>2 Definir los criterios y estándares de evaluación que se debe realizar al personal en base a eficiencia, productividad y calidad.</p>	<p>1.- Formatos de evaluación de desempeño profesional</p> <p>2.- Encuestas, guías y hojas de seguimiento de funciones</p>	Dirección, Jefatura o Administración de Talento Humano del Municipio	Modelos de evaluación Estándares de medición del desempeño	01/01/2017	31/12/2020

Elaborado por: Rodrigo Sagnay

#### 4.3.6.6 Mejora 4: Capacitación al personal

Tabla 23: Mejora 4: Capacitación al personal

Acciones a desarrollar	Actividades programadas	Mecanismos de seguimiento	Responsables	Recursos	Cronograma de Actividades	
					Fecha Inicio	Fecha Final
Desarrollar planes de capacitación precisa para desarrollar la función, en términos de capacitación profesional y relaciones humanas	<p>1.- Diseñar un programa de capacitación con temáticas, tiempos, prácticas en base a las necesidades del Municipio.</p> <p>2.- Formalizar el programa mediante convenios con instituciones que brinden la capacitación</p> <p>3.- Notificar al personal sobre el programa de capacitación y sus temáticas.</p>	<p>1.- Talleres de capacitación profesional</p> <p>2.- evaluación de capacitaciones</p>	Dirección, Jefatura o Administración de Talento Humano del Municipio	Instituciones Gubernamentales y no gubernamentales de capacitación profesional	<b>01/01/2017</b>	<b>31/12/2020</b>

Elaborado por: Rodrigo Sagnay

#### 4.3.6.7 Mejora 5: Igualación de remuneraciones

Tabla 24: Mejora 5: Igualación de remuneraciones

Acciones a desarrollar	Actividades programadas	Mecanismos de seguimiento	Responsables	Recursos	Cronograma de Actividades	
					Fecha Inicio	Fecha Final
Igualación de remuneraciones acorde a la Escala de 20 grados del sector público determinado por el Ministerio del Trabajo	1.- ejecutar evaluación de los salarios de cada uno de los funcionarios 2.- generar distribución correcta del presupuesto 3.- identificar los perfiles y la remuneración que debe recibir de acuerdo a la actividad realizada	1.- Roles de Pago de los funcionarios 2.- distribución de presupuesto	Dirección, Jefatura o Administración de Talento Humano del Municipio	Manual de regulación de salarios del Ministerio del Trabajo	01/01/2017	31/12/2020

Elaborado por: Rodrigo Sagnay

#### 4.3.6.8 Mejora 6: Incentivos laborales

Tabla 25: Mejora 6: Incentivos laborales

Acciones a desarrollar	Actividades programadas	Mecanismos de seguimiento	Responsables	Recursos	Cronograma de Actividades	
					Fecha Inicio	Fecha Final
Desarrollar un plan de incentivos bianual por el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales propuestas dentro del plan operativo	<p><b>1</b> Diseñar el Plan de Incentivos Laborales donde se establecerá tiempos y plazos de duración de los mismos, su presupuesto y los incentivos a ofertar.</p> <p><b>2</b> Formalizar de ser el caso el plan de incentivos ante la instancia correspondiente para su aplicación.</p> <p><b>3</b> Comunicar al personal sobre el Plan de Incentivos Laborales, beneficios</p>	<p>1.- Roles de Pago</p> <p>2.- Seguimiento de metas cumplidas</p>	Dirección, Jefatura o Administración de Talento Humano del Municipio	Presupuesto anual del GAD Municipal de Chimbo	<b>01/01/2017</b>	<b>31/12/2020</b>

Elaborado por: Rodrigo Sagnay

### 4.3.7 Indicadores para Objetivos Estratégicos

Tabla 26: Indicadores para Objetivos Estratégicos

Objetivos Estratégicos	Indicador (Forma de Evaluación)	Valor Ideal
Generar un correcto reclutamiento y selección de personal adecuado acorde a los perfiles profesionales de los aspirantes	Número de Procesos de Selección de personal y concursos de méritos	Al 2020 = al menos el 98%
Crear un Código de Ética y Conducta Profesional para regir la conducta y buen comportamiento de los empleados dentro y fuera de las instalaciones	Número de código de ética y funcionarios dando cumplimiento	Al 2020 = al menos el 98%
Generar un programa de evaluación, control quinquenal de las actividades y procesos generados en este tiempo por parte del GAD Municipal	Número de funcionarios evaluados anualmente	Al 2020 = al menos el 98%
Desarrollar planes de capacitación precisa para desarrollar la función, en términos de capacitación profesional y relaciones humanas	Número de Procesos de Capacitación y beneficiaros del mismo	Al 2020 = al menos el 100%
Igualación de remuneraciones acorde a la Escala de 20 grados del sector publico determinado por el Ministerio del Trabajo	Número de funcionarios ubicados dentro de la escala de 20 grados	Al 2020 = al menos el 98%
Desarrollar un plan de incentivos bianual por el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales propuestas dentro del plan operativo	Funcionarios que han sido beneficiados por incentivos laborales	Al 2020 = al menos el 100%

**Fuente:** GAD Municipal de Chimbo

**Elaborado por:** Rodrigo Sagnay

### 4.3.8 Gestión del Talento Humano para el Mejoramiento

Gráfico 11: Mejoramiento a la Calidad del Desempeño

#### 1.-RECLUTAMIENTO

- Métodos para el Análisis de puestos de trabajo

#### 2.-SELECCIÓN

- Las pruebas para seleccionar empleados

#### 3.-INDUCCIÓN

- Programa

#### 4.-CAPACITACION

- Ficha de capacitación

#### 5.-EVALUACION DEL DESEMPEÑO

- Modelo de Evaluación del Desempeño Laboral

#### 6.- INCENTIVOS

- Planes de incentivos

#### 7.-ETICA PROFESIONAL

- Integridad y Moralidad en el trabajo

**Fuente:** (López, 2016)

**Elaborado por:** Rodrigo Sagnay

#### 4.3.8.1 Reclutamiento

El GAD Municipal de Chimbo debe de difundir por medio de la página web y medios de información locales el tipo de personal que necesita, cumpliendo con aquellas características que desean y necesitan, y de este modo dar oportunidades laborales a personas que cumplan con el perfil requerido y posean las competencias personales, primeramente recurriendo con el personal que labora al interior de la entidad, contando con técnicas para realizar el reclutamiento, haciéndolo según las particularidades, objetivos, y cultura interna dando paso así a que tengan prioridad solo aquellas personas que reúnan en gran medida los requerimientos expuestos.

Se realizará este tipo de reclutamiento para puestos en forma de contrato de trabajo, puesto que el sistema del Ministerio de Relaciones Laborales (del Trabajo) de la RED Socio Empleo para puestos por Meritocracia y Oposición será realizada según el



proceso ahí diseñado y seguido paso a paso según las fechas dispuestas por parte de la Administración del Talento Humano de cada entidad pública del Ecuador.

El reclutamiento se lo hará de la siguiente forma:

### a. Reclutamiento Interno

Se lo realizará con los candidatos que trabajan dentro del GAD Municipal, para ascenderlos de un cargo a otro más complejo o a una actividad diferente, dándoles así las oportunidades.

Gráfico 12: Hoja de Análisis de Puestos 1, Reclutamiento Interno

HOJA DE INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS	
TÍTULO DEL PUESTO:	_____
Código del puesto:	_____
Departamento:	_____
Horario laboral:	_____
Fecha:	_____
Título del puesto del jefe:	_____
Nombre del analista del puesto:	_____
1.- ¿Cuál es el objetivo general del puesto?	
_____	
_____	
2.- Escriba las actividades que forman parte de las responsabilidades del puesto	
_____	
_____	
3.- Indique sus responsabilidades del puesto	
a) Diarias	_____
_____	_____
b) Semanales periódicas	_____
_____	_____
c) Que se realizan en intervalos irregulares	_____
_____	_____
4.- Escolaridad ¿Seleccione los requisitos académicos para el puesto?	
Sin educación formal	Título universitario
Secundaria terminada	Posgrados
Diplomado	Licencia
5.- Experiencia:	
Ninguna	Menos de un mes
De uno a seis meses	Más de seis meses a un año
Más de un año y hasta tres años	Más de tres años y hasta cinco años
Más de cinco años hasta 10 años	Más de 10 años
6.- Ubicación del puesto:	
Al aire libre	Oscuridad
Subterráneo	Poca iluminación
Otros	_____

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Rodrigo Sagnay

Gráfico 13: Hoja de Análisis de Puestos 2, Reclutamiento Interno

HOJA DE REGISTRO PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS

Información:  
Nombre:  
Departamento y/o Área:  
Título:  
Fecha:  
Entrevistador:

Breve resumen del puesto:

---

---

---

Conocimientos Requeridos:

---

---

---

Habilidades Requeridas:

---

---

---

Capacidades requeridas:

---

---

---

Incidentes Laborales Anteriores:

---

---

---

Áreas de interés:

---

---

---

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Rodrigo Sagnay

## b. Reclutamiento Externo

Este reclutamiento se realizará cuando no se hayan encontrado a los candidatos idóneos de forma interna dentro del GAD Municipal o a su vez requieran de nuevos conocimientos para desempeñar el puesto vacante.

Gráfico 14: Anuncio de Empleo, Reclutamiento Externo

Formato para anuncio de empleo	
Por favor, llene todas las áreas y devuelva por correo electrónico (talentohumanochimbo2016@gmail.com) o Telf. (032988046) Ext. (107)	
Fecha de publicación: _____	
Responder antes de : _____	
Tipo de empleo: Medio tiempo: _____	Tiempo completo: _____
Nombre del puesto vacante: _____	Departamento: _____
Dirección: _____	Correo electrónico: _____
Escala: _____	Turnos horarios: _____
Nº de vacantes: _____	
1.- Descripción de puesto de trabajo	
_____	
_____	
2.- Capacidades y habilidades requeridas	
_____	
_____	
3.- Cursos o capacitaciones	
_____	
_____	

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Rodrigo Sagnay

Gráfico 15: Aviso de Prensa, Reclutamiento Externo

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN CHIMBO

Requiere contratar:

Requisitos:

---

---

Experiencias:

---

---

Cualidades:

---

---

Importante:

Los postulantes presentaran una carpeta color verde con su hoja de vida, requerimientos citados anteriormente y referencias personales

Buen sueldo y todos los beneficios de Ley

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Rodrigo Sagnay

Gráfico 16: Formato de Evaluación de Candidatos

□

FORMATO PARA EVALUACION DE CANDIDATOS

Entrevistador \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_  
Nombre del candidato \_\_\_\_\_ Puesto \_\_\_\_\_

Puntuación

El entrevistador ofrecerá al candidato una puntuación numérica y anotará en el espacio adecuado comentarios específicos relacionados con el puesto de trabajo.

El sistema numérico se basa de la siguiente manera:

5. Excepcional 4. Por arriba del promedio 3. Promedio 2. Satisfactorio 1. Insatisfactorio

Experiencia laboral: ¿El candidato adquirió habilidades técnicas necesarias para el puesto?

Puntuación: 1 2 3 4 5

Comentarios:

Comunicación verbal: ¿Cómo fueron las habilidades de comunicación del candidato durante la entrevista?

Puntuación: 1 2 3 4 5

Comentarios:

Entusiasmo del candidato: ¿Cuánto interés mostró el candidato por el puesto y por la organización?

Puntuación: 1 2 3 4 5

Comentarios:

Conocimientos sobre la empresa: ¿El candidato investigó acerca de la empresa?

Puntuación: 1 2 3 4 5

Comentarios

Espíritu de equipo/habilidades interpersonales: ¿El candidato demostró buen espíritu de equipo y habilidades interpersonales mediante sus respuestas?

Puntuación: 1 2 3 4 5

Comentarios:

□

Iniciativa: ¿El candidato demostró un alto nivel de iniciativa mediante sus respuestas?

Puntuación: 1 2 3 4 5

Comentarios:

Administración del tiempo: ¿El candidato demostró con sus respuestas y habilidades adecuadas para administrar el tiempo?

Puntuación: 1 2 3 4 5

Comentarios:

Servicio al cliente: ¿El candidato demostró con sus respuestas un alto nivel de habilidades de servicio?

Puntuación: 1 2 3 4 5

Comentarios:

Expectativas salariales: ¿Cuáles fueron las expectativas salariales del candidato? ¿se encuentran dentro del rango del puesto?

Puntuación: 1 2 3 4 5

Comentarios:

Impresión general y recomendaciones: Comentarios finales y recomendaciones respecto del candidato

Puntuación: 1 2 3 4 5

Comentarios:

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Rodrigo Sagnay

#### **4.3.8.2 Selección**

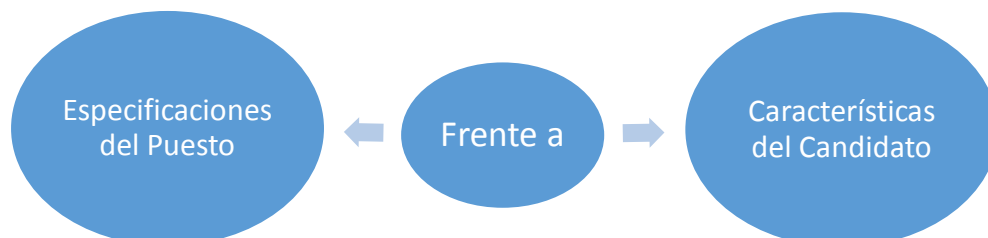
Por medio de la selección se logrará el ingreso de aspirantes que cuenten con los requerimientos necesarios requeridos para el puesto vacante que necesita el GAD Municipal de Chimbo, según sean sus conocimientos, actitudes, aptitudes, destrezas, desenvolvimiento y pertinencia que posean para sí mismos.

#### **Comparación en la selección**

La comparación permitirá determinar los requerimientos del puesto con las o los candidatos, aspirante al puesto.

Esta comparación se realizará mediante el análisis de las especificaciones del puesto o competencias deseadas frente al perfil del candidato o las características de la persona que lo ocupará.

Gráfico 17: Comparación y Análisis en la Selección del Personal



**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Rodrigo Sagnay

A continuación se presenta el modelo de la entrevista que se debe realizar a modo de sugerencia, a fin de que el GAD Municipal de Chimbo descarte a quienes no estén aptos para la vacante solicitada:

Tabla 27: Guía de Entrevista

<b>Guía de entrevista</b>	
<b>Intereses laborales</b>	
<b>Nombre</b> _____	<b>Puesto que solicita</b> _____
<b>Referencia Laboral Personal</b>	
1. Cuéntanos acerca de ti 2. ¿Qué experiencia tienes en este campo en particular? 3. ¿Conoces tú lo que implica el puesto de trabajo? 4. ¿Por qué desea usted el puesto de trabajo? 5. ¿Por qué considera que esta calificado para este puesto? 6. ¿Cuál es tu aspiración salarial para este puesto? 7. ¿Qué conoces acerca del municipio? (En caso de ser externo)	
8. ¿Por qué desea trabajar para nosotros? (En caso de ser externo) 9. ¿Conoces a alguien que trabaje para nosotros? 10. ¿Consideras que trabajas bien en equipo?	
<b>Situación Laboral Actual</b>	
11. ¿Actualmente tiene empleo? ___ Si ___ No. Si responde de forma negativa, 12. ¿Durante cuánto tiempo ha estado desempleado? 13. ¿Por qué no tienen empleo? 14. ¿Por qué dejaste tu último trabajo?	

<p>15. Si actualmente está trabajando, ¿Por qué está solicitando este empleo?</p> <p>16. ¿Cuándo estaría disponible para trabajar con nosotros?</p> <p>17. Explícame ¿por qué crees que deberíamos contratarte?</p> <p>18. ¿Qué hiciste estos últimos meses con tu tiempo para mejorar tu conocimiento?</p>
<p><b>Experiencia laboral</b></p>
<p>19. ¿Por qué crees que te iría bien en este trabajo en particular?</p> <p>20. ¿Cuál es tu filosofía con respecto al trabajo?</p> <p>21. ¿Qué es más importante para ti: el trabajo o el dinero?</p> <p>22. ¿Qué característica tuya destacó algún jefe anterior o el actual? (En caso de que se encuentre trabajando)</p> <p>23. Empleador actual o ultimo _____ Teléfono _____</p> <p>24. Última fecha de empleo : desde _____ Hasta _____</p> <p>25. Nombre del puesto Actual o Anterior</p> <p>26. ¿Cuáles son O (eran) sus responsabilidades?</p> <p>27. ¿Ocupo el mismo puesto de trabajo durante todo el tiempo que laboro en la empresa? __Si__ No.</p> <p>28. Si su respuesta es negativa describa los diversos puestos que tuvo con ese empleador,</p> <p>29. ¿Cuánto tiempo ocupó en cada uno y las principales responsabilidades de cada uno?</p> <p>30. Cuéntanos de algún problema que hayas tenido con un jefe anterior</p> <p>31. ¿Consideras que trabajas bien bajo presión?</p> <p>32. ¿Qué te motiva a dar lo mejor en tu puesto de trabajo?</p> <p>33. ¿Qué le gustaba más de su puesto anterior de trabajo?</p> <p>34. ¿Por qué ya no trabaja ahí? (En caso de no estar laborando)</p> <p>35. ¿Qué otros empleos o experiencias ha tenido? Descríbalos brevemente y explique las responsabilidades</p>
<p><b>Disponibilidad Personal</b></p>
<p>36. ¿Estaría dispuesto a cambiar la residencia? _____ Sí _____ No</p> <p>37. ¿Estaría dispuesto a viajar? _____ Si _____ No</p> <p>38. ¿Podría laborar tiempo extras?</p> <p>49. ¿Podría laborar los fines de semana?</p> <p>40. ¿Tienes alguna pregunta que realizar al entrevistador?</p>

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Rodrigo Sagnay



Tabla 28: Guía de Entrevista – Impresión del Entrevistador

<b>Impresiones del entrevistador</b>				
Califique cada una de las características de 1 a 3, donde 1 es la puntuación más alta y 3 la más baja.				
<b>Características personales</b>	1	2	3	Comentarios
Apariencia Física				
Desenvolvimiento, modales, elocuencia				
Cooperación con el entrevistador				
Características relacionadas con el puesto de trabajo				
Experiencia para este puesto				
Conocimiento del puesto				
Relaciones interpersonales				
Eficacia				
<b>Calificación general para el puesto</b>				
1	2	3	4	5
___ Superior	___ Excelente	___ Promedio	___ Marginal	___ Insatisfactorio
(muy calificado)		(calificado)		(poco calificado)
Comentarios o señalamientos				
Entrevistador _____				
Fecha _____				

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Rodrigo Sagnay

Después de la entrevista la Administración de Talento Humano del GAD Municipal de Chimbo, informaría para ese momento o una fecha posterior la realización de las pruebas de conocimientos, psicomotrices, lógicas-abstractas y matemáticas, como también las psicológicas y de personalidad.

Las diferentes pruebas no se detallan aquí a razón que estas para mayor agilidad deberían realizarle mediante un programa informático que permita resultados exactos de los aspirantes a la vacante solicitada.

#### 4.3.8.3 Inducción

La inducción permitirá ayudar a que los nuevos empleados o trabajadores no sientan la opresión, ansiedad o miedos por no realizar de la manera adecuada su trabajo en el GAD Municipal de Chimbo, a razón que se orientará, ubicará y supervisará que el reciente ingreso pueda tener un desempeño inicial a más de permitirle darle un tiempo de aclimatación dentro de la entidad y se pueda adaptar a la forma de trabajo, manejo y parámetros en el puesto asignado, en este mismo proceso se dota al nuevo empleado o trabajador de todos los documentos formalmente establecidos para su área de trabajo y de la municipalidad en general, para que así sepa quién es su jefe inmediato o a quien se debe dirigir en caso de solicitar o hacer determinada tarea, que hacer, como hacer y donde hacer.

Gráfico 18: Inducción del Personal Nuevo



**Fuente:** Investigación de Campo

Tabla 29: Formato de Inducción del Personal Nuevo

 <p>Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal DEL CANTÓN CHIMBO</p>	<b>FORMATO INDUCCIÓN DEL PERSONAL</b>		Actualización: 20 de noviembre de 2017
<b>DATOS BÁSICOS</b>			
NOMBRE DEL EMPLEADO			
NOMBRE DEL CARGO			
CLASIFICACIÓN DEL CARGO			
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO		<b>CARGO:</b>	
PERSONAL A CARGO			
<b>DATOS GENERALES PARA DE LA INDUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO</b>			
<b>TIPO DE CONTRATO:</b>	<b>FECHAS DE EJECUCIÓN</b>		
<input type="checkbox"/> Fijo inferior a un año <input type="checkbox"/> Indefinido <input type="checkbox"/> Prestación de servicios <input type="checkbox"/> Otro: <b>No aplica</b>	FECHA DE INICIO DE LA INDUCCIÓN (DD/MM/AAAA):		
	FECHA DE FINALIZACIÓN DE LA INDUCCIÓN (DD/MM/AAAA):		
<b>Observación: de acuerdo con la situación seleccione la justificación que da origen a la inducción del personal.</b>			
<b>Por favor indique la situación:</b>			
<input type="checkbox"/> Inducción por ingreso del personal nuevo.			
<input type="checkbox"/> Inducción específica en el puesto de trabajo por traslado o ascenso.			
<input type="checkbox"/> Inducción por nuevas funciones a su cargo o cambio de funciones dentro del mismo cargo.			
<input type="checkbox"/> Otra (indique):			
<b>I. INDUCCION GENERAL</b>		<b>Responsable(s) asignado:</b>	
<input type="checkbox"/> Presentación general del Municipio <input type="checkbox"/> Presentación del equipo de trabajo (compañeros). <input type="checkbox"/> Cultura Organizacional del Municipio <input type="checkbox"/> Estructura jerárquica <input type="checkbox"/> Reglas internas de trabajo. <input type="checkbox"/> Direccionamiento y proyección estratégica.	<input type="checkbox"/> Recorrido por las instalaciones. <input type="checkbox"/> Salud y Seguridad en el trabajo. <input type="checkbox"/> Sanciones y causales de exclusión de responsabilidad <input type="checkbox"/> Otros, Indique: No aplica.	<b><u>Eficacia. Inducción general:</u></b> Aceptación. Inducción general: _____ Nombre(s) y firma(s) responsable(s) de la inducción, Firma del Empleado que ingresa: _____ C.C. _____ C.C. _____ <b><u>OBSERVACIONES GENERALES:</u></b> _____	

II. INDUCCIÓN DE DESARROLLO DEL TRABAJO (aplicado por personal asignado)			
Aspectos a tratar:	Responsable asignado:	Observaciones generales	Inducción de Desarrollo de Trabajo:
<input type="checkbox"/> Entrega del puesto de trabajo.			Firma del Empleado que ingresa: _____ Nombre(s) y firma(s) responsable(s) de la inducción, C.C. _____ C.C. _____
<input type="checkbox"/> Perfil y funciones del cargo.			Firma del Empleado que ingresa: _____ Nombre(s) y firma(s) responsable(s) de la inducción, C.C. _____ C.C. _____
<input type="checkbox"/> Procedimientos asociados.			Firma del Empleado que ingresa: _____ Nombre(s) y firma(s) responsable(s) de la inducción, C.C. _____ C.C. _____
III. INDUCCIÓN - ENTRENAMIENTO GENERAL (aplicado por personal asignado)			
Aspectos a tratar:	Responsable asignado:	Observaciones generales	Entrenamiento General:
<input type="checkbox"/> Filosofía Organizacional.			Firma del Empleado que ingresa: _____ Nombre(s) y firma(s) responsable(s) de la inducción, C.C. _____ C.C. _____
<input type="checkbox"/> Normativa Legal.			Firma del Empleado que ingresa: _____ Nombre(s) y firma(s) responsable(s) de la inducción, C.C. _____ C.C. _____
<input type="checkbox"/> Sistema de Evaluación al Personal.			Firma del Empleado que ingresa: _____ Nombre(s) y firma(s) responsable(s) de la inducción, C.C. _____ C.C. _____
<input type="checkbox"/> Control Disciplinario.			Firma del Empleado que ingresa: _____ Nombre(s) y firma(s) responsable(s) de la inducción, C.C. _____ C.C. _____
<input type="checkbox"/> Manejo del teléfono y extensiones. Asignación de contraseñas de aplicativos o equipos.			Firma del Empleado que ingresa: _____ Nombre(s) y firma(s) responsable(s) de la inducción, C.C. _____ C.C. _____

**IV. INDUCCIÓN AL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD  
(aplicado por personal asignado)**

Aspectos a tratar:	Responsable asignado:	Observaciones generales	<b>Inducción al Sistema de Gestión de Calidad:</b>	
<input type="checkbox"/> Política de Calidad			Firma del Empleado que ingresa: C.C.	Nombre(s) y firma(s) responsable(s) de la inducción, C.C.
<input type="checkbox"/> Objetivos de Calidad			Firma del Empleado que ingresa: C.C.	Nombre(s) y firma(s) responsable(s) de la inducción, C.C.
<input type="checkbox"/> Mapa de Procesos, interacción y otros aspectos del proceso.			Firma del Empleado que ingresa: C.C.	Nombre(s) y firma(s) responsable(s) de la inducción, C.C.

**Fuente:** Investigación de Campo


**Elaborado por:** Rodrigo Sagnay

### 4.3.8.4 Capacitación

La capacitación es importante para el desarrollo y buen desenvolvimiento del personal que labora en una empresa. EL GAD Municipal de Chimbo depende del buen funcionamiento de los trabajadores y empleados que laboran en la entidad, y la capacitación es un punto fuerte para que coexista un desarrollo exitoso.

La capacitación debe ser continua en el GAD Municipal de Chimbo para desarrollar en las personas que laboran en la entidad aptitudes y conocimientos nuevos con respecto a sus puestos de trabajo.

Tabla 30: Formato Plantilla de Capacitación

 Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal <b>DEL CANTÓN CHIMBO</b>		<b>FORMATO PLANILLA DE CAPACITACIÓN</b>	
Se deja constancia que los abajo firmantes asistieron a la actividad de Capacitación detallada precedentemente y declaran haber comprendido el contenido y alcance del temario desarrollado, comprometiéndose a la aplicación de los conocimientos, acciones y actitudes el logro de los objetivos propuestos tanto en el área que se desempeñan como para el Municipio en general.			
<b>ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>			
<b>Dpto. o Unidad a capacitar:</b>			
<b>Tema:</b>		<b>Contenido:</b>	
<b>Herramientas a usar:</b>		<b>Periodo:</b>	
<b>Fecha:</b>		<b>Lugar:</b>	
<b>C.C.</b>	<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>FIRMA</b>	
<b>Dictado por:</b> _____ _____ _____			

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Rodrigo Sagnay

#### 4.3.8.5 Evaluación del Desempeño

La Evaluación del Desempeño debe apreciarse como un procedimiento continuo al desempeño individual del personal que trabaja en el GAD Municipal de Chimbo en relación con su trabajo habitual.

Se debe evaluar a los empleados y trabajadores del Municipio ya que del trabajo que ellos realizan depende el éxito o fracaso de la entidad. El encargado de evaluar el desempeño es el jefe o director de la Administración del Talento Humano dentro del GAD Municipal de Chimbo, el mismo que debe informar de dicha acción días antes a sus empleados.

Tabla 31: Formato 1 Evaluación del Desempeño Laboral

Foja 1		FORMATO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL		
		Día	Mes	Año
Datos del Evaluado				
Nombres Completos	_____	C.C.	_____	_____
Dpto. o Unidad	_____	Cargo	_____	_____
Datos del Evaluador				
Nombres Completos	_____	C.C.	_____	_____
Dpto. o Unidad	_____	Cargo	_____	_____
Periodo de Evaluación				
Trimestral	_____	Semestral	_____	_____
Desde	_____	Hasta	_____	_____
La evaluación del desempeño laboral, también incluye las competencias técnicas y conductuales requeridas para el desempeño del cargo que ejerce.				
_____				
1. Responsabilidades asignadas para el desarrollo del trabajo que ejecuta:				
_____				
2. Cumplimiento de las responsabilidades asignadas para desarrollo de actividades propias de su trabajo				
_____				
3. Aspectos que afectaron el cumplimiento de la responsabilidad por el profesional en el Municipio				
_____				
4. Competencias relacionadas con el desempeño de su trabajo				

LIDERAZGO: Motivación, orientación y coordinación del profesional hacia el logro de los resultados y compromisos organizacionales del Municipio

Observaciones: \_\_\_\_\_

PLANEACIÓN: Capacidad para establecer metas y responsabilidades con una perspectiva de corto, mediano y largo plazo a través de planes de trabajo para la ejecución de las actividades

Observaciones: \_\_\_\_\_

TRABAJO EN EQUIPO: Capacidad para participar activamente en la consecución de una meta común trabajando en colaboración con otros, generando visión compartida, busca resultados y compromisos conjuntos

Observaciones: \_\_\_\_\_

RELACIONES INTERPERSONALES: Interés de establecer y mantener relaciones cordiales o reales de contacto con personas que son o pueden ser valiosas para el desarrollo de los procesos o conseguir los objetivos estratégicos de la institución

Observaciones: \_\_\_\_\_

APERTURA AL CAMBIO: Habilidad para promover o adaptarse a nuevas circunstancias o situaciones desconocidas, promueve clima organizacional positivo con participación de todos los trabajadores

Observaciones: \_\_\_\_\_

ESTÁNDARES DE PROFESIONALISMO: Preocupación por actuar de acuerdo a estándares y competencias profesionales

Observaciones: \_\_\_\_\_

**Fuente:** Universidad de Antioquia, Ministerio de Salud del Perú  
**Elaborado por:** Rodrigo Sagnay



Tabla 32: Formato 2 Evaluación del Desempeño Laboral, Profesional y Técnico

Foja 2

Factores Únicos	Niveles Valorativos				
	I	II	III	IV	V
<b>1. Planificación:</b> Califica la capacidad para elaborar, ejecutar y evaluar el trabajo propio y del personal a su cargo, así como la habilidad para racionalizar los recursos asignados.	Buena planificación. Aprovecha los recursos con criterio. <input type="checkbox"/>	Excelente nivel de planificación de sus actividades. Máximo provecho de los recursos. <input type="checkbox"/>	Le es muy difícil planificar las actividades de su área. No racionaliza los recursos asignados. <input type="checkbox"/>	En general tiene inconvenientes para planificar las actividades de su área. Puede aprovechar mejor los recursos. <input type="checkbox"/>	Planifica con facilidad las actividades. Aprovecha satisfactoriamente los recursos. <input type="checkbox"/>
<b>2. Responsabilidad:</b> Califica el compromiso que asume el evaluado a fin de cumplir oportuna y adecuadamente con las funciones encomendadas.	Falla en el cumplimiento de los objetivos trazados. Poco compromiso. <input type="checkbox"/>	Cumple con responsabilidad las funciones encomendadas. <input type="checkbox"/>	Muy responsable en las funciones encomendadas. Muestra compromiso. <input type="checkbox"/>	Ocasionalmente asume las funciones encomendadas. <input type="checkbox"/>	Excelente grado de responsabilidad en los trabajos que realiza. Facilidad para asumir funciones. <input type="checkbox"/>
<b>3. Iniciativa:</b> Califica el grado de la actuación laboral espontánea sin necesidad de instrucciones y supervisión, generando nuevas soluciones ante los problemas de trabajo con originalidad.	Sabe asignar tareas con instrucciones claras y precisas, evaluando continuamente avances y logros. <input type="checkbox"/>	Con frecuencia realiza aportes importantes para mejorar el trabajo, sugiriendo formas para actualizar los objetivos institucionales. <input type="checkbox"/>	Carece de iniciativa. Necesita órdenes para comenzar acciones y lograr sus objetivos. <input type="checkbox"/>	Por lo general se apega a la rutina establecida reportando siempre anomalías existentes. <input type="checkbox"/>	Se apega a la rutina establecida a veces logra sus objetivos. <input type="checkbox"/>
<b>4. Oportunidad:</b> Califica el cumplimiento de plazos en la ejecución de los trabajos encomendados.	No todos los trabajos los cumple en el tiempo establecido. <input type="checkbox"/>	Entrega sus trabajos en el plazo establecido, inclusive algunas veces antes de lo fijado. <input type="checkbox"/>	Cumple con los plazos en la ejecución de los trabajos en la fecha solicitadas. <input type="checkbox"/>	Entrega los trabajos con posterioridad a la fecha fijada. No obstante ocupa todo su tiempo. <input type="checkbox"/>	No cumple con los plazos fijados. Se observa tiempo perdido. <input type="checkbox"/>
<b>5. Calidad del Trabajo:</b> Califica la incidencia de aciertos y errores, consistencia, precisión y orden en la presentación del trabajo encomendado.	Realiza excelentes trabajos. Excepcionalmente comete errores. <input type="checkbox"/>	Generalmente realiza buenos trabajos con un mínimo de error, las supervisiones son de rutina. <input type="checkbox"/>	La calidad de trabajo realizado es solo promedio. Algunas veces comete errores no muy significativos. <input type="checkbox"/>	Son mayores los errores que los aciertos en el trabajo que realiza. Debe ser revisado de manera permanente. <input type="checkbox"/>	Frecuentemente incurre en errores apreciables. <input type="checkbox"/>
<b>6. Confiabilidad y Discreción:</b> Califica el uso adecuado de la información que por el puesto o las funciones que desempeña debe conocer y guardar reserva.	No sabe diferenciar la información que puede proporcionar, de modo que comete indiscreciones involuntarias. <input type="checkbox"/>	Sabe usar la información con fines discretos y constructivos con respecto a la Institución y a los compañeros. <input type="checkbox"/>	En general es prudente y guarda la información que posee de la Institución y de los compañeros de trabajo como confidencial. <input type="checkbox"/>	Indiscreto nada confiable. <input type="checkbox"/>	Sabe diferenciar la información, pero comunica sólo lo negativo e indiscreciones provocando conflictos. <input type="checkbox"/>
<b>7. Relaciones Interpersonales:</b> Califica la interrelación personal y la adaptación al trabajo en equipo.	Mantiene equilibrio emocional y buenos modales en todo momento. <input type="checkbox"/>	Generalmente no muestra preocupación ni colaboración por las necesidades de sus compañeros de trabajo. <input type="checkbox"/>	Es habitualmente descortés en el trato, ocasiona quejas y conflictos constantemente. <input type="checkbox"/>	No siempre manifiesta buen trato con terceros pero esas acciones no tienen mayor trascendencia. <input type="checkbox"/>	Muestra amabilidad con todos, facilitando la comunicación, permitiendo un ambiente de franqueza, serenidad y respeto. <input type="checkbox"/>
<b>8. Cumplimiento de las normas:</b> Califica el cumplimiento de las normas institucionales (Reglamento Interno de Trabajo, Procedimientos, Instructivos y otros).	A veces no muestra respeto a las normas de la institución. <input type="checkbox"/>	Siempre cumple con las normas generales y específicas de la Institución. <input type="checkbox"/>	Cumple con las normas pero requiere que se le recuerde el cumplimiento de las mismas. <input type="checkbox"/>	No cumple con las normas. <input type="checkbox"/>	Casi siempre cumple las normas de la Institución. <input type="checkbox"/>

Fuente: Universidad de Antioquia, Ministerio de Salud del Perú

Calificación de la Evaluación del Desempeño Foja 1

<b>PUNTAJE DE EVALUACIÓN:</b>	
Desempeño y Conducta Laboral	25
Asistencia	25
Puntualidad	25
Capacitación	25
Total	100

<b>RANGO DE RESULTADO</b>		
<b>RANGO DE CALIFICACIÓN CUANTITATIVA</b>	<b>VARIABLE CUALITATIVA DE CALIFICACIÓN</b>	<b>PUNTAJE FINAL</b>
80 – 100	EXCELENTE	
60 – 80	MUY BUENO	
50 – 60	BUENO	
25 – 50	REGULAR	
0 - 25	DEFICIENTE	

Calificación de la Evaluación del Desempeño Foja 2

<b>FACTORES</b>	<b>NIVELES VALORATIVOS</b>				
	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	<b>V</b>
	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1.Planificación					
2.Responsabilidad					
3.Iniciativa					
4.Oportunidad					
5.Calidad					
6.Confiabilidad					
7.Relaciones					
8.Cumplimiento					

<b>RANGO DE RESULTADO</b>		
<b>RANGO DE CALIFICACIÓN CUANTITATIVA</b>	<b>VARIABLE CUALITATIVA DE CALIFICACIÓN</b>	<b>PUNTAJE FINAL</b>
32 - 40	EXCELENTE	
24 - 32	MUY BUENO	
16 - 24	BUENO	
8 - 16	REGULAR	
0 - 8	DEFICIENTE	

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Rodrigo Sagnay

#### 4.3.8.6 Incentivos

Los Incentivos no son más que un estímulo que el GAD Municipal de Chimbo deberá ofrecer a sus empleados y trabajadores a fin de elevar el espíritu emprendedor y la productividad en la labor que realizan, mejorando así los rendimientos y logrando los objetivos que se proponen como institución.

Se plantea para el GAD Municipal de Chimbo el siguiente formato de un plan de incentivos para sus colaboradores. Debajo de cada encabezado, la Administración del Talento Humano ofrecerá y asignará una puntuación numérica y anotará en el espacio adecuado. El sistema numérico se basa de la siguiente manera:

5. Excelente 4.Normal 3.Promedio 2.Satisfactorio 1. Insuficiente

En cuanto a Incentivos monetarios, el GAD Municipal de Chimbo deberá considerar los rubros necesarios para cada partida presupuestaria que requiera efectivo a fin de garantizar que los incentivos sean reales y loables para sus colaboradores.

Gráfico 19: Incentivos Laborales



**Fuente:** Investigación de Campo

Tabla 33: Tabla de Incentivos

INCENTIVO	DPTO. O UNIDAD	PUNTUACIÓN	OBJETIVO	META	
Horarios flexibles	_____	1	<input type="text"/>	Plantear a los trabajadores y empleados que tengan mayor rendimiento que sean ellos quienes planteen su propio horario	Optimización de tiempo y agilización en trámites ciudadanos en el Municipio
		2	<input type="text"/>		
		3	<input type="text"/>		
		4	<input type="text"/>		
		5	<input type="text"/>		

INCENTIVO	DPTO. O UNIDAD	PUNTUACIÓN	OBJETIVO	META	
Viajes	_____	1	<input type="text"/>	Elegir un centro turístico y planear un entrenamiento especial allí, estimulando al personal a lograr las metas de propuestas antes de ir	Cumplimiento de los objetivos en el menor tiempo posible con agilidad, creatividad y potencialismo
		2	<input type="text"/>		
		3	<input type="text"/>		
		4	<input type="text"/>		
		5	<input type="text"/>		

<b>INCENTIVO</b>	<b>DPTO. O UNIDAD</b>	<b>PUNTUACIÓN</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>META</b>	
Tiempo libre	_____	1	<input type="text"/>	Considerar dar el tiempo libre extra a los empleados y trabajadores por el excelente servicio y trabajo prestado	La atención es primordial en el buen trato a las personas que visiten o realicen sus pagos en el municipio de forma ágil
		2	<input type="text"/>		
		3	<input type="text"/>		
		4	<input type="text"/>		
		5	<input type="text"/>		

<b>INCENTIVO</b>	<b>DPTO. O UNIDAD</b>	<b>PUNTUACIÓN</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>META</b>	
Reconocimiento de logros	_____	1	<input type="text"/>	Demostrar al empleado o trabajador alto estima y representatividad por el trabajo bien realizado	El reconocimiento al empleado o trabajador le hará sentir parte importante del Municipio y ayudar al éxito del mismo
		2	<input type="text"/>		
		3	<input type="text"/>		
		4	<input type="text"/>		
		5	<input type="text"/>		

INCENTIVO	DPTO. O UNIDAD	PUNTUACIÓN	OBJETIVO	META	
Formación	_____	1	<input type="text"/>	Permitir al trabajador o empleado formarse adecuadamente en el área o trabajo que desempeña sin que ellos gasten algún valor	Que el personal que labora en el Municipio posea los conocimientos necesarios y suficientes para el mejor desenvolvimiento de sus labores
		2	<input type="text"/>		
		3	<input type="text"/>		
		4	<input type="text"/>		
		5	<input type="text"/>		

INCENTIVO	DPTO. O UNIDAD	PUNTUACIÓN	OBJETIVO	META	
Rotación o cambio de puesto	_____	1	<input type="text"/>	Acceder a que el trabajador o empleado en base a sus conocimientos, destrezas y habilidades obtenga un mejor puesto o cargo	Permite que el personal ascendido logre desarrollarse e esa nueva área y descubra en sí mismo que si puede llegar a ser un buen profesional
		2	<input type="text"/>		
		3	<input type="text"/>		
		4	<input type="text"/>		
		5	<input type="text"/>		

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Rodrigo Sagnay

#### **4.3.8.7 Ética Profesional**

El conjunto de normas de carácter ético son aquellas que se requiere para que en el GAD Municipal de Chimbo para que coexista la paz y la armonía en el desempeño de las actividades laborales, y con un Código de Ética es lo que se pretende es que exista una buena conducta para el desempeño de las funciones propias del cargo o los cargos que cada trabajador o empleado que labore en el municipio tenga dentro del marco ético.

Dentro de este marco, el GAD Municipal del cantón Chimbo deberá expedir una Ordenanza que establezca el Código de Ética y Buena Conducta de las y los servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chimbo, ya que el trabajador o empleado público (Servidor Público Municipal) debe ser un modelo de integridad y moralidad ante los demás ciudadanos y personas, y en donde el cumplimiento del deber de sus obligaciones y buen desempeño, se deba al buen vivir diario y el de presentar confianza de quien le rodea.

## **CONCLUSIONES**

El proceso de mejoras en el desempeño a la calidad del personal del GAD Municipal de Chimbo debe de ser más que una mera decisión política de cambio, corresponde a la entidad afrontar nuevas ideas de mejora a fin de que se modernice y la atención y desempeño del personal sea más eficiente, eficaz y de calidad.

Los problemas suscitados en la presente investigación denotan más compromiso por parte de las autoridades en permitir el desarrollo del personal, por el análisis FODA realizado se evidenció deficiencias en cuanto al talento humano y su capacidad de desempeño.

La gestión que realiza la Administración del Talento Humano de la Municipalidad sugiere un cambio en el modelo de gestión, por la investigación remonta a algunas actividades administrativas que el Municipio podría optar para que el personal que ingresa a laborar como el ya existente cumpla eficientemente con calidad y pertinencia del trabajo y las funciones que se les fueron otorgados, a fin de cumplir con los objetivos municipales y las estrategias previstas por la Dirección de Planificación de la entidad.



## **RECOMENDACIONES**

Poner en funcionamiento el Plan de Mejoras del desempeño a la calidad del Talento Humano del GAD Municipal del cantón Chimbo, permitiendo de esta manera ser más eficientes en atención y calidad del trabajo que realizan cada trabajador o empleado.

Recoger las sugerencias denotadas en la Gestión del Talento Humano en lo que respecta a manejar de una manera adecuada el reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación, incentivos, ética profesional y protección de la seguridad al personal por parte del GAD Municipal del cantón Chimbo, para un eficiente desempeño laboral.

Mantener un control constante de supervisión de los puestos de trabajo y capacitación permanente a los empleados y trabajadores del GAD Municipal del cantón Chimbo, logrando estar a la vanguardia en conocimientos y actualización de destrezas y capacidades, que permita que el personal actúe con calidad y calidez a los clientes del Municipio.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. (2017). *Plan de Mejoras. Herramienta de Trabajo*. Obtenido de [http://www.uantof.cl/public/docs/universidad/direccion\\_docente/15\\_elaboracion\\_plan\\_de\\_mejoras.pdf](http://www.uantof.cl/public/docs/universidad/direccion_docente/15_elaboracion_plan_de_mejoras.pdf)
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica*. Caracas: Epistema Cía. Ltda.
- Barceló, J. (2017). *La evaluación del desempeño laboral y la gestión de RRHH*. Obtenido de <https://www.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/evaluacion-desempeno/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-la-gestion-de-rrhh/>
- Barrera, M., García, J., Vargas, J., & Torres, A. (2014). *Guía para elaborar un Plan de Mejoras*. México: CACEI.
- Cajas, I. (2013). *Proyecto de Factibilidad para la creación de una academia de baile con asesoría nutricional en el norte de Quito*. Quito: UTE.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3a ed ed.). México: McGraw-Hill.
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento* (2a ed ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos* (11a ed.). México: Pearson Educación.
- Fast, J. (1990). *El lenguaje del cuerpo* (Décima ed.). Barcelona: Kairos.
- Fernández, J. (2007). *Plan de mejora*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/jcfdezmx2/plan-de-mejora-216033>
- Fundación Wikimedia, I. (0 de Desconocido de 2015). <https://es.wikipedia.org/wiki/>. Recuperado el 21 de Julio de 2015, de <https://es.wikipedia.org/wiki/>  
<https://es.wikipedia.org/wiki/>
- Gutierrez, M. (1998). *Administrar para la calidad: conceptos administrativos de control total de Calidad*. México: Grupo Noriega Editores de Colombia.
- Harrigton, J. (1997). *Administración total del mejoramiento continuo*. Bogotá: McGraw-Hill.

- Instituto Nacional de Educación Tecnológica. (2015). *Planes de Mejora*. Obtenido de <http://www.inet.edu.ar/index.php/asuntos-federales/planes-de-mejora-de-la-etp/>
- Jiménez, W. (2000). *Proyectos*. Lima: UPEL.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Person Educación.
- Le Boulch, J. (1998). *El movimiento en el desarrollo de la persona* (Primera ed.). Barcelona: Paidotribo.
- Lifar, S. (1968). *La danza* (2a ed.). Barcelona: Labor.
- Lindao, C., & Quishpe, F. (2012). *Modelo y Aplicación de la Evaluación del Desempeño de los Trabajadores de la Ilustre Municipalidad de Riobamba Provincia de Chimborazo*. Riobamba: ESPOCH.
- López, M. (2016). *Gestión del Talento Humano y mejoramiento del Desempeño Laboral en el Gobierno Autónomo Municipal del cantón Cevallos*. Ambato: Universidad Regional Autónoma de los Andes "UNIANDES".
- Machado, J. (2011). *Globalización*. Brasilia, Brasil. Obtenido de Machado, Jorge A. S. (2001),
- Mora, J., & Parra, M. (2011). *Elaboración de un Sistema de Administración Empresarial basado en objetivos que mejoren el Desempeño del Personal de Almacenes Buen Hogar Cía Ltda. para el año 2010*. Riobamba: ESPOCH.
- Nava, V. (2005). *¿Qué es la calidad?: Conceptos, gurús y modelos fundamentales*. México: Limusa.
- Parra, M. (2000). *Importancia de la Calidad del desempeño*. Obtenido de <http://www.rrhmagazine.com/articulos.asp?id=28>
- Quintero, V. (1998). *Evaluación de Proyectos, Construcción de Indicadores*. Medellín: Ingeniería Gráfica.
- Ron, F. (2012). *Metodología de la Investigación*. Quito.
- Serna, H. (2006). *Conceptos Básicos. Servicio al Cliente*. Bogotá: Panamericana Ltda.
- Servicio de Rentas Interna. (2014). *Ley de Organica del Regimen Tributario Interno*. Quito: SRI. Obtenido de SERVICIO DE RENTAS INTERNAS WEB: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/67;jsessionid=Kpj0t6dY6KAP4Fl4Y0Z7HtAi>
- Vargas, M., & Aldana de Vega, L. (2011). *Calidad y Servicio: Conceptos y Herramientas*. Bogotá: Universidad de la Sabana; Ecoe Ediciones.

- Vasquez, S. (2016). *Estudio de factibilidad para la creación de un Centro de Acopio de Cacao de los Pequeños Agricultores de la provincia de Orellana para el año 2016*. Riobamba: ESPOCH.
- Velasteguí , F. (2015). *Proyecto de factibilidad para la creación de un centro de fisioterapia y rehabilitación, en el sector norte de la ciudad de Riobamba*. Riobamba: ESPOCH.
- Zeithaml, V., & Bitner, M. (2002). *Marketing de Servicios: Un enfoque de integración del cliente en la empresa*. México: McGraw-Hill.
- Zhinin, M. (2013). *Auditoría de Gestión al Talento Humano del Departamento de Operaciones de la empresa L&M Seguridad Privada Cía. Ltda., de la ciudad de Riobamba, para evaluar el desempeño laboral por el periodo 2011*. Riobamba: ESPOCH.

## ANEXOS

### Anexo 1: Nomina del personal Municipio



#### **GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTON CHIMBO NÓMINA MENSUAL - DETALLE DE INGRESOS-DESCUENTOS**

2 B ROL EMPLEADOS  
PREROL Octubre/2017

PPI	Funcionario	Cargo	Alimentación
	<b>110 ADMINISTRACION GENERAL (R.U.)</b>	<b>(15)</b>	
001010201454998	ALBIÑO MORA EDWIN MARCELO	DIRECTOR ADMINISTRATIVO	
001870201493350	ARMIJOS GAIBOR TANYA GUADALUPE	SECRETARIA GENERAL	
001890201808987	AVEROS BARRAGAN CRISTHIAN ALEXANDER	ASISTENTE DE REGISTRO DE LA PR	
000540201231198	BARAHONA TAPIA ADELA EDELMIRA	ASISTENTE DE DIR.ADMINISTRATIV	
001250200852879	CRUZ GOMEZ ANGEL RUPERTO	RELACIONADOR PUBLICO	
000550200734879	DIAS MULLO CERVILIO FRANCISCO	CHOFER	
256410201120052	GORDILLO ZAPATA INES MARIA	DIRECTOR DE TALENTO HUMANO	
000560201513066	GUAMAN NARANJO HENRY DAVID	VARIOS SERVICIOS	
001040201696812	MONTERO PEREZ VERONICA CELINDA	JEFE DE SISTEMAS	
002450201928777	NARANJO MORALES MICAELA INES	PROCURADOR SINDICO	
001900201369451	NUÑEZ VERDEZOTO MARTHA ELIZABETH	ASISTENTE DE REGISTRO DE LA PR	
000980201591849	SANABRIA MONCAYO ANGELA KATERINE	ASISTENTE DPTO. AVALUOS Y CATASTROS	
001910201276433	VEGA GAROFALO GLENDA MARGOTH	ASISTENTE DE REGISTRO DE LA PR	
000970200652790	VELOZ CEVALLOS CESAR AUGUSTO	ALCALDE	
111110201378072	VILLENA GAIBOR PLUTARCO	REGISTRADOR DE LA PROPIEDAD	
	<b>120 ADMINISTRACION FINANCIERA (R.U.)</b>	<b>(12)</b>	
000580201014933	CHAVEZ LOPEZ LUIS ENRIQUE	CONTADOR GENERAL	
000590200969533	FONSECA CONSUELO DEL CARMEN	RECAUDADORA	
000940201089505	GAIBOR NOBOA HUGO JAVIER	TESORERO	
000600201089323	MANCERO MONTEROS ROSA NOEMI	ASISTENTE DE RECAUDACION	
000610200938215	MONTENEGRO AMPARO DE LAS NIEVES	ASISTENTE DE BODEGA	
000620201126265	PEREZ QUINGATUÑA LUIS OSWALDO	GUARDALMACEN	
001500201260528	QUIROZ SOLANO MARCELA ISABEL	JEFA DE CONTABILIDAD	
001050201853827	RUMIGUANO ESTRADA NELLY CRISTINA	DIRECTOR FINANCIERO	
000630201644416	SAGNAI GOMEZ MANUEL RODRIGO	ASISTENTE DE SISTEMAS	
000640200895589	SALTOS MONCAYO DELIA AURORA	JEFA DE AVALUOS Y CATASTROS	
000650201267200	SILVA ABRIL CONSUELO MARISOL	ASISTENTE DE TESORERIA	
001580201083318	TOALOMBO LEDESMA BILMA MARIANA	ANALISTA DE PRESUPUESTO	
	<b>130 JUSTICIA POLICIA Y VIGILANCIA ( SALARIOS )</b>	<b>(1)</b>	
017841707213631	MONAR CHAFLA JORGE VINICIO	ASISTENTE DE COMISARIA	
	<b>210 EDUCACION Y CULTURA</b>	<b>(2)</b>	
000660200849982	CASTILLO CEVALLOS ANITA YOLANDA	BIBLIOTECARIA	
000670201848454	NARANJO DAVILA JHOMAYRA DEL ROCIO	ASISTENTE DE TALENTO HUMANO	



**GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTON  
CHIMBO**

**NÓMINA MENSUAL - DETALLE DE INGRESOS-DESCUENTOS**

2 B ROL EMPLEADOS  
PREROL Octubre/2017

PPI	Funcionario	Cargo	Alimentación
	<b>320 HIGIENE AMBIENTAL (R. U.)</b>	<b>(1)</b>	
000920201493459	VELOZ MURRIETA WALTER RODRIGO	TECNICO DE MEDIO AMBIENTE	
	<b>360 OTROS SERVICIOS COMUNALES (R. U.)</b>	<b>(9)</b>	<b>31.50</b>
000780201165735	ARELLANO MORAN ASPPIN ROBERTO	TECNICO DE PLANIFICACION	
001580201915113	CAPUZ VELASCO JOSE LUIS	TECNICO DE MATRICULACION CANTONAL	
001540201368206	GAVILANEZ CRUZ MILTON ELIAS	JEFE DE LA OFICINA DE TRANSITO	
001350604219733	MARTINEZ CEVALLOS MARIO ANDRES	JEFE DE FISCALIZACION	
001280201897014	MAYORGA ACOSTA MERCY BEATRIZ	DIRECTOR DE OOPP	
000680201889854	MONTENEGRO PEREZ JUAN PABLO	COORDINADOR DE MEDIO AMBIENTE	
001570201573755	ORTIZ ORTIZ GALO DANIEL	TECNICO DE DIGITACION	
012470201457348	SILVA GALARZA ANGEL PATRICIO	CHOFER	31.50
001890201226834	YUMBO ANGEL DANIEL	TECNICO DE REVISION VEHICULAR	
	<b>Total=&gt;</b>	<b>(40)</b>	<b>31.50</b>

Anexo 2: Fotografías del GAD Municipal Chimbo



