



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA: INGENIERÍA DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de investigación

Previo a la obtención del título de:

INGENIERO DE EMPRESAS

TEMA:

ESTUDIO DEL IMPACTO DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL SOBRE
LOS ÍNDICES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS
SERVIDORES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
MUNICIPAL CANTÓN ALAUSÍ, PERIODO 2016 - 2017.

AUTOR:

DAQILEMA TACO JUAN CARLOS

RIOBAMBA – ECUADOR

2018

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por el Sr. Daquilema Taco Juan Carlos quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

.....

Ing. Juan Carlos Castillo Moya

DIRECTOR

.....

Ing. Eduardo Rubén Espín Moya, PhD.

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Daquilema Taco Juan Carlos, 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, 18 de Diciembre del 2018

.....

Daquilema Taco Juan Carlos

CC: 060452925-5

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente Dios, por haberme dado la vida y permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional y obtener uno de los anhelos más deseados. A mis padres adorables Mercedes y Alberto, a mis hermanos Luis, Edgar y Xavier, quienes me animaron durante mi trayectoria de mi estudio y en especial a mi Madre querida, por ser el pilar más importante en mi vida y por demostrarme siempre su cariño y su apoyo incondicional, necesario para poder lograr y alcanzar una meta más en mi vida, han sido muchos años de esfuerzo, horas de estudio y dedicación, que me han permitido ir formando como persona y profesionalmente.

A mi familia y amigos que de una u otra forma me han brindado el apoyo absoluto para alcanzar mi meta.

Juan Carlos Daquilema Taco

AGRADECIMIENTO

Al finalizar este trabajo quiero utilizar este espacio para agradecer primeramente a Dios por todas sus bendiciones en toda la trayectoria de mi vida estudiantil, a mis padres queridos que han sabido darme su ejemplo de trabajo y honradez y a mis hermanos por su apoyo incondicional que me han brindado siempre.

También quiero agradecer al Ing. Álvaro Solís, Director del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Alausí, quien durante todo este tiempo me ha brindado su confianza y apoyo absoluto, la cual me permitió realizar el trabajo de investigación en la noble institución en la cual se dirige;

De manera especial agradecer al Director y Miembro del trabajo de titulación, por haberme guiado, compartir sus conocimientos y experiencia, quien con sus palabras, consejos, instrucciones sobre el tema y exigencia me han dirigido el trabajo de titulación de una manera eficiente, permitiendo desplegar competencias en la tesis y seguir cultivando mis valores.

A mis hermanos, mi tía y a mis padres queridos que con su amor absoluto, consejos apoyo infinito, fueron fundamental para alcanzar esta meta tan importante de mi vida.

A quienes fueron mis profesores a lo largo de mi carrera universitaria por brindarme las herramientas necesarias para desempeñar mis actividades con profesionalismo y ética.

Juan Carlos Daquilema Taco

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido.....	vi
Índice de tablas	ix
Índice de gráficos.....	x
Índice de anexos.....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	3
1.1.2 Delimitación del Problema	3
1.2 JUSTIFICACIÓN	3
1.3 OBJETIVOS	5
1.3.1 Objetivo General.....	5
1.3.2 Objetivos Específicos	5
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	6
2.1.1 Antecedentes Históricos	6
2.1.2 MISIÓN	7
2.1.3 VISIÓN.....	7
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	7
2.2.1 Tipos de Rotación de Personal	10
2.2.2 Causas de Potación de Personal.....	12
2.2.3 Índice de Rotación de Personal.....	13
2.2.4 Factores que Influye en la Rotación de Personal.....	14
2.2.5 Principales factores que causan la rotación de personal.....	15

2.2.6	Evaluación de Desempeño.....	15
2.2.7	Del subsistema de evaluación de desempeño	18
2.3	IDEA A DEFENDER	21
2.4	VARIABLES.....	21
2.4.1	Variable Independiente.....	21
2.4.2	Variable Dependiente	21
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		22
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	22
3.1.1	De campo.....	22
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	22
3.2.1	Investigación Documental	22
3.2.2	Investigación Descriptiva	22
3.2.3	Investigación Correlacional.....	23
3.2.4	Investigación explicativa o causal.	23
3.3	POBLACIÓN	24
3.4	MÉTODOS.....	24
3.4.1	Método Cuantitativo	24
3.4.2	Método Cualitativo	25
3.5	TÉCNICAS.....	25
3.5.1	Encuestas	25
3.5.2	Entrevistas	25
3.6	INSTRUMENTOS	26
3.6.1	Cuestionario.....	26
3.6.2	Guía de entrevista	26
3.7	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	27
3.8	VERIFICACIÓN IDEA A DEFENDER.....	37
CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		38
4.1	TÍTULO.....	38
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA	38
4.2.1	Introducción.....	38
4.2.2	Datos Informativos	39
4.2.3	Justificación.....	39
4.2.4	Objetivos.....	39
4.2.5	Proceso del esquema base para el Planeamiento Estratégico	40

4.2.6	Misión.....	40
4.2.7	Visión.....	41
4.2.8	Valores Propuestos	41
4.2.9	Principios Propuestos	42
4.2.10	Políticas Propuestas	42
4.2.11	Matriz FODA.....	43
4.2.12	Matriz de Estrategias Agresivas (FO).....	44
4.2.13	Matriz de Estrategias Conservadoras (DO)	45
4.2.14	Perfil estratégico	47
4.2.15	Ponderación de Factores Internos	48
4.2.16	Determinación de Objetivos Estratégicos.....	50
4.2.17	Perfeccionar el proceso de reclutamiento y selección:	50
4.2.18	Establecer un sistema de evaluación del desempeño para los empleados:	57
4.2.19	Propuesta del Modelo de Evaluación del Desempeño Laboral	59
4.2.20	Mejorar las relaciones interpersonales:	77
4.2.21	Implementar en el proceso de desvinculación una entrevista de salida:	78
4.2.22	Factibilidad para la implementación del plan de acción:.....	81
4.2.23	Evaluación y control del plan de acción:.....	82
4.2.24	Compromiso por parte de la alta dirección:.....	82
	CONCLUSIONES	83
	RECOMENDACIONES.....	84
	BIBLIOGRAFÍA	85
	ANEXOS	86

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Renuncia voluntaria	27
Tabla 2:	Tipo de proceso administrativo.....	28
Tabla 3:	Formación profesional	29
Tabla 4:	Relación laboral que tiene las personas del GAD.....	30
Tabla 5:	Periodo que existe más rotación de personal	31
Tabla 6:	Cambio de puesto de trabajo.....	32
Tabla 7:	Tipo de rotación de personal.....	33
Tabla 8:	Capacitaciones	34
Tabla 9:	Relación laboral.	35
Tabla 10:	Comunicación entre compañeros.....	36
Tabla 11:	Matriz FODA de la Unidad de Talento Humano.....	43
Tabla 12:	Matriz de Estrategias Agresivas (FO).....	44
Tabla 13:	Matriz de Estrategias Conservadoras.....	45
Tabla 14:	Matriz de Estrategias Competitivas (FA).....	46
Tabla 15:	Matriz de Estrategias Defensivas.....	47
Tabla 16:	Ponderación de Factores Internos	48
Tabla 17:	Ponderación de Factores Externos	49
Tabla 18:	Proceso de reclutamiento y selección.	51
Tabla 19:	Proceso de capacitación del GAD cantón alusí	52
Tabla 20:	Incentivos del G.A.D. cantón alusí	55
Tabla 21:	Sistema de evaluación del desempeño para los empleados.....	57
Tabla 22:	Formato de evaluación del desempeño laboral	67
Tabla 23:	Escala de Puntuación evaluar.....	70
Tabla 24:	Identificación de la calificación.	70
Tabla 25:	Incógnitas para evaluar.	74
Tabla 26:	Relaciones interpersonales en la G.A.D. cantón Alausí.	77

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Principales factores que causan la rotación de personal	15
Gráfico 2:	Renuncia voluntaria.....	27
Gráfico 3:	Tipo de proceso administrativo	28
Gráfico 4:	Formación profesional.....	29
Gráfico 5:	Relación laboral que tiene las personas del GAD	30
Gráfico 6:	Periodo que existe más rotación de personal	31
Gráfico 7:	Cambio de puesto de trabajo	32
Gráfico 8:	Tipo de rotación de personal.	33
Gráfico 9:	Capacitaciones.....	34
Gráfico 10:	Relación laboral con su Jefe.....	35
Gráfico 11:	Comunicación entre compañeros.	36
Gráfico 12:	Flujograma del proceso de evaluación del desempeño	72
Gráfico 13:	Relación entre motivación, desempeño y satisfacción.....	76

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1:	Formato de encuesta.....	866
Anexo 2:	Entrevista al jefe de Talento Humano.....	87
Anexo 3:	Encuesta a los servidores del GADMA	88
Anexo 4:	Encuesta realizadas	89

RESUMEN

El estudio del impacto de la rotación de personal sobre los índices de evaluación del desempeño de los servidores de Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Cantón Alausí, periodo 2016 - 2017., tiene la finalidad de proponer la aplicación de un método para generar una herramienta que permita obtener información de los colaboradores que tuvieron un alto desempeño en su puesto de trabajo, mediante conocimientos, habilidades, esfuerzos y sobretodo talento que al ser combinados se transforman en competencias. Para su desarrollo se realizó, encuestas a los trabajadores de la entidad y un análisis FODA, donde se encontró la falta de capacitaciones, desconocimiento de herramientas de evaluación y la medición de los indicadores de eficiencia y eficacia entre las autoridades de paso. Se propone un sistema de evaluación de desempeño mediante la guía de aplicación del método 360° grados para aplicar dentro del municipio y la rotación de personal, con lo que se orienta al evaluador, también se pueda formular las estrategias para cumplir con sus objetivos a corto o largo plazo. Se recomienda a las autoridades realizar un estudio minucioso del clima laboral de la G.A.D. cantón Alausí, con el fin de conseguir pautas encaminadas al mejoramiento de la gestión del talento humano y al buen desempeño laboral de los empleados, mediante el presente modelo de evaluación se garantizará la sostenibilidad y llevará un correcto funcionamiento de las actividades y tareas encomendadas a cada colaborador para cumplir con las metas planteadas.

Palabra Clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>
<EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL > <TALENTO HUMANO>
<ROTACIÓN DE PERSONAL> <ADMINISTRACIÓN> <ALASI (CANTÓN)>

.....

Ing. Juan Carlos Castillo Moya

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The study of the impact of the rotation of staff on the evaluation rates of the performance of the members of the staff of the Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal of Alausí canton, period 2016-2017, it has the purpose of proposing the application of a method to generate a tool to obtain information from the coworkers who had a high performance in their job, through knowledge, skills, efforts and above all talent that when combined are transformed into competences. For its development it was carried out, surveys to the workers of the entity and a SWOT analysis, where it was found the lack of training, ignorance of evaluation tools and the measurement of efficiency and effectiveness indicators among the authorities who were working a short period. A performance appraisal system is proposed through the application guide of the 360 degrees method to apply within the municipality and the rotation of staff, with which the evaluator is oriented, and strategies can be formulated to meet its short-term or long-term objectives. It is recommended that the authorities conduct a thorough study of the work climate of the Alausí canton, in order to achieve guidelines aimed at improving the management of human talent and the good job performance of employees, through this evaluation model the sustainability and will lead to the correct functioning of the activities and tasks entrusted to each collaborator to meet the set goals.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <EVALUATION OF LABOR PERFORMANCE> <HUMAN TALENT> <ROTATION OF PERSONNEL> <ADMINISTRATION> <ALAUŚÍ> (CANTON)>

INTRODUCCIÓN

La continuidad de la rotación de personal no ayuda a cumplir con los objetivos de Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Alausí, esto genera que la institución pierda la continuidad en sus procesos administrativos,

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA, el contenido de este capítulo se enmarca en el planteamiento del problema el cual indica la situación actual del G.A.D de Alausí, la justificación es la parte importante para recalcar los motivos que impulsan la realidad de la investigación y seguido de los objetivos donde se muestra que no ha alcanzado el crecimiento y la sostenibilidad en el tiempo, dado que no conoce su desempeño frente a los constantes cambios del entorno.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL, en este capítulo se describe cada uno de los temas con sus diferentes autores que ayuden de guía para elaborar el estudio del impacto de la rotación de personal sobre los índices de evaluación del desempeño de los servidores de Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Cantón Alausí, periodo 2016 – 2017.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO, este capítulo sirve de guía para la aplicación de los métodos, técnicas, instrumentos y modalidades que se emplearan en la investigación, siendo factores indispensables para obtención de información indispensable en el desarrollo de la propuesta, permitiendo desarrollar las encuestas pertinentes y recalcar el conocimiento que poseen los colaboradores del G.A.D.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO, en el capítulo mencionado se representa el estudio del impacto de la rotación de personal donde se procesa y analiza la información pertinente, de manera externa e interna, para evaluar el estatus de estrategias y el nivel de eficiencia y eficacia, todo ello con el propósito de pronosticar e implementar estrategias sobre el direccionamiento del GA.D del Cantón Alausí.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad se puede prestar atención en nuestro país, la aparición de instituciones más especializadas en la gestión de talento humano, las cuales promocionan y ofertan actividades, métodos y procesos que buscan descubrir, seleccionar, desarrollar y sobre todo conservar el mejor talento humano, proporcionándole importancia necesaria para el éxito integral de las organizaciones.

El GAD presenta los siguientes problemas:

- No cuenta con un método de evaluación de desempeño que permite generar incentivos así como realizar un plan de capacitación para corregir la deficiencia del desempeño;
- Excesiva rotación de personal por insatisfacción en la remuneración;
- Una política de contratos por un año por no cumplir con las ofertas legales en la institución;
- Falta de integración y coordinación del grupo de trabajo, o del área en la que se produce la vacante.
- Carencia de cumplimientos de los objetivos plateados por la institución.
- Déficit a la hora de realizar los planes de trabajo.
- Comunicación no adecuada para el desempeño de sus funciones.

Cuando los individuos de la institución deciden ubicarse en otro empleo igual o diferente al que detentan en la organización, se retiran por perseguir expectativas que satisfagan sus metas a corto o largo plazos; estas expectativas pueden ir desde una mejoría en el nivel económico, satisfacción plena dentro de la organización, el desarrollo personal, por el factor tiempo para realizar otras actividades, problemas familiares, etc.; o simplemente por que reaccionan ante factores de la institución que los incitan a retirarse de ella. Por su grado de importancia tenemos algunos factores que inciden en la rotación de personal en el GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN ALAUSÍ que a continuación damos a conocer;

- Inadecuada política salarial impuesta
- Eficiente política de beneficios sociales
- Características incorrectas de la supervisión
- Falta de oportunidad para desarrollar dentro de la empresa
- Condiciones físicas inadecuadas del lugar de trabajo
- Impacto negativo en la moral de los trabajadores
- Decaimiento de interés por el tipo de trabajo ambiente organizacional
- La falta de cumplimiento de los objetivos trabajados por las administraciones del GAD municipal cantón Alausí

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cómo mejorar la rotación de personal si mejora los índices de evaluación de desempeño de los servidores del GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL CANTÓN ALAUSÍ, PERIODO 2016-2017?

1.1.2 Delimitación del Problema

La investigación se llevara a cabo en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Cantón Alausí.

Área:	Provincia Chimborazo
Campo:	Rotación del personal
Espacio	GADMC Alausí
Aspecto:	Estudio del impacto de rotación del personal del GADMC Alausí
Tiempo	2016-2017

1.2 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad la Gestión del Talento Humano se ha convertido en un indicador de la gestión total de las organizaciones, en donde la competencia por atraer el mejor talento, ha llevado a las instituciones a invertir gran cantidad de recursos para lograr este fin y así convertirse en un institución generadora de valor agregado, en un mercado cada vez más globalizado y competitivo.

En cada Institución, sea pública o privada, las personas deben ser consideradas como el capital más valioso, ya que con su talento permite cumplir con todos los objetivos y metas organizacionales propuestas y en si la estrategia empresarial, es por esta razón que un alto índice de rotación puede ser indicador de una gestión de talento humano decadente, influyendo de una u otra manera en el desempeño de los colaboradores de la Institución.

En la actualidad se habla de estrategia de recursos humanos para expresar la utilización deliberada de las personas, con el propósito de que ayuden a la organización a ganar o a mantener una ventaja sostenible frente a los competidores que se disputan en el mercado. (Chiavenato Idalberto, 2009, pág 130, pág. 4)

Es por esta razón que la presente investigación busca establecer los principales factores que intervienen en la rotación de personal y como estos pueden influenciar en el desempeño de los servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Cantón Alausí.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Cantón Alausí cuenta con 294 servidores tanto de fijos como contratados dentro de la municipalidad en las distintas áreas como es servicio, bienestar y servicio colectivo, administrativo y financiero.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Determinar los efectos de la rotación de personal sobre los índices de evaluación del desempeño de los servidores del GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL CANTÓN ALAUSÍ, PERIODO 2016-2017.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Desarrollar el marco teórico que permita el desarrollo de la propuesta.
- Conocer la situación actual del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Cantón Alausí sobre la Rotación de Personal.
- Presentar la propuesta.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes Históricos

Base legal

La Base legal que rige al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Cantón Alausí son las siguientes Normas Jurídicas; La Constitución de la República del Ecuador, Código Orgánico de Organización Territorial, Ley Orgánica del Servicio Público, Código Orgánico de Planificación y Finanzas Publicas, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Ley de Régimen Tributario Interno, Ley Orgánica de Empresas Públicas, Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, Ley Orgánica de Garantías Jurisdiccionales y Control Constitucional, Código de Trabajo, Código Civil, Código Orgánico Integral Penal, Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder del Mercado, Ley Orgánica de Participación Ciudadana, Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, Ley de la Jurisdicción Contencioso Administrativa, Código Orgánico de la Función Judicial, Reglamento General a la LOSEP¹, Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Reglamento para Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno, Reglamento General Sustitutivo de Bienes del Sector Público, Reglamento General a la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, Normas Técnicas de Control Interno, Reglamento para el Pago de Viáticos, Subsistencias, Movilizaciones y Alimentación, dentro del País para las y los Servidores y las y los Obreros Públicos, Reglamento General de la LOSNCP² y Reglamento General a la LOTAIP³. (GAD Municipal Cantón ALAUSÍ, 2014, pág. 4)

¹ LOSEP: Ley Orgánica del Servicio Publico

² LOSNCP: Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Publica

³ LOTAIP: Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información y su Reglamento la Defensa del Pueblo

2.1.2 MISIÓN

Planificar, formular, coordinar, gestionar e impulsar el desarrollo del cantón en el marco del Buen Vivir y de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, utilizando a la planificación como una herramienta democrática de gestión que asegure el desarrollo territorial intercultural sostenible, equitativo y competitivo a través de espacios de concertación y participación ciudadana enmarcada en valores éticos y morales, optimizando los recursos existentes en el marco de un modelo de gestión que involucre estratégicamente a actores institucionales, públicos y privados. (GAD Municipal Cantón ALAUSÍ, 2014, pág. 2)

2.1.3 VISIÓN

En el año 2019, las comunidades indígenas del cantón ALAUSÍ y las organizaciones sociales de la parroquia matriz disponen del 100% de servicios básicos de calidad y de proyectos estratégicos de gran impacto social, económico, productivo, cultural y político, en los ejes de turismo patrimonial, atención a los sectores económicos menos favorecidos y a los grupos de atención vulnerable, propuestas sostenibles del valor agregado de la producción, manejo y conservación de los recursos naturales, vialidad intercomunitaria e inter cantonal, que han mejorado las condiciones de vida de la población. Se han institucionalizado mecanismos y espacios de participación ciudadana en torno a las propuestas sociales y productivas del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial orientadas al crecimiento del ser humano y al ejercicio de la democracia participativa, incidiendo en los procesos de formulación, ejecución y evaluación de los planes, programas y proyectos ejecutados y a la consecución de los objetivos, productos y resultados propuestos para el desarrollo integral cantonal. (GAD Municipal Cantón ALAUSÍ, 2014, pág. 2)

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La rotación de personal hoy en día se ha convertido en un indicador de gestión para la toma de decisión en toda la institución, establecer las principales causas y reducir el impacto en la productividad de las empresas.

Para tener una idea más clara sobre la rotación de personal se mencionan conceptos sobre la misma.

(Chiavenato Idalberto, 1990, pág. 16) Señala que; “La rotación de personal es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas que entre a organización y el ambiente se define el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella”. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones, para desarrollar el diagnóstico, promover disposiciones, inclusive con carácter predictivo.

Según (Jose Castillo, 2006, pág. 7) marca que; La rotación de personal se refiere al número de trabajadores que ingresan y salen de una institución; se expresa en índices mensuales o anuales.

Estas salidas son motivadas por intereses de los individuos o por razones que las organizaciones tienen de acuerdo a las actividades que desempeñan, por lo cual, se considera que dentro de la organización hay rotación voluntaria y su movimiento dependerá en mucho de las características personales de los empleados y de las condiciones económicas. A los empleados mejor capacitados para el trabajo, es más fácil abandonar el trabajo y encontrar oportunidades alternativas, y en lo referente a las condiciones económicas, los empleados saben cuándo la situación es difícil en el mercado laboral les expedirá o alentará a cambiar de empleo en el momento que lo decidan. (Lopez Jaime, 2004, pág. 47)

(Vallejo Luz, 2016, pág. 44) Señala que;

La rotación del personal o turnover es el resultado de la salida de algunos empleados y entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. La rotación es el flujo de entradas y salidas de personas en una organización; Las entradas compensan las salidas de personas. A cada separación casi siempre corresponde una contratación de un sustituto para reemplazarlo. Esto significa que el flujo de salidas puede ser por separaciones, despidos y jubilaciones, y se compensa con el flujo equivalente de entradas o contrataciones de personas.

La separación es cuando una persona deja de ser miembro de una organización. Existen dos tipos de separación:

- Separación por iniciativa del empleado: renuncia.
- Separación por iniciativa de la organización: despido.

Separación por iniciativa del empleado.- Se presenta cuando un empleado decide, por razones personales o profesionales, terminar la relación de trabajo con el empleador.

La decisión de separarse depende de dos percepciones:

- La insatisfacción del empleado con el trabajo.
- El número de alternativas atractivas que hay fuera de la organización en el mercado.
(Vallejo Luz, 2016, pág. 44)

Separación por iniciativa de la organización.- Es cuando la organización decide separar a los empleados para sustituirlos con otros más adecuados sobre la base de sus necesidades, para corregir problemas de selección inadecuada o para reducir su fuerza de trabajo. Los cambios en el diseño de los puestos provocan transferencias, recolocaciones, tareas compartidas, reducción de horas de trabajo y despido a los colaboradores. (Vallejo Luz, 2016, pág. 44)

Entre los insumos que la organización importa y los resultados que exporta debe existir cierto equilibrio dinámico capaz de mantener las operaciones del proceso de transformación en niveles controlados. Si los insumos son más voluminosos que las salidas, la organización tiene sus procesos de transformación congestionados o sus reservas de resultados almacenados y paralizados. Si por el contrario, los insumos son menores que las salidas, la organización no tiene recursos para operar las transformaciones y continuar la producción de resultados. Así tanto la entrada como la salida de recursos deben mantener entre sí mecanismos homeostáticos capaces de autorregularse y garantizar así un equilibrio dinámico. (Guadalupe Millan, 2006, pág 125, pág. 26)

Las desvinculaciones de personal tienen que ser compensadas a través de nuevas admisiones para que se mantenga el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para la operación del sistema. (Guadalupe Millan, 2006, pág 125, pág. 26)

Según (Sarries Lauris, 2011, pág. 24) señala que:

Una de las preocupaciones de muchas organizaciones es la de reducir la rotación del personal o la fuga de talentos, por los costes que genera, por cómo afecta a la productividad de otros trabajadores, por cómo perjudica la imagen de la empresa, pero lo más importante es que es un síntoma de otros problemas. Algunas empresas realizan las siguientes prácticas para reducir la rotación de personal:

- Mayor formación y recursos.
- Implicación de los agentes en distintos procesos dentro de la compañía.
- Ofrecer un plan de carrera.
- Dar la posibilidad de aportar información a sus mandos sobre su trabajo y clientes.
- Fortalecer su papel para mantener la relación clientes – empresas.
- Cambiar de turno para evitar el desgaste que conlleva realizar una misma actividad.

2.2.1 Tipos de Rotación de Personal

Según (Robbins Lionel, 2005, pág. 233) menciona que;

“Existen dos tipos de rotación de personal: **La Interna** (se produce cuando un empleado es transferido a un nuevo puesto o departamento de trabajo) y la **rotación externa** (consecuencia de ruptura laboral con la organización)”.

Rotación interna

La LOSEP establece en su Art. 35 pág. 28 que el traslado administrativo:

Se entiende como el movimiento, debidamente motivado, de la servidora o servidor público de un puesto a otro vacante, de igual clase y categoría o de

distinta clase pero de igual remuneración, dentro de la misma entidad y que no implique cambio de domicilio

La LOSEP⁴ establece en su Art. 37 pág. 28, que el traspaso de puestos a otras unidades o instituciones se refiere cuando: “La autoridad nominadora, previo informe técnico de la unidad de administración del talento humano, podrá autorizar el traspaso de puestos, con la respectiva partida presupuestaria, de una unidad administrativa a otra, dentro de la misma institución”.

La LOSEP establece en su Art. 38 pág. 28, que el cambio administrativo:

Se entiende por cambio administrativo el movimiento de la servidora o servidor público de una unidad a otra distinta. La autoridad nominadora podrá autorizar el cambio administrativo, entre distintas unidades de la entidad, sin que implique modificación presupuestaria y siempre que se realice por necesidades institucionales, por un período máximo de diez meses en un año calendario, observándose que no se atente contra la estabilidad, funciones y remuneraciones de la servidora o servidor.

La LOSEP establece en su Art. 39 pág. 28, referente a los Intercambio voluntario de puestos, señala:

Las autoridades nominadoras, previo informe de sus respectivas Unidades de Administración del Talento Humano, podrán autorizar el intercambio voluntario de puestos de las y los servidores, siempre que sean puestos de los mismos niveles profesionales, administrativos o técnicos en ambas instituciones, en los siguientes casos: a) Enfermedad; b) Cambio de estado civil; y, c) Seguridad familiar o personal.

⁴ Art. 35, LOSEP, et ap. 6

Rotación Externa

Según (Solis, 2017, págs. 11,12) señala que; “La rotación externa hace referencia a los colaboradores que salen e ingresan a la institución; esto puede darse por las siguientes causas principales”:

- Decesos del trabajador
- Jubilación
- Renuncia
- Despido
- Terminación del contrato
- Incapacidad permanente
- Otras

2.2.2 Causas de la Rotación de Personal

Cuando surgen problemas en la estabilidad laboral en una organización que afectan el desempeño de la misma hay que buscar las causas fundamentales que han dado origen a una excesiva rotación del personal. Generalmente detrás de una excesiva rotación laboral se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los Recursos Humanos. (Whenter Solis, 2004, pag. 34)

La rotación laboral y sus causas fundamentales (la inestabilidad laboral) generan consecuencias negativas para cualquier organización, dichas consecuencias se agudizan cuando resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo vacante, lo cual provoca que en muchos casos se realice una selección incorrecta de la persona que debe ocupar dicho puesto, pues no existen opciones. Esto provoca que pasado cierto tiempo esa persona emigre hacia otra organización, ya sea por decisión de la propia empresa al descubrir que el trabajador seleccionado no es el idóneo para dicho empleo o bien por solicitud de la propia persona que decide marcharse porque ha encontrado un empleo más satisfactorio para sus expectativas.

Una de las causas que puede generar la rotación del personal en la organización es la insatisfacción laboral, sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, estableciéndose una competencia entre oferta y demanda donde es el trabajador quién tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel. Una de las formas más frecuentes de manifestar la insatisfacción consiste en el abandono de la organización que se comienza con la búsqueda de otro empleo y que culmina con la renuncia cuando aparece lo que el trabajador está buscando, opina (Dessler Anderson , 1991, pág 49)

2.2.3 Índice de Rotación de Personal

(Chiavenato Idalberto, 2009, pág 130) Menciona que;

La rotación del personal es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo, lo cual se representa a través de la siguiente fórmula:

$$\text{Índice de Rotación} = \frac{\text{Número de Empleados desvinculados}}{\text{Promedio de empleados de la organización}} \times 100$$

La alta rotación de personal no sólo representa un costo importante para la empresa sino que también tiene impacto significativo en la rentabilidad futura porque no garantiza una calidad uniforme, ni permite entregar el servicio o el producto a tiempo y ser competitivos en costos. La determinación del índice de rotación del personal y sus análisis sistemáticos es muy importante, pues se trata de recursos críticos para cualquier empresa y que deben mantenerse en el punto más bajo posible dependiendo del tipo de negocio. Los costos de la rotación de personal pueden determinarse siguiéndole la pista al proceso que se sigue para la contratación, mantenimiento y cesantía de un empleado. (Mendoza Roberto, 2003, pág 104-108)

El cálculo del índice de rotación de personal está basado en el volumen de entradas y salidas de personal en relación con los recursos disponibles en cierta área de la organización, dentro de cierto periodo de tiempo y en términos porcentuales. La

rotación de personal expresa el porcentaje de los empleados que circulan sobre el número medio de empleados, en el área y en el periodo considerado.

Un índice de rotación de personal equivalente a cero demostraría un estado de total estancamiento de la organización. Por otro lado un índice de rotación de personal elevado reflejaría un estado de fluidez y entropía de la organización que no podría fijar y asimilar adecuadamente sus recursos humanos.

El índice de rotación ideal sería aquel que permitiera a la organización retener un personal de buena calidad, sustituyendo a aquel que presenta distorsiones de desempeño difíciles de ser corregidas dentro de un programa factible y económico. No hay un número que defina el índice ideal de rotación, sino una situación específica para cada organización en función de sus problemas y de la propia situación externa del mercado. (Guadalupe Millan, 2006, pág 125)

2.2.4 Factores que Influye en la Rotación de Personal

Un elemento esencial para mantener y motivar la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Los empleados deben recibir sueldos y salarios justos a cambio de una contribución productiva. Cuando sea adecuado y aconsejable, los incentivos deben cumplir una función importante. La compensación insuficiente quizá ocasione una alta tasa de rotación de personal. Si la compensación es demasiado alta puede perder su capacidad de competir en el mercado. "El deseo de una mejor compensación o la falta de satisfacción con la compensación, genera una búsqueda de un puesto y un mejor salario, y que esto a su vez recaee en ausentismo y rotación de personal". (Davis Welder, 2000, pág. 19)

2.2.5 Principales factores que causan la rotación de personal

Gráfico 1: Principales factores que causan la rotación de personal



(Moreno, Julian, 2017, pág. 13)

2.2.6 Evaluación de Desempeño

(Chiaveanato Idalberto, 2001, pág. 356) Menciona que;

El desempeño del cargo es situacional en extremo, varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente. El valor de las recompensas y la percepción de que recompensas dependen del esfuerzo determinan el volumen, de esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar: una perfecta relación de costo beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará."

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial del desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional, etc. En resumen, la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad sea formal o informalmente. Además, la evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, etc. Según los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño puede ayudar a determinar y desarrollar una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización. (Chiaveanato Idalberto, 2001, pág. 357)

De acuerdo a la Norma Técnica de calificación de servicios y Evaluación de Desempeño señala en el art. 3 que;

La evaluación de desempeño consiste en un mecanismo de rendición de cuentas programada y continua, basada en la comparación de los resultados alcanzados con los resultados esperados por la institución, por las unidades organizacionales o procesos internos y por sus funcionarios y servidores, considerando las responsabilidades de los puestos que ocupan.

Regula desde la perspectiva de los recursos humanos, calificación que será complementaria a los resultados alcanzados desde la dimensión de la institución, de las unidades o procesos internos y/o el grado de satisfacción de los ciudadanos y/o de los usuarios de bienes o servicios públicos.

El fin de la evaluación del desempeño será que la institución, las unidades o procesos internos y sus funcionarios y servidores, tengan una visión consensuada

y de conjunto que genere condiciones para aplicar eficientemente la estrategia institucional, tendiente a optimizar los servicios públicos que brindan los funcionarios y servidores; y volverlos más productivos, incrementando al mismo tiempo la satisfacción de los ciudadanos.

La Norma Técnica de Calificación de Servicios y Evaluación de Desempeño menciona en el art. 4 que la finalidad;

De la Evaluación de Desempeño se efectuará sobre la base de los siguientes objetivos:

- a) Fomentar la eficacia y eficiencia de los funcionarios y servidores en su puesto de trabajo, estimulando su desarrollo profesional y potenciando su contribución al logro de los objetivos y estrategias institucionales;
- b) Tomar los resultados de la evaluación del desempeño para establecer y apoyar, ascensos y promociones, traslados, traspasos, cambios administrativos, estímulos y menciones honoríficas, licencias para estudios, becas, cursos de capacitación y entrenamiento, cesación de funciones, destituciones, entre otros;
- c) Establecer el plan de capacitación y desarrollo de competencias de los funcionarios y servidores de la organización;
- d) Generar una cultura organizacional de rendición de cuentas que permita el desarrollo institucional, sustentado en la evaluación del rendimiento individual, con el propósito de equilibrar las competencias disponibles del funcionario o servidor con las exigibles del puesto de trabajo; y,
- e) Cohesionar el sistema de gestión de desarrollo institucional y de recursos humanos bajo el concepto de ciudadano usuario. El subsistema de evaluación del desempeño se transforma en mecanismo de retroalimentación para los demás subsistemas de administración de recursos humanos.

2.2.7 Del subsistema de evaluación de desempeño

El Reglamento General a la ley Orgánica de servicio Público, 2017, en Art. 215, pág. 57 señala que la evaluación;

Consiste en la evaluación continua de la gestión del talento humano, fundamentada en la programación institucional y los resultados alcanzados de conformidad con los parámetros que el Ministerio de Relaciones Laborales emita para el efecto, cuyas metas deberán ser conocidas previamente por la o el servidor.

El Reglamento General a la ley Orgánica de servicio Público, 2017, en Art. 216, pág. 27 señala que;

La evaluación del desempeño programada y por resultados tiene como objetivo medir y estimular la gestión de la entidad, de procesos internos y de servidores, mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos fundamentados en una cultura organizacional gerencial basada en la observación y consecución de los resultados esperados, así como una política de rendición de cuentas que motive al desarrollo en la carrera del servicio público, enfocada a mejorar la calidad de servicio y a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

En el desarrollo de los procesos de evaluación de desempeño que se realicen conforme a la LOSEP, este Reglamento General y las normas pertinentes, será de cumplimiento obligatorio por parte de las o los servidores.

El Reglamento General a la ley Orgánica de servicio Público, 2017, en Art. 217, pág. 58 señala que el Ámbito de aplicación de la evaluación del desempeño;

Estarán sujetos a la evaluación del desempeño todos(a) los servidores públicos que prestan servicios en las instituciones determinadas en el artículo 3 de la LOSEP mencionado anteriormente.

El Reglamento General a la ley Orgánica de servicio Público, 2017, en Art. 218, pág. 58 señala que la evaluación del desempeño programado y por resultados;

Constituye un proceso permanente; los responsables de las UATH⁵ y de las unidades, áreas o procesos deberán evaluar una vez al año según el requerimiento del plan operativo institucional, la estructura institucional y posicional y las disposiciones de la máxima autoridad o jefe inmediato.

El Reglamento General a la ley Orgánica de servicio Público, 2017, en Art. 221, pág. 58 menciona que las escalas de evolución de los resultados de la gestión y desempeño organizacional serán las siguientes:

- a) Excelente: Es aquel que supera los objetivos y metas programadas;
- b) Muy Bueno: Es el que cumple los objetivos y metas programadas;
- c) Satisfactorio: Mantiene un nivel mínimo aceptable de productividad;
- d) Regular: Es aquel que obtiene resultados menores al mínimo aceptable de productividad; y,
- e) Insuficiente: Su productividad no permite cubrir las necesidades del puesto.

Las escalas de evaluación incorporarán la ponderación de los indicadores de evaluación establecidos en la norma técnica.

La evaluación la efectuará el jefe inmediato y será revisada y aprobada por el inmediato superior institucional o la autoridad nominadora previa a la notificación de la o el servidor.

Los resultados de la evaluación serán notificados a la servidora o servidor evaluado, en un plazo de ocho días contados a partir de la culminación de la obtención de resultados; y, de ser el caso, la recalificación en un plazo de 5 días, en caso de que haya sido

⁵:UATH: Unidad Administrativa de Talento Humano

solicitada por escrito y fundamentada mente. El proceso de recalificación será realizado por un Tribunal integrado conforme establece el artículo 78 de la LOSEP⁶.

El Reglamento General a la ley Orgánica de Servicio Público, 2017, en Art. 222, págs. 28,59 señala que los efectos de la evaluación son;

Los resultados de la evaluación del desempeño, cumplimiento de procesos internos, programación institucional, objetivos y del servidor público, constituirán uno de los mecanismos para aplicar las políticas de promoción, reconocimiento, ascenso y cesación, a través de la cual se procurará mejorar los niveles de eficiencia y eficacia del servicio público. Los efectos de la evaluación serán los siguientes:

a) La o el servidor público que obtenga la calificación de excelente, muy bueno o satisfactorio, será considerado para la aplicación de políticas de promoción, reconocimiento, ascensos dentro de la carrera del servicio público y estímulos que contempla la LOSEP, este Reglamento General y la Norma que para el efecto se expida;

b) La o el servidor que obtenga la calificación de regular, volverá a ser evaluado en el plazo de tres meses; de obtener la misma calificación, será destituido de su puesto, previo el sumario administrativo que se efectuará de manera inmediata; y,

c) Para las servidoras o servidores que hubieren obtenido la calificación de insuficiente, se seguirá el siguiente procedimiento:

1.- Obligatoriamente se realizará una segunda evaluación en el plazo de dos meses calendario, contados a partir de la notificación a la servidora o servidor, del resultado de la primera evaluación;

2.- En el caso de que la o el servidor por segunda ocasión consecutiva obtuviere una calificación de insuficiente, será destituido previo el respectivo sumario administrativo de conformidad con lo establecido en el literal m) del artículo 48 de la LOSEP. Si en

⁶ LOSEP, et ap. 6

este caso se obtuviere una calificación de regular se aplicará lo establecido en el artículo 80 de la LOSEP;

3.- En el caso de que la o el servidor haya obtenido por primera vez la calificación de insuficiente, y que dentro del plazo establecido de los dos meses, por segunda ocasión la o el servidor obtuviere una calificación de regular se estará a lo establecido en el artículo 80 segundo inciso de la LOSEP; y,

4.- En el caso de que en la segunda evaluación la o el servidor obtuviere una calificación de satisfactorio, muy bueno y/o excelente, se le aplicará la evaluación del desempeño por el tiempo que faltare del período de evaluación vigente.

2.3 IDEA A DEFENDER

El estudio del impacto de la rotación de personal incide de una manera positiva sobre los índices de evaluación del desempeño de los servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Cantón Alausí, periodo 2016 - 2017.

2.4 VARIABLES

2.4.1 Variable Independiente

Evaluación del desempeño

2.4.2 Variable Dependiente

Rotación de Personal

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1 De campo

La recopilación de datos en el presente trabajo de investigación se realiza en lugar de los hechos, es decir, en la municipalidad del “Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Cantón Alausí” a través de las técnicas utilizadas y al manejo de datos reales obtenidos en la institución.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Investigación Documental

La investigación documental consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto del tema objeto de estudio.

De acuerdo con Cázares Hernández, la investigación documental depende fundamentalmente de la información que se obtiene o se consulta en documentos, entendiendo por éstos todo material al que se puede acudir como fuente de referencia, sin que se altere su naturaleza o sentido, los cuales aportan Información o dan testimonio de una realidad o un acontecimiento. (Bernal Cesar, 2006, pág. 110)

3.2.2 Investigación Descriptiva

La investigación descriptiva se guía por las preguntas de investigación que se formula el investigador; cuando se plantean hipótesis en los estudios descriptivos, éstas se formulan a nivel descriptivo y se prueban dichas hipótesis.

La investigación descriptiva se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental. (Bernal Cesar, 2006, pág. 112)

La investigación descriptiva permitirá realizar un diagnóstico a fin de describir el fenómeno de estudio, analizando la situación específica de la Municipalidad, indicando sus rasgos más distintivos y diferenciadores que originan la rotación de personal y su impacto en la evaluación del desempeño de los servidores de GAD Municipal Cantón Alausí. (Solis Albaro 2017, pág. 34)

3.2.3 Investigación Correlacional

Para Salkind, la investigación correlacional;

“Tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables. De acuerdo con este autor, uno de los puntos importantes respecto de la investigación correlacional es examinar relaciones entre variables o sus resultados, pero en ningún momento explica que una sea la causa de la otra. En otras palabras, la correlación examina asociaciones pero no relaciones causales, donde un cambio en un factor influye directamente en un cambio en otro. (Salkind Almis, 2009, pág. 113)

3.2.4 Investigación explicativa o causal.

(Bernal Cesar, 2006, pág. 115) Afirma que;

“La investigación descriptiva es el nivel básico de la investigación científica, la investigación explicativa o causal es, para muchos expertos, el ideal y nivel culmen de la investigación no experimental, el modelo de investigación “no experimental” por antonomasia. La investigación explicativa tiene como fundamento la prueba de hipótesis y busca que las conclusiones lleven a la formulación o el contraste de leyes o principios científicos.

Cuando, en una investigación, el investigador se plantea como objetivos estudiar el porqué de las cosas, los hechos, los fenómenos o las situaciones, a estas

investigaciones se les denominan explicativos. En la investigación explicativa se analizan causas y efectos de la relación entre variables”.

3.3 POBLACIÓN

Población: Para (Loped Jany, 2010, pág. 17), población es “la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia”.

Para esta la investigación la población se considera los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Cantón Alausí que son 294 por lo que la encuesta se dirige a totalidad de la población.

De igual manera se realizara una encuesta al alcalde como al director del departamento de talento humano.

3.4 MÉTODOS

Otra forma más reciente de caracterizar métodos de investigación es la concepción de métodos cimentada en las distintas concepciones de la realidad social, en el modo de conocerla científicamente y en el uso de herramientas metodológicas que se emplean para analizarla. Desde esta concepción, el método de investigación se suele dividir en los métodos cuantitativos, o investigación cuantitativa; cualitativa, o investigación cualitativa. (Bernal Cesar, 2006, pág. 57)

3.4.1 Método Cuantitativo

El método cuantitativo o método tradicional se fundamenta en la **medición** de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados. (Bernal Cesar, 2006, pág. 57)

3.4.2 Método Cualitativo

El método cualitativo o método no tradicional, de acuerdo con Bonilla y Rodríguez, se orienta a **profundizar** casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada. (Bernal Cesar, 2006, pág. 57)

3.5 TÉCNICAS

3.5.1 Encuestas

Es un cuestionario estructurado con preguntas abiertas y cerradas que se aplica una muestra de la población y está diseñada para obtener información específica. (Bernal Cesar, 2006, pág. 177)

Para esta investigación la población son los servidores del Gobierno autónomo Descentralizado Municipal Cantón Alausí en este caso los 294 trabajadores.

3.5.2 Entrevistas

Es un acto de comunicación oral que se establece entre dos o más personas (el entrevistador y el entrevistado o los entrevistados) con el fin de obtener una información o una opinión, o bien para conocer la personalidad de alguien. (Bernal Cesar, 2006, pág. 177)

La entrevista se realizó al alcalde y al director de talento humano para la presente investigación

3.6 INSTRUMENTOS

3.6.1 Cuestionario

El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto de investigación. El cuestionario permite estandarizar e integrar el proceso de recopilación de datos. Un diseño mal construido e inadecuado conlleva a recoger información incompleta, datos no precisos de esta manera genera información nada confiable. Por esta razón el cuestionario es en definitiva un conjunto de preguntas respecto a una o más variables que se van a medir. (Mainato Amador, 2009, pág. 52)

En esta investigación el cuestionario cuenta de 10 preguntas cerradas la misma que se puede observar en el anexo N°1.

En relación a instrumento se aplica a los servidores del GAD cuya población es de 294 trabajadores y fue aplicada a todos.

3.6.2 Guía de entrevista

El protocolo es una ayuda de memoria para el entrevistador, tanto en un sentido temático (ayuda recordar los temas de la entrevista) como conceptual (presenta los tópicos de la entrevista en un lenguaje cotidiano, propio de la personas entrevistadas). La entrevista está dirigida al Alcalde y al Director de Talento Humano.

3.7 ANALISIS DE RESULTADOS

1. ¿Cuál es la principal causa de la renuncia voluntaria a su puesto de trabajo de GADMCA⁷?

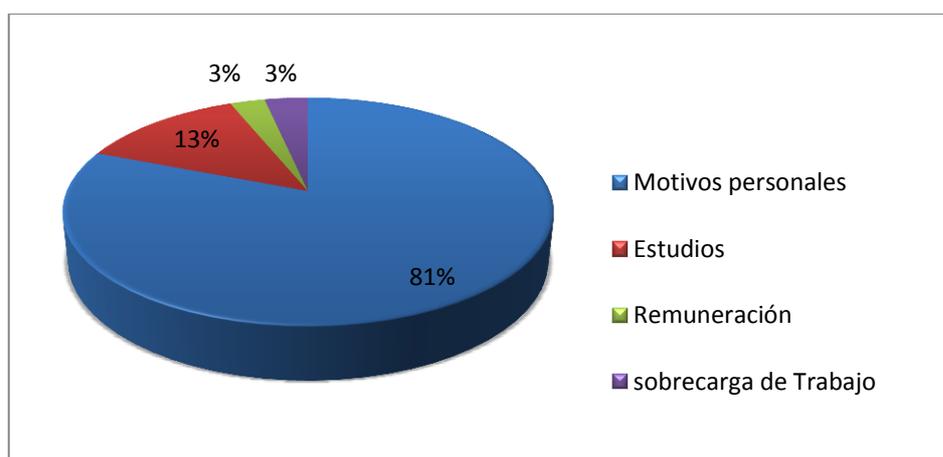
Tabla 1: Renuncia voluntaria

Causa de la renuncia voluntaria	N° de Trabajadores	Frecuencia Relativa
Motivos personales	238	81%
Estudios	38	13%
Remuneración	8	3%
Sobrecarga de Trabajo	10	3%
TOTAL	294	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Juan Carlos Daquilema

Gráfico 2: Renuncia voluntaria.



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Juan Carlos Daquilema

Análisis:

En el siguiente gráfico se puede observar que el 81% son motivos personales la causa de la renuncia voluntaria, mientras que el 13% son los estudios y un 3% remuneración y sobrecarga de trabajo. Se puede analizar que la causa para la renuncia voluntaria son los motivos personales ya que cuenta con un alto nivel de porcentaje.

⁷ GADMCA: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Alausí.

2. Qué tipo de proceso administrativo produjo la rotación interna del personal.

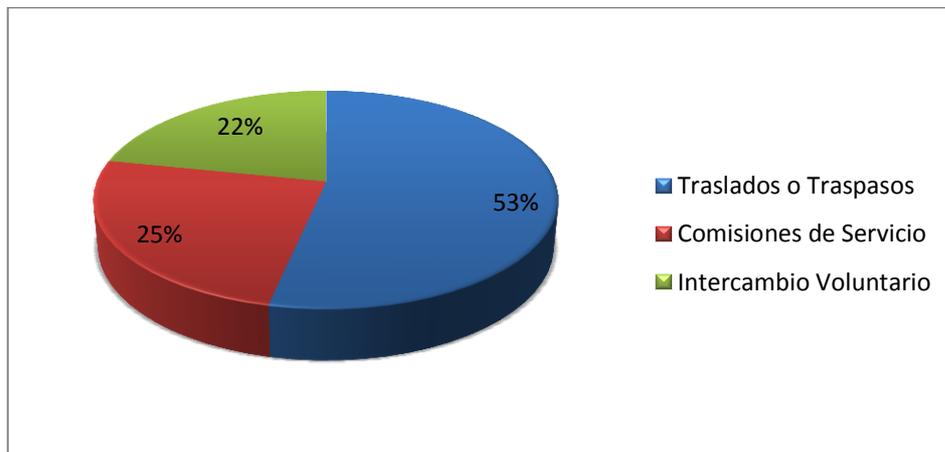
Tabla 2: Tipo de proceso administrativo

Proceso administrativo	N° de Trabajadores	Frecuencia Relativa
Traslados y traspasos	157	53%
Comisiones de servicio	73	25%
Intercambio Voluntario	64	22%
TOTAL	294	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Juan Carlos Daquilema

Gráfico 3: Tipo de proceso administrativo



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Juan Carlos Daquilema

Análisis:

Al realizar las encuestas al personal de la institución podemos observar que el 53% son los Traslados y Traspasos, mientras que un 25% son comisiones de Servicio y un 22% es el intercambio Voluntario. Se puede presenciar que el tipo de proceso administrativo que produjo la rotación interna del personal son los traslados y traspasos ya que cuenta con un alto nivel de porcentaje.

3. Cuál es el nivel de formación profesional que posee el personal que rota en el GADMCA.

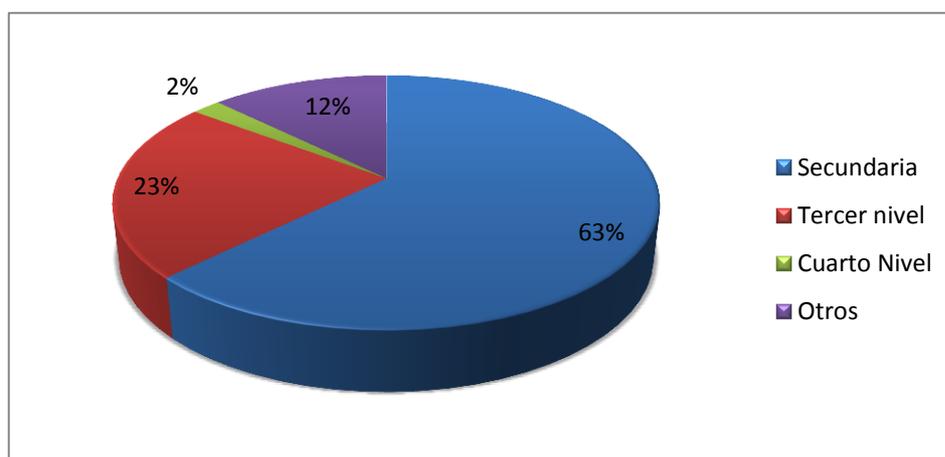
Tabla 3: Formación profesional

Nivel de formación profesional	N° de Trabajadores	Frecuencia Relativa
Secundaria	184	62%
Tercer Nivel	67	23%
Cuarto Nivel	6	2%
Otros	37	13%
TOTAL	294	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Juan Carlos Daquilema

Gráfico 4: Formación profesional



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Juan Carlos Daquilema

Análisis:

Como podemos observar en las encuestas el nivel de formación profesional que poseen a los servidores del GAD Municipal del Cantón Alausí, son de Formación Secundaria un 62%, 23% Tercer Nivel, 13% Cuarto Nivel y un 2% Otros. Esto nos quiere decir que la mayoría de los trabajadores no cuentan con estudios superiores.

4. Qué tipo de relación laboral tiene las personas que rotan en GADMCA.

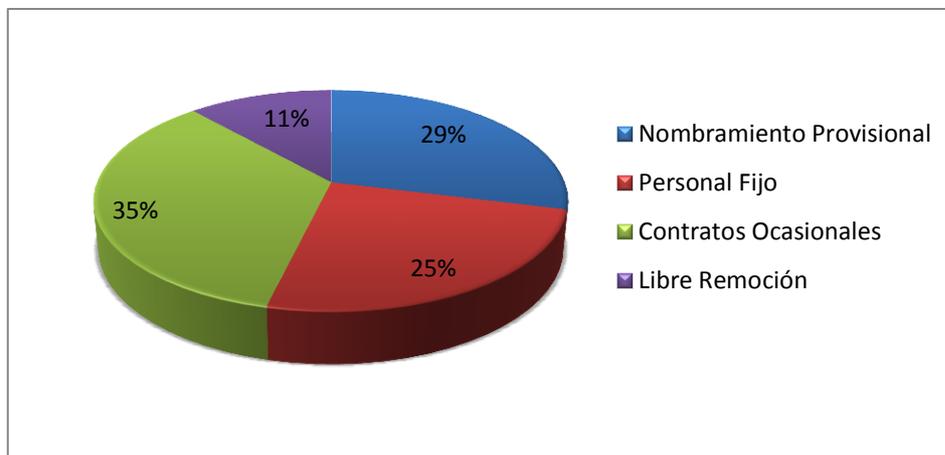
Tabla 4: Relación laboral que tiene las personas del GAD

Tipo de relación laboral	N° de Trabajadores	Frecuencia Relativa
Nombramiento Provisional	85	29%
Personal fijo	72	25%
Contratos Ocasionales	102	35%
Libre Remoción	34	12%
TOTAL	294	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Juan Carlos Daquilema

Gráfico 5: Relación laboral que tiene las personas del GAD



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Juan Carlos Daquilema

Análisis:

Como podemos ver en el gráfico el 35% de los encuestados tienen un contrato ocasional, 29% son de nombramiento provisional, 25% son personal fijo y un 11% Libre Remoción. El tipo de relación laboral que más existe en el GAD es de Nombramiento Provisional.

5. En qué periodo existe más rotación de personal.

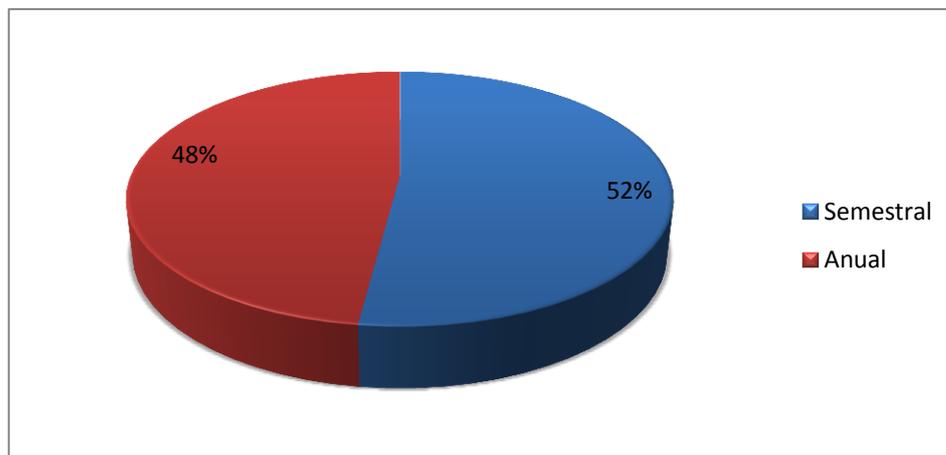
Tabla 5: Periodo que existe más rotación de personal

Periodo existe más rotación	N° de Trabajadores	Frecuencia Relativa
Semestral	153	52%
Anual	141	48%
TOTAL	294	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Juan Carlos Daquilema

Gráfico 6: Periodo que existe más rotación de personal



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Juan Carlos Daquilema

Análisis:

En el gráfico anterior podemos observar que el 52% de la rotación de personal se da semestralmente y un 48% anualmente. Se puede notar que la rotación de personal se ha dado más semestralmente por cual se muestra con un alto porcentaje.

6. Usted había cambiado de puesto de trabajo.

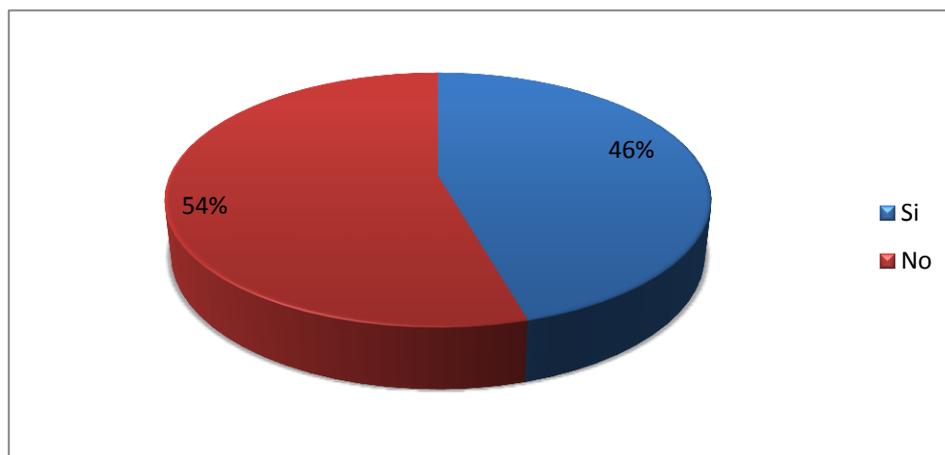
Tabla 6: Cambio de puesto de trabajo.

Ha cambiado de puesto de trabajo	N° de Trabajadores	Frecuencia Relativa
Si	134	46%
No	160	54%
TOTAL	294	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Juan Carlos Daquilema

Gráfico 7: Cambio de puesto de trabajo



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Juan Carlos Daquilema

Análisis:

Al realizar las encuestas podemos observar que el 54% de los encuestados han decidido cambiar del puesto de trabajo y un 46% no han cambiado. Al realizar el análisis podemos observar que más del 50% de servidores de la GADM han optado por cambiar su puesto de trabajo.

7. Qué tipo de rotación de personal tienen los servidores del GADMCA.

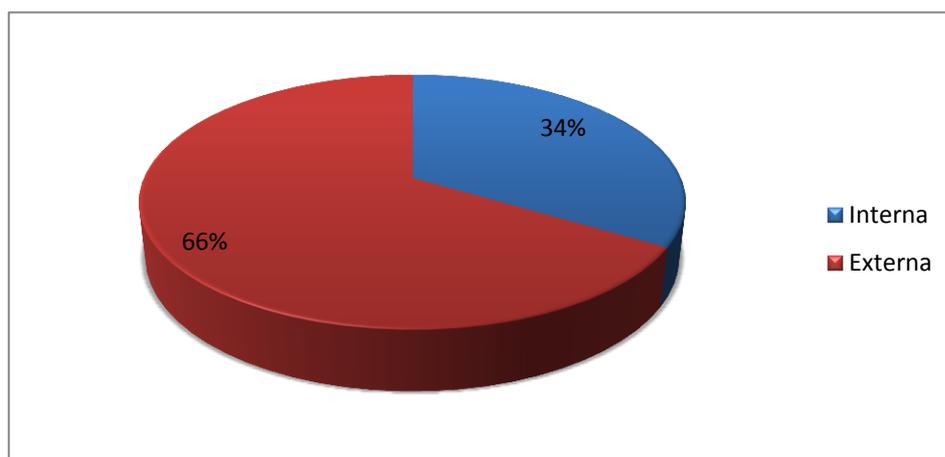
Tabla 7: Tipo de rotación de personal.

Tipo de rotación de personal	N° de Trabajadores	Frecuencia Relativa
Interna	45	34%
Externa	89	66%
TOTAL	134	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Juan Carlos Daquilema

Gráfico 8: Tipo de rotación de personal.



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Juan Carlos Daquilema

Análisis:

Al analizar este gráfico observamos que el 66% de los servidores han realizado una rotación externa en la institución, así como también un 34% lo han realizado internamente. Por ende podemos decir que el tipo de rotación de personal más alto que existe en GAD Municipal Cantón Alausí es externa.

8. Recibe capacitaciones por parte del Departamento de Talento Humano – GADMCA.

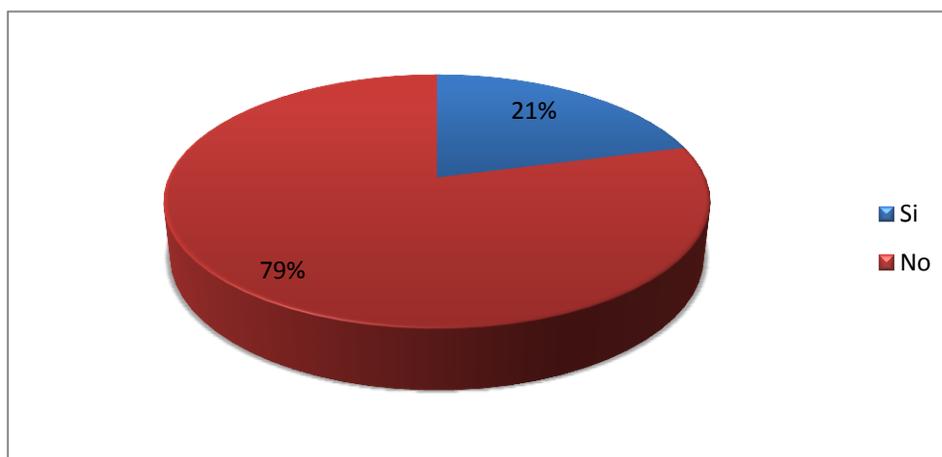
Tabla 8: Capacitaciones

Recibe capacitaciones	N° de Trabajadores	Frecuencia Relativa
Si	28	21%
No	106	79%
TOTAL	134	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Juan Carlos Daquilema

Gráfico 9: Capacitaciones



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Juan Carlos Daquilema

Análisis:

Los resultados del siguiente gráfico nos indican que el 21% de los servidores del GAD recibieron capacitaciones por parte del departamento de Talento Humano, y un 79% no han recibido ninguna capacitación. Al realizar un análisis se puede observar que los servidores del GAD no reciben capacitaciones con alto porcentaje la cual no ayuda alcanzar las metas propuestas correctamente para la institución.

9. Como es la relación laboral con su Jefe Superior.

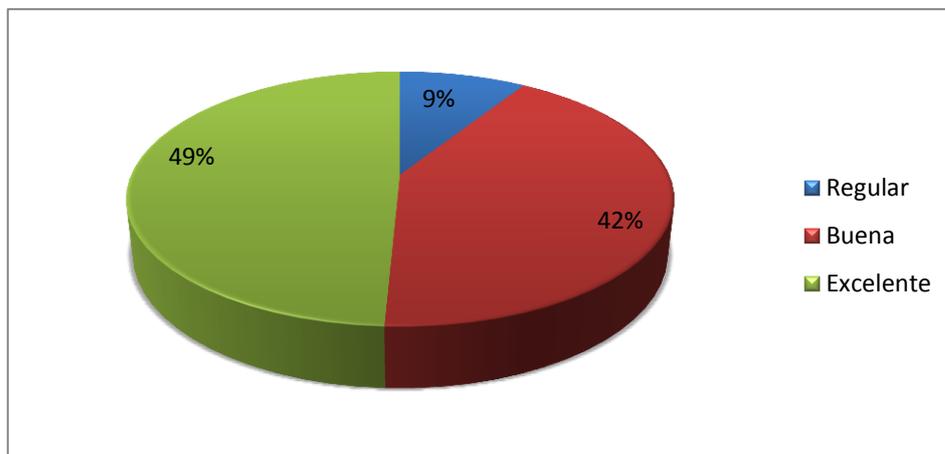
Tabla 9: Relación laboral.

Relación laboral	N° de Trabajadores	Frecuencia Relativa
Regular	12	9%
Buna	56	42%
Excelente	66	49%
TOTAL	134	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Juan Carlos Daquilema

Gráfico 10: Relación laboral con su Jefe



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Juan Carlos Daquilema

Análisis:

De los servidores encuestados nos indican que el 49% tienen una excelente comunicación con su jefe, también tenemos que un 42% es bueno y un 9% es regular. Esto nos quiere decir que el ambiente laboral de los servidores con su jefe dentro del GAD Municipal del Cantón Alausí es excelente.

10. La comunicación originada entre los compañeros de trabajo es.

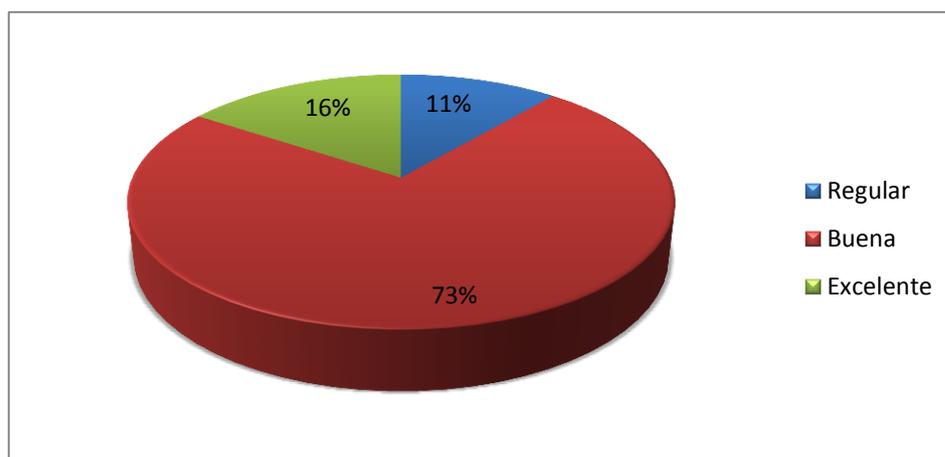
Tabla 10: Comunicación entre compañeros.

Comunicación entre compañeros	N° de Trabajadores	Frecuencia Relativa
Regular	15	11%
Buena	98	73%
Excelente	21	16%
TOTAL	134	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Juan Carlos Daquilema

Gráfico 11: Comunicación entre compañeros.



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Juan Carlos Daquilema

Análisis he interpretación:

En el gráfico podemos observar que la comunicación entre compañeros dentro de la institución es buena en un 73%, así como también un 16% excelente y un 11% Regular. Esto nos permite conocer que la comunicación dentro de la institución no es muy efectiva ya que se encuentra con un alto porcentaje de comunicación que es buena y tendría que ser excelente.

3.8 VERIFICACIÓN IDEA A DEFENDER

Al aplicar las encuestas a los servidores públicos del GOBIERNO AUTÓMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN ALAUSÍ, se pudo observar que la mayoría del personal no son capacitados, y por ende cuentan con un alto porcentaje de rotación de personal externa semestralmente en la institución, se pudo constatar también que no existe una buena comunicación con sus compañeros de trabajo por ende es necesario realizar un Estudio del Impacto de la Rotación de Personal sobre los Índices de Evaluación de los años 2016-2017 para de esta manera crear un ambiente laboral adecuado para el desempeño de los actores involucrados en la institución objeto de estudio, la cual ayudara a alcanzar objetivos a la institución.

CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TITULO

ESTUDIO DEL IMPACTO DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL SOBRE LOS ÍNDICES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS SERVIDORES DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL CANTÓN ALAUSÍ, PERIODO 2016 - 2017.

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.2.1 Introducción

En este capítulo se presenta el estudio del impacto de la rotación de personal sobre los índices de evaluación del desempeño de los servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado municipal cantón Alausí, debido a que no cuenta con ningún estudio de diagnóstico de cómo se encuentra en la actualidad y a la vez no posee un plan estratégico.

La planificación es uno de los elementos en donde se conciben las bases para el éxito de la organización. El hecho de definir estrategias se plantea como una necesidad, para hacer frente a los constantes cambios que se viven en la actualidad. Las organizaciones deben aplicar diferentes métodos de gestión estratégica, que permita evaluar su entorno tanto interno, como externo, previo a la formulación de objetivos, estrategias y acciones.

Por esta razón surge la necesidad de elaborar un Plan Estratégico para los colaboradores del GAD Municipal, el cual permita mejorar y realinear los métodos de trabajo usados en la actualidad, buscando hacerlos más eficientes y eficaces, de acuerdo a las necesidades de la organización y a los objetivos que esta se ha planteado.

4.2.2 Datos Informativos

Institución Ejecutora: Unidad de Talento Humano del GAD Municipal de Alausí.

Beneficiarios: Personal del GAD Municipal y familias del cantón que reciben algún tipo servicio del GAD.

Ubicación: Provincia de Chimborazo, cantón Alausí,

4.2.3 Justificación

La importancia de elaborar el estudio del impacto de la rotación de personal sobre los índices de evaluación del desempeño de los servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado municipal cantón Alausí radica en la necesidad de crear una herramienta que sea la conductora para la toma de decisiones y de acciones acertadas que contribuirán para alcanzar los objetivos de la organización. La aplicación de un plan estratégico ayudará a orientar de mejor manera los recursos, a cumplir metas y objetivos en todos los niveles en pos de su misión, visión y un buen servicio a los usuarios.

Está plantilla base para la elaboración de un Plan Estratégico se inició a partir del análisis realizado a la gestión del talento humano y sus diferentes subsistemas de administración del talento humano, Unidades del GAD Municipal de Alausí, pudiendo de esta manera examinar a la Unidad de Talento Humano y su entorno.

4.2.4 Objetivos

Objetivo General

Elaborar el estudio de impacto de la rotación de personal sobre los índices de evaluación del desempeño de los servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado municipal cantón Alausí con el propósito de contribuir a la consecución de los objetivos institucionales.

Objetivos Específicos

- Realizar un análisis FODA de la Unidad de Talento Humano del GAD Municipal de Alausí.
- Proponer una Misión, Visión y Valores para la Unidad de Talento Humano del GAD Municipal de Alausí.
- Elaborar un Plan de Acción, basado en las estrategias planteadas en las diferentes matrices de análisis FODA.

4.2.5 Proceso del esquema base para el Planeamiento Estratégico

- a) Establecer la filosofía de la Unidad de Talento Humano, expresada en la declaración de su Misión, Visión, Valores y Principios Estratégicos.
- b) Realizar el análisis interno de la Unidad de Talento Humano, proceso que permite identificar las fortalezas y debilidades, aspectos sobre los cuales se tiene cierto control.
- c) Realizar el análisis externo o del entorno de la Unidad de Talento Humano, determinando las oportunidades y amenazas, circunstancias sobre las cuales no se posee ningún control directo.
- d) Determinar los objetivos, estrategias y planes de acción de la Unidad de Talento Humano.
- e) Elaborar un plan de acción para la Unidad de Talento Humano.

4.2.6 Misión

Debido que el GAD Municipal de Alausí no cuenta con una Misión establecida como parte de la filosofía de su departamento, se propone la siguiente.

Gestionar la vinculación y el desarrollo de las personas, aplicando los procesos y procedimientos de manera eficaz en cada uno de los subsistemas, potenciando las habilidades y destrezas de los colaboradores, como factor estratégico en el logro de los objetivos institucionales del GAD Municipal de Alausí.

4.2.7 Visión

Al no contar el GAD Municipal de Alausí con una Visión propicia se propone la siguiente.

Ser una entidad líder en la gestión del talento humano del GAD Municipal de Alausí, que garantice la provisión y el desarrollo del personal, con responsabilidad y transparencia en todos sus procesos.

4.2.8 Valores Propuestos

Honestidad: es fundamental que el personal se comporte y exprese sus pensamientos con sinceridad, de acuerdo con los valores de verdad y justicia, demostrando que sus actividades están basadas en el resguardo de los intereses comunes.

Responsabilidad: los funcionarios deberán esforzarse honestamente para cumplir con sus deberes. Cuanto más elevado sea el cargo que ocupa un funcionario/a o servidor/a público, mayor es su responsabilidad.

Respeto: en la Unidad de Talento Humano se considera que el respeto hacia los demás es primordial al momento de desarrollar las actividades de trabajo.

Liderazgo: la Unidad de Talento Humano es una guía personal para el logro de metas y objetivos.

Discreción: las diferentes problemáticas personales o de la institución serán tratadas con el debido sigilo para no afectar el interés y la imagen de los involucrados.

4.2.9 Principios Propuestos

Principio de humanización.- el dinamismo que mueve al hombre a crecer es la libertad, responsabilidad, sentido social, respetar y promover los valores humanos. Se fundamenta y compendia en los derechos humanos, por cuanto el hombre tiene el derecho y la obligación de desarrollarse en todos los campos.

Principio de autonomía.- todas las personas tienen derecho a determinar y conducir su vida de acuerdo a su propias decisiones.

Principio de Igualdad.- todos los seres humanos son iguales, tienen los mismos derechos y obligaciones. “No hagas a otro lo que no quieras para ti”.

Principio de complejidad.- la realidad es compleja, y el hombre debe actuar de acuerdo a lo que va conociendo de ella. Todos los hombres estamos a expensas de equivocarnos de ahí la necesidad de estar siempre en búsqueda de la verdad, de la unidad y el porvenir.

Principio de solidaridad.- cada persona ha de contribuir al bien común según sus posibilidades, pensando siempre en ser parte de una sociedad mejor.

4.2.10 Políticas Propuestas

Se propone el siguiente grupo de políticas, las cuales tienen como objetivo contribuir al GAD Municipal de Alausí con el alcance de su misión y alcanzar su visión.

Coordinación.- Toda actividad que realice el personal debe ser visualizado como parte de un proceso en el que intervienen diferentes niveles, recursos y talentos de la organización.

Calidad.- Mejorar de forma continua los procesos de gestión del Talento Humano para satisfacer los requerimientos y expectativas de sus usuarios.

Capacitación y preparación.- Los funcionarios públicos del GAD municipal de Alausí deben capacitarse de manera constante, de acuerdo a la planificación anual.

4.2.11 Matriz FODA

Se realiza el análisis FODA, a fin de determinar los aspectos positivos y negativos que tiene el G.A.D. cantón Alausí. En su entorno tanto interno y externo.

Tabla 11: Matriz FODA de la Unidad de Talento Humano

Análisis interno Análisis Externo	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		F1 Pago puntual de remuneraciones y beneficios al personal.
	F2 Normativa vigente para administrar el talento humano.	D2 Escasa capacitación del personal.
	F3 Buen servicio al cliente.	D3 Personal desmotivado
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (FO) o AGRESIVAS: Utilizar fortalezas para aprovechar las oportunidades.	ESTRATEGIAS (DO) o CONSERVADORAS: Superar las debilidades aprovechando las oportunidades.
O1 Apoyo del Ministerio de Relaciones Laborales		
O2 Capacitación gratuita ofertada por una serie de instituciones públicas.	F2, O1, O2 F3, O3	D1, O2, O3 D2, O2 D3, O1, O2
O3 Acceso a nuevas tecnologías de la información		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS (FA) o COMPETITIVAS: Utilizar las fuerzas para evitar las amenazas.	ESTRATEGIAS (DA) o DEFENSIVAS: Reducir las debilidades y evitar las amenazas.
A1 Políticas estatales en Constante cambio.		
A2 Variación de los presupuestos asignados al área.	F1, A2 F2, A3, F3, A3,	D1, A1, A2, 33 D2, A2,A3 D3, A2
A3 Decisiones políticas influyentes para la Unidad de T. H.		

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Juan Carlos Daquilema

Para la formulación de estrategias se utilizó la matriz FODA en la cual se consideraron todas las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas seleccionadas, como se puede ver a continuación.

4.2.12 Matriz de Estrategias Agresivas (FO)

Mediante la vinculación de las fortalezas y oportunidades se ha elaborado cada una de las estrategias para la Unidad de Talento Humano

Tabla 12: Matriz de Estrategias Agresivas (FO)

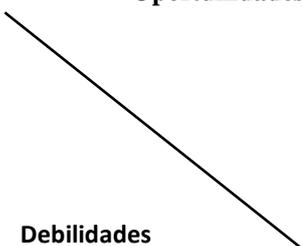
Oportunidades	O1 Apoyo del Ministerio de Relaciones Laborales	O2 Capacitación gratuita ofertada por una serie de instituciones públicas.	O3 Acceso a la nuevas tecnologías de información
Fortalezas			
F1 Pago puntual de remuneraciones y beneficios al personal			
F2 Normativa vigente para administrar el talento humano.	F2, O1 Con la ayuda del Ministerio de Relaciones Laborales socializar los derechos y responsabilidades de las que goza el personal.	F2, O2 Coordinar con el Consejo Municipal, la creación de ordenanzas que regulen los diferentes subsistemas de la administración del T.H. en el GAD.	
F3 Buen servicio al cliente.		F3, O2 Capacitar al personal para mantener un servicio de calidad.	F3, O2, O3 Mediante el uso de las nuevas tecnologías brindar un servicio de calidad al cliente

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Juan Carlos Daquilema

4.2.13 Matriz de Estrategias Conservadoras (DO)

Tabla 13: Matriz de Estrategias Conservadoras

Oportunidades  Debilidades	O1 Apoyo del Ministerio de Relaciones Laborales	O2 Capacitación gratuita ofertada por una serie de instituciones públicas.	O3 Acceso a nuevas tecnologías de la información
D1 Planificación imprecisa del departamento de T. H. e indicadores mal planteados.		D1, O2 Se podrá capacitar a los funcionarios para que sepan cómo planificar adecuadamente, elaborar estrategias y formulación de indicadores.	D1, O3 Se puede utilizar diferente software para elaborar la planificación y controlar de manera más específica los detalles o los desvíos de esta.
D2 Escasa capacitación del personal.		D2, O2 De igual manera se puede capacitar en todas las áreas que el personal lo requiera para mejorar su desempeño.	
D3 Personal desmotivado	D3, O1 Actualizar pisos y techos para el pago de remuneraciones justas al personal.	D3, O2 Capacitar a los diferentes gestores de talento humano para que puedan evaluar la satisfacción del cliente interno, y dar solución a sus necesidades.	

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Juan Carlos Daquilema

Tabla 14: Matriz de Estrategias Competitivas (FA)

<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <p style="text-align: center;">Fortalezas</p>	<p style="text-align: center;">A1 Políticas estatales</p>	<p style="text-align: center;">A2 Variación de los presupuestos asignados al área.</p>	<p style="text-align: center;">A3 decisiones políticas influyentes para la unidad de Talento Humano.</p>
<p>F1</p> <p>Pago puntual de remuneraciones y beneficios al personal.</p>		<p>F1, A2</p> <p>Los pagos y las remuneraciones de los empleados no se verán afectados pese a la variación de los presupuestos.</p>	
<p>F2</p> <p>Normativa vigente para administrar el talento humano.</p>			<p>F2, A3</p> <p>Toda decisión o acción del departamento de talento humano será fundamentada en la normativa legal vigente.</p>
<p>F3</p> <p>Buen servicio al cliente</p>			

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Juan Carlos Daquilema

Matriz de Estrategias Defensivas (DA)

Tabla 15: Matriz de Estrategias Defensivas

<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <p style="text-align: center;">Debilidades</p>	<p style="text-align: center;">A1</p> <p>Políticas estatales en constante cambio.</p>	<p style="text-align: center;">A2</p> <p>Variación de los presupuestos asignados al área.</p>	<p style="text-align: center;">A3</p> <p>Decisiones políticas influyentes para la Unidad de T. H.</p>
<p>D1</p> <p>Planificación imprecisa del departamento de T. H. con indicadores de gestión mal planteados.</p>	<p style="text-align: center;">D1, A1</p> <p>Se mantendrá reuniones constantes con los diferentes departamentos para informar de los cambios en las políticas estatales a fin de adaptar la planificación del GAD a estas.</p>	<p style="text-align: center;">D1, A2</p> <p>El departamento Financiero comunicará las diferentes variaciones en los presupuestos a fin de adaptar la planificación a la realidad.</p>	<p style="text-align: center;">D1, A3</p> <p>La planificación será aprobada y controlada por la autoridad nominadora, a fin de que su ejecución no se vea afectada.</p>
<p>D2</p> <p>Escasa capacitación del personal.</p>		<p style="text-align: center;">D2, A2</p> <p>La capacitación será prioridad. Teniendo siempre diferentes alternativas para que una variación presupuestal no afecte los planes de capacitación establecidos.</p>	<p style="text-align: center;">D2, A3</p> <p>Se socializará la importancia de la capacitación del personal a fin de que la autoridad nominadora apoye a las mismas.</p>
<p>D3</p> <p>Personal desmotivado.</p>			

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Juan Carlos Daquilema

4.2.14 Perfil estratégico

A continuación se define el perfil estratégico del G.A.D. cantón Alausí., a fin de analizar de manera más minuciosa los factores internos y externos que influyen en ella.

En las siguientes tablas se asigna un valor entre 1 y 5 por cada aspecto, sea este interno o externo. Por ejemplo 1 significa una gran debilidad y 5 una gran fortaleza. A continuación se define el perfil estratégico interno.

4.2.15 Ponderación de Factores Internos

La ponderación y calificación de los factores internos y externos es de suma importancia para establecer si la Unidad de Talento Humano del GAD Municipal de Alausí es fuerte o débil.

Tabla 16: Ponderación de Factores Internos

UNIDAD DE TALENTO HUMANO DEL GAD MUNICIPAL DE ALAUSI PONDERACIÓN DE FACTORES INTERNOS				
N°	FACTORES INTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FO RTALEZAS				
1	Normativa vigente para administrar el Talento Humano.	0.17	4	0.67
2	Pago puntual de remuneraciones y beneficios al personal.	0.17	5	0.83
3	Buen servicio al cliente.	0.17	4	0.67
DE BILIDADES				
1	Planificación imprecisa del departamento de T. H. con indicadores de gestión mal planteados.	0.17	1	0.17
2	Escasa capacitación del personal.	0.17	1	0.17
3	Personal desmotivado.	0.17	2	0.33
TOTAL		1		2.83

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Juan Carlos Daquilema

La ponderación de los factores internos presenta un resultado de 2,83, valor que indica que la Unidad de Talento Humano del GAD Municipal de Alausí no alcanza un equilibrio entre las fortalezas y las debilidades; esto demuestra la existencia de un problema que debe ser considerado por la administración para solucionarlo.

Ponderación de Factores Externos

Al igual la ponderación de los factores externos tiene una escala de 1 a 5 que se asigna de acuerdo a la importancia de la variable.

Tabla 17: Ponderación de Factores Externos

UNIDAD DE TALENTO HUMANO DEL GAD MUNICIPAL DE ALAUSI PONDERACIÓN DE FACTORES EXTERNOS				
N°	FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
OPOR TUNIDADES				
1	Apoyo del Ministerio de Relaciones Laborales	0.17	3	0.51
2	Capacitación gratuita ofertada por una serie de instituciones públicas.	0.17	1	0.17
3	Acceso a nuevas tecnologías de la información	0.17	2	0.34
A MENAZAS				
1	Políticas estatales en constante cambio.	0.17	4	0.67
2	Variación de los presupuestos asignados al área.	0.17	5	0.83
3	Decisiones políticas influyentes para la Unidad de T. H.	0.17	4	0.67
TOTAL		1		3.17

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Juan Carlos Daquilema

La ponderación de los factores externos arroja un resultado de 3,17. Este valor indica que las oportunidades y amenazas se encuentran en equilibrio. Pese a esto la Unidad de T. H. del GAD Municipal de Alausí debe aprovechar sus oportunidades y capacitar a su personal, como parte de una estrategia para hacer frente a las diferentes problemáticas de la institución.

4.2.16 Determinación de Objetivos Estratégicos

Tomando como base el análisis de la matriz FODA y de las diferentes estrategias creadas mediante la vinculación de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, se ha determinado que los Objetivos Estratégicos para la Unidad de Talento Humano, serán las siguientes:

Fortalecer y desarrollar las competencias y talentos del personal del GAD Municipal de Alausí a fin de mejorar su desempeño y dar un buen servicio a la colectividad.

Mejorar la ejecución de los subsistemas de la administración del talento humano para aprovechar al máximo el talento disponible.

Potenciar los sistemas de comunicación e información para mantener una organización integrada y vinculada con los objetivos organizacionales.

Cada uno de los objetivos estratégicos antes descritos tiene sus propias estrategias, las cuales de igual manera están relacionadas directamente, con las matrices anteriormente vistas.

4.2.17 Perfeccionar el proceso de reclutamiento y selección:

El proceso de reclutamiento y selección es clave para resolver el problema que se analiza, ya que desde esta etapa se debe atraer sólo a las personas que reúnan los requisitos para el desempeño de las funciones inherentes de la plaza disponible.

Otro aspecto importante en esta etapa, en el G.A.D.M. del cantón Alausí, que por lo general se pasa por alto, sin embargo es vital para que la persona que se incorpora a esta nueva cultura de trabajo sepa:

- Las características del G.A.D.M. del cantón Alausí:
 1. Misión. o Visión o Valores.
 2. Horario de trabajo y de alimentación.

- Condiciones de pago y sus beneficios.
- Reglamento de trabajo.

Tabla 18: Proceso de reclutamiento y selección.

Objetivo 1.- Perfeccionar el proceso de reclutamiento y selección.			
No.	Acciones	Participantes	Responsable
1.	Definir el puesto de trabajo vacante.	Área a la que pertenece la plaza vacante.	Jefe de Recursos Humanos.
2.	Determinar el perfil deseado de la persona que se requiere para la plaza vacante.		
3.	Definir la forma de reclutamiento que será empleada.	Área a la que pertenece la plaza vacante.	Jefe de Recursos Humanos.
	Realizar la pre-selección de los candidatos	Área a la que pertenece la plaza vacante.	Jefe de Recursos Humanos.
5	Evaluar candidatos a través de pruebas: Test sobre: conocimientos, actitudes, aptitudes y destrezas de los candidatos.	Área a la que pertenece la plaza vacante.	Jefe de Recursos Humanos.
6	Entrevistar a los candidatos.	Área a la que pertenece la plaza vacante.	Jefe de Recursos Humanos.
7	Confirmar referencias laborales.	Área a la que pertenece la plaza vacante.	Jefe de Recursos Humanos.
8	Seleccionar al candidato idóneo	Área a la que pertenece la plaza vacante.	Jefe de Recursos Humanos.
9	Contratar al candidato.	Área a la que pertenece la plaza vacante.	Jefe de Recursos Humanos.
10	Incorporar a la nueva persona al G.A.D. cantón Alausí.	Área a la que pertenece la plaza vacante.	Jefe de Recursos Humanos.
11	Inducir al nuevo empleado	Área a la que pertenece la plaza vacante.	Jefe de Recursos Humanos.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Juan Carlos Daquilema

Mejorar el proceso de inducción y capacitación de los empleados nuevos que ingresan al G.A.D. cantón Alausí:

Mejorar el sistema de inducción y capacitaciones, constituirá una de las estrategias decisivas para lograr el cambio necesario en la gestión del talento humano en el G.A.D. cantón Alausí, muchos de los problemas que existen en esta organización se pueden resolver por vía de la adquisición de conocimientos, el desarrollo de habilidades o la formación de valores; con los cuales se crean mejores ventajas competitivas. Es preciso destacar que estas capacitaciones tienen que diseñarse, ejecutarse y controlarse en forma de un proceso sistemático donde participen todos los trabajadores.

Dentro de las acciones que se pueden incorporar están las siguientes:

Tabla 19: Proceso de capacitación del G.A.D. cantón Alausí

Objetivo 2.- Mejorar el proceso de capacitación del G.A.D. cantón Alausí.			
No.	Acciones	Participantes	Responsable
1.	Determinar las necesidades de inducción y capacitación de cada trabajador.	Todas las áreas del G.A.D. cantón Alausí.	Jefe de Recursos Humanos.
2.	Determinar cuáles son de las necesidades que se resuelven por la vía de la inducción y capacitación.	Todas las áreas del G.A.D. cantón Alausí.	Jefe de Recursos Humanos.
3.	Definir los objetivos de la inducción y capacitación.	Todas las áreas del G.A.D. cantón Alausí.	Jefe de Recursos Humanos.
4.	Diseñar y elaborar programas de inducción y capacitación.	Todas las áreas del G.A.D. cantón Alausí.	Jefe de Recursos Humanos.
5.	Ejecutar la inducción y capacitación diseñada.	Todas las áreas del G.A.D. cantón Alausí.	Jefe de Recursos Humanos.
6.	Medir los resultados obtenidos después de la inducción y capacitación.	Todas las áreas del G.A.D. cantón Alausí.	Jefe de Recursos Humanos.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Juan Carlos Daquilema

A este aspecto inicial del proceso de capacitación se le prestará especial importancia, para poder direccionar adecuadamente la información. En la determinación de las necesidades de capacitación, el G.A.D. cantón Alausí empleará la siguiente ficha, que será dirigida a los jefes de cada de área del G.A.D. cantón Alausí que además servirá de respaldo de las acciones que en esta materia se realizan.

G.A.D. CANTÓN ALAUSI.

Ficha para la determinación de las necesidades de capacitación.

Área de Trabajo:

Nombres y Apellidos:

Cargo que desempeña:

Experiencia en el puesto de trabajo actual

(años): _____

Necesidad de capacitación actual:

Acciones que se propone ejecutar para resolver la necesidad:

Quién o quiénes participan en cada acción: _____

Fechas propuestas de inicio y terminación de cada acción y tiempo de duración:

Lugar donde se propone desarrollar la acción: _____

Mejorar los incentivos:

Por lo general todas personas tienen capacidades superiores a las que demuestra en su desempeño, por lo que, alcanzar ese potencial que tienen reservado es un reto para el G.A.D. cantón Alausí, por ello es necesario que los directivos comprendan y acepten

que un sistema de reconocimiento y recompensas puede ayudar a que los empleados demuestren todo su potencial en el desempeño de sus actividades.

Para mejorar los incentivos, se propone:

Tabla 20: Incentivos del G.A.D. cantón Alausí.

Objetivo 3.- Mejorar los incentivos.			
No.	Acciones	Participantes	Responsable
1.	<p>Diseñar un sistema de evaluación de méritos, con dos enfoques:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Premios por los objetivos alcanzados (se premia el resultado del trabajo en equipo). • Premios por el desempeño individual. 	<p>Todas las áreas del G.A.D. cantón Alausí.</p>	<p>Jefe de Recursos humanos.</p>
2.	<p>Crear incentivos no monetarios que permitan mantener a los mejores trabajadores y atraer otros con talento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener horarios flexibles (horarios estándar en especial en el área de entretenimiento, control sobre el horario de los empleados (turnos equitativos y días libres razonables). • Posibilidad real de crecimiento dentro del G.A.D. cantón Alausí. • Celebración de cumpleaños. • Canastas navideñas. • Celebración del día del trabajador. 		
3	<p>Establecer incentivos monetarios, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Primas anuales. 		

	<ul style="list-style-type: none"> • Pensiones. • Bonificaciones. • Planes de préstamos o reembolsos de servicios médicos. • Seguros médicos privados. 		
4	Evaluar los méritos de cada empleado.		
5	Dar reconocimientos y gratificaciones a las personas que logran metas, que tienen actitudes positivas destacadas.		
6	Perfeccionar el sistema sobre la base de deficiencias encontradas en el entorno laboral.		
7	Socializar los resultados y experiencias derivadas de su implementación.		

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Juan Carlos Daquilema

4.2.18 Establecer un sistema de evaluación del desempeño para los empleados:

La evaluación del desempeño de los empleados es un aspecto esencial que de una u otra forma se debe efectuar en cualquier organización en la actualidad. Con la evaluación del desempeño de los empleados del G.A.D. cantón Alausí se obtendrá información para la toma de decisiones; frente al desempeño inferior a lo establecido: se deben emprender acciones correctivas y, cuando el desempeño es satisfactorio: el trabajador debe ser motivado, para que continúe con su crecimiento.

Tabla 21: Sistema de evaluación del desempeño para los empleados.

Objetivo 4.- Establecer un sistema de evaluación del desempeño para los empleados.			
No.	Acciones	Participantes	Responsable
1.	<p>Determinar los antecedentes de la evaluación del desempeño:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cualidades de la persona (su personalidad y humanos comportamientos). • Contribución de la persona al objetivo o labores encomendadas. • Potencial de desarrollo de la persona. 	Todas las áreas del G.A.D. cantón Alausí.	Jefe de Recursos Humanos.
2.	<p>Definir los factores que se fijarán en la evaluación de los empleados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos sobre el trabajo. • Calidad del trabajo. • Relaciones interpersonales. • Estabilidad emocional. • Capacidades requeridas para el puesto, ejemplo de análisis, síntesis, entre otros. 	Todas las áreas del G.A.D. cantón Alausí.	Jefe de Recursos Humanos.
3.	Implementar el proceso de evaluación del	Todas las	Jefe de

	desempeño: <ul style="list-style-type: none"> • Preparar el proceso de evaluación y establecimiento de calendario (Una vez al año). • Buscar la información y elaborar los informes de la evaluación. • Analizar el resultado de los informes con el evaluado. • Brindar incentivos monetarios y no monetarios por los resultados positivos del trabajo. • Retroalimentación del proceso. 	áreas del G.A.D. cantón Alausí.	Recursos Humanos.
4.	Ajustar el sistema de evaluación sobre las deficiencias encontradas de un período a otro.	Todas las áreas del G.A.D. cantón Alausí.	Jefe de Recursos Humanos.
5.	Socializar los resultados y experiencias derivadas de su implementación.	Todas las áreas del G.A.D. cantón Alausí.	Jefe de Recursos Humanos.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Juan Carlos Daquilema

4.2.19 Propuesta del Modelo de Evaluación del Desempeño Laboral

4.2.19.1 Descripción del método propuesto de evaluación en el GAD municipal

El sistema de evaluación de 360 grados que se utilizará para la evaluación del desempeño del personal en el GAD municipal Alausí es el único método que califica elementos de vital importancia para el GAD municipal, que le permitirá obtener éxito en la evaluación del personal. Este método es sin duda el más utilizado y divulgado para la evaluación del desempeño laboral, ya que califica el rendimiento de las personas mediante factores de medición previamente definidos y graduados. Enlista un conjunto de factores de desempeño, como la calidad, productividad, conocimiento del puesto, confiabilidad, disponibilidad, independencia.

El evaluador lee la lista y califica cada factor en escalas incrementales. De manera que un factor como el conocimiento del puesto podría calificarse de no satisfactorio (“muy mal informado acerca de los deberes de su puesto”) o de sobresaliente (“tiene un dominio completo de todas las fases o funciones del puesto”). Para evitar juicios arbitrarios y superficiales el calificador comenta la valoración concedida a cada factor.

El método de evaluación de 360 grados es de fácil comprensión tanto para evaluadores y evaluados lo que facilita su aplicación ya que la utilización de un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia y conflicto.

Este sistema brinda la ventaja, de aplicar de una manera estandarizada para toda la organización y es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables como también igualdad de condiciones para todos los colaboradores. Es impórtate mencionar que en determinados países de alto nivel de industrialización, se ha llegado incluso a la estandarización de evaluaciones del desempeño entre diversas industrias de la misma rama.

4.2.19.2 Componentes y ponderación

Los componentes de la evaluación de desempeño del GAD municipal son los siguientes:

- **Autoevaluación:** es la evaluación que el personal realiza periódicamente sobre su trabajo y su desempeño
- **Coevaluación:** es la evaluación que realizan pares de trabajo y directivos del GAD municipal
- **Heteroevaluación:** es la evaluación que realizan los trabajadores y usuarios a su jefe inmediato sobre la forma de dirigir.

4.2.6.1 Procesos de evaluación

EL GAD municipal va a aplicar la siguiente metodología para lo cual se determina las actividades y responsabilidades que debe cumplirse en la evaluación del desempeño del personal del GAD municipal ALAUSI.

Con la finalidad de que el sistema de evaluación del desempeño laboral pueda ser aplicado de una manera correcta, la evaluación se realizara de manera individual donde se evaluara sus fortalezas y debilidades, poder detectar los elementos que no trabajan correctamente es decir que no son productivos para la consecución de los objetivos.

1. Auto evaluación

Se realizara una autoevaluación a cada colaborador de manera que permita medir el rendimiento del GAD municipal, el cual permite conocer los conocimientos que tiene cada colaborador del funcionamiento del GAD municipal, lo cual hace posible que la el municipio aumente su nivel de calidad de forma efectiva y contribuya a que los propios colaboradores cumplan sus objetivos sin dificultad, esta evaluación comprenderá el 20% del total de la evaluación.

2. Evaluación del jefe inmediato

En el GAD municipal, los jefes departamentales son responsables del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así quien evalúa el desempeño del personal es el jefe inmediato, con la asesoría de los órganos de gestión de recursos humanos, que establece los medios y los criterios para tal evaluación ya que evalúa a los colaboradores, esta evaluación comprenderá el 20% del total de la evaluación.

3. Evaluación por un trabajador de la propia área de trabajo

Este trabajador será designado por el resto de colaboradores como también se designara al colaborador que evaluara al evaluador de compañeros del GAD municipal para poder cumplir con el objetivo de esta evaluación.

La evaluación entre compañeros, se convierte en un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades del desempeño de un trabajador, es una herramienta de dirección, imprescindible en la actividad administrativa, ayudara a determinar políticas de colaboradores adecuados a las necesidades de la organización, esta evaluación comprenderá el 30% del total de la evaluación.

4. Usuarios

El objetivo de esta fase no es simplemente juzgar el propio desempeño, revisar lo que hemos hecho siendo lo más importante del GAD municipal el usuario; el mismo que evalúa a todos los colaboradores, pues son los responsables para poder mejorar y construir una base de datos del éxito y las oportunidades de mejora, de manera tal que sus colaboradores puedan ser mucho más efectivos, esta evaluación comprenderá el 30% del total de la evaluación.

- Una vez que se obtienen los resultados de cada una de las evaluaciones del desempeño el departamento el talento humano es el encargado de la tabulación y consignación de los resultados individuales, para lo cual realizara el cómputo general y comunicara al jefe inmediato.
- Se entregaran los resultados a cada trabajador por parte del departamento de talento humano donde se le explique sus fortalezas así como sus debilidades, el departamento del talento humano indica los aspectos en los que el GAD municipal debe realizar la capacitación para la mejora.
- En caso de desacuerdo de la evaluación el colaborador deberá presentar un oficio al departamento de talento humano, donde se indique el desacuerdo, este oficio deberá ser presentado en un tiempo de 8 días posterior a la entrega de resultados de la evaluación, el departamento de talento humano evaluara y verificar los resultados que el colaborador ha indicado en dicho oficio, la entrega de los nuevos resultados

se los hará llegar de manera inmediata indicando su nuevo resultado y pidiendo las disculpas necesarias en caso de que los resultados de la evaluación estuviesen incorrecta.

- Para realizar la evaluación de desempeño se lo plasmara en un solo formato donde permita recibir información que nos ayude a identificar los aspectos positivos o negativos que existe dentro del GAD municipal ALAUSÍ, como se lo muestra más adelante en el formato de evaluación del desempeño laboral.

4.2.19.3 Importancias del proceso de evaluación

La meta primordial de la evaluación del desempeño es calificar con exactitud la contribución del individuo como base para tomar decisiones.

En cuanto a las implicaciones del proceso de evaluación del desempeño puedo decir que si se toman en cuenta criterios equivocados o no evalúan bien el rendimiento laboral real, los colaboradores pueden recibir recompensas excesivas o injustas, esto con lleva tener consecuencias negativas, por ejemplo, disminuir el esfuerzo, aumentar el ausentismo o la búsqueda de otras oportunidades laborales.

Además se ha visto que el resultado de la evaluación del desempeño influye mucho en el rendimiento y la satisfacción de los colaboradores.

En concreto, el rendimiento y la satisfacción aumentan cuando la evaluación se basa en criterios conductuales, orientados a los resultados, cuando se abordan aspectos del rendimiento, de carrera y cuando el subordinado tiene la posibilidad de tomar parte en la evaluación.

4.2.19.4 Ámbito de aplicación.

El sistema de evaluación del desempeño laboral propuesto para el GAD municipal Alausí tendrá una aplicación que comprenderá toda la organización, es decir el personal administrativo y operativo.

4.2.19.5 Parámetros a evaluar

Los parámetros a evaluar se describen a continuación:

- **Comunicación**

Los colaboradores no mantienen una comunicación clara dentro de la organización siendo poca efectiva, además no se toma en cuenta las sugerencias y opiniones de los subordinados ni de los jefes inmediatos por lo que es necesario evaluar a todos los subordinados del GAD municipal.

- **Actitud**

Este parámetro nos ayudara a verificar las conductas positivas o negativas que tiene cada colaborador, ya que de esta manera se podrá evaluar la capacidad que tiene cada colaborador en determina área, dentro del GAD municipal se toma en cuenta la solución con los compañeros, la colaboración en el trabajo la disponibilidad para ejecutar la tarea, el trabajo en equipo y la actividad permanente a la realización de la tarea de forma correcta buscando siempre ser productivo.

- **Seguridad, Orden y Limpieza**

Las normas de seguridad son necesaria y esencial en la protección de la integridad física y mental del trabajador, cuidándose de los riesgos laborales y la protección de salud y el ambiente físico donde se ejecutan la funciones, otro de los parámetros es la limpieza y orden donde el colaborador realiza sus funciones ya que es necesario tener un espacio limpio y ordenado para que realicen sus tareas que son la prevención de los accidentes de trabajo.

- **Capacitación y desarrollo**

Es necesario capacitar para que el colaborador se involucre con el GAD municipal y pueda desarrollar sus habilidades y conocimiento, de forma que se pueda mejorar los problemas que en la actualidad posee respondiendo a sus necesidades, ya que el

municipal debe capacitar a los colaboradores para lograr un perfeccionamiento y actitudes para el mejor desempeño del personal y poder llevar a cabo las exigencias que requiere en su entorno, la evaluación consistirá en comprobar en qué medida la capacitación recibida es puesta en práctica y mejora el desempeño del trabajador.

- **Solución de problemas**

Diariamente el GAD municipal enfrentar problemas a los cuales debe ser resuelto oportunamente, cuando hablamos de problemas, estamos hablando de elementos que obstaculizan el correcto o normal desempeño de los colaboradores y por ende el GAD municipal. El personal debe estar altamente capacitado y preparado para que ayuden a la municipalidad a resolver problemas con herramienta que facilitan y agilicen lo procedimiento para una buena toma de decisiones que le permitan al GAD municipal cumplir sus metas.

4.2.19.6 Incentivos a la evaluación

A los colaboradores que hayan obtenido el 100% en la evaluación de desempeño en dos veces seguidas serán reconocidos públicamente con una placa de buen colaborador y un incremento del 10% del salario con ello contribuir a los logros del GAD municipal en general.

Los colaboradores que hayan recibido una puntuación del 80% al 99% en la evaluación de desempeño por dos veces seguidas recibirán un bono del 5% de incremento en el salario.

Los empleados que estén en la puntuación del 50% al 80% el departamento de talento humano desarrollara talleres de motivación para que los colaboradores logren desenvolverse de manera que puedan llegar a cumplir con los objetivo del GAD municipal.

- En caso de que el colaborador tenga tres evaluaciones consecutivas menor a un 50% se tramitara el despido del mismo.

- Cuando el GAD municipal tenga un logro importante debe comunicar a todos los colaboradores.

4.2.19.7 Formato de evaluación del desempeño laboral

Propósito

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro. La validez de la evaluación de 360 grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.

La diferencia de este método se basa en el hecho que la retroalimentación no proviene de una sola persona, llámese superior o evaluador, si no que proviene de un entorno global que incluye incluso al evaluado, a los niveles jerárquicos superiores, a los inferiores, a usuarios y otras personas incluso fuera de la organización.

1 Alcance

Es un proceso obligatorio a aplicarse obligatoriamente a todo el personal del GAD municipal ALAUSÍ.

2 Disposiciones específicas

En qué grado cree usted que el trabajador tiene desarrollada las competencias que se presentan a continuación.

3 Instrucciones

- Antes de iniciar la evaluación del personal a su cargo, lea bien las instrucciones, si tiene duda consulte con el responsable de la evaluación.
- Lea bien el contenido de la competencia y comportamiento a evaluar.

- En forma objetiva y de conciencia asigne el puntaje correspondiente.
- Recuerde que en la escala para ser utilizada por el evaluador, cada puntaje corresponde a un nivel que va desde sobresaliente a no satisfactorio.

Sobresaliente:	5	El desempeño es excepcional en todas las áreas.
Muy bueno:	4	El desempeño es de alta calidad.
Bueno:	3	Satisface los criterios de desempeño en el puesto.
Regular:	2	El desempeño es deficiente en ciertas áreas.
Deficiente:	1	Los resultados son generalmente no aceptables y requiere mejoramiento.
- Los formatos de evaluación deben hacerse en duplicado, y deben estar firmadas por el evaluador y el evaluado.

Tabla 22: Formato de evaluación del desempeño laboral

Evaluación del desempeño laboral						
Nombre del evaluado	Puesto del evaluado					
Nombre de quien evalúa	Puesto de quien evaluación					
Fecha	Valoración	5	4	3	2	1
Indicar con una "X" en el recuadro apropiado		Sobresaliente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente
COMUNICACIÓN						
Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.						
Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos pero NO con todos.						
Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha.						
Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha.						
Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar.						
MOTIVACION						
Su forma de ser y de comunicarse mantienen permanentemente muy motivado a su todo su equipo de trabajo.						
Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de su equipo, pero en ocasiones no en todos.						
Hay motivación, aunque no es en todos y no siempre.						
Poca gente está motivada y de vez en cuando, hay pasividad y actitud negativa en la gente.						
Su equipo de trabajo se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo.						
SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA						
Sobresaliente apego a normas y procedimientos de SOL. Lleva record sin accidentes.						
Limpieza y orden en su área de trabajo, sin embargo en seguridad puede mejorar. Buen record sin accidentes.						
La inconsistencia en SOL ha provocado de vez en cuando problemas y accidentes, aunque muy leves.						
Hay deficiencias notables en limpieza, orden y seguridad, lo que ha llevado a que se den accidentes serios.						
La falta de trabajo en SOL da muy mala imagen de su área de trabajo. Ha habido constantes y serios accidentes.						
CAPACITACION Y DESARROLLO						
Excelente capacitación y adiestramiento en su departamento, anticipándose inclusive a necesidades futuras.						
Buen nivel de capacitación y adiestramiento, aunque en ocasiones falta hacerlo mejor y más frecuentemente.						
Hace falta un poco de capacitación y adiestramiento, sobre todo en algunas personas de su equipo.						
Parece que a muy pocos son a los que se preocupa por capacitar y adiestrar.						
Hay deficiencias serias en capacitación y adiestramiento en todo su equipo de trabajo.						
SOLUCION DE PROBLEMAS						
Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.						
Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.						
Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan.						
Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.						
La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente cuando ya es tarde.						
PUNTAJE TOTAL						
Firma del evaluador(Jefe inmediato o el encargado de la evaluación)		Observación:				

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Juan Carlos Daquilema

Todo lo anterior es en términos generales, lo que un Sistema de Evaluación de 360° puede hacer por el desarrollo de las personas y en consecuencia de ambiente del GAD municipal, elevando las características de personalidad necesarias para un óptimo desempeño en el puesto.

4.2.19.8 Muestra para desarrollar la evaluación de desempeño laboral

El esquema que se manejará para realizar la evaluación del desempeño laboral del GAD municipal Alausí es en base a las necesidades del municipal.

Tomando en cuenta que la mayor parte de los colaboradores son operativos y tiene un reducido personal administrativo, se aplicará un solo formulario para todo el personal del GAD municipal.

Se eligió el modelo de formulario, teniendo en cuenta que las preguntas que se establecieron en el mismo son de carácter cerrado, es decir no afectarán a la tabulación final. Conjuntamente el formulario presenta la posibilidad de que el evaluador realice un comentario u acotación a la evaluación realizada, permitiendo obtener una perspectiva más amplia del resultado.

El modelo del formulario con el que se establecerá el nivel de desempeño laboral del colaborador se halla en la tabla anterior.

4.2.19.9 Políticas de evaluación

Las políticas sugeridas para conseguir un adecuado desarrollo de la evaluación del desempeño son las siguientes:

- Todos los colaboradores que prestan sus servicios del GAD municipal Alausí por un lapso no menor de seis meses serán sujetos al proceso de Evaluación del Desempeño.
- La evaluación se basará en la apreciación sistemática de las cualidades individuales de rendimiento, actitud y potencial que posee la persona evaluada y evaluador para

cumplir las metas del GAD municipal, como también en el eficaz cumplimiento de las funciones y responsabilidades asignadas, para esto talento humano y el personal que tiene la responsabilidad de evaluar hará el seguimiento y monitoreo a el trabajador en los parámetros a ser evaluados.

- Al colaborador evaluado, se le dará a conocer su calificación, en reunión individual con el calificador, siendo su derecho y obligación recibirla. No obstante, podrá solicitar al calificador las explicaciones que la justifiquen.
- El colaborador evaluado podrá expresar su opinión sobre el proceso y sobre la calificación que recibió, después de habersele comunicado el resultado de la evaluación.
- Una vez comunicadas, las calificaciones, estas deberán ser firmadas por el colaborador evaluado y su respectivo evaluador como constancia de la toma de conocimiento, dentro del plazo estipulado por el GAD municipal y evaluador.
- La evaluación del desempeño se aplicará en iguales condiciones para la parte administrativa como para la operativa, con el fin de cumplir con el requisito de estandarización.

4.2.19.10 Rangos de calificación de evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño laboral es un proceso dinámico que permanentemente debe ajustarse a las exigencias y cambios de la organización.

La calificación del empleado se realizará en base a la escala de puntos que a continuación se detalla, la misma que abarca una puntuación 1-5 dando su respectiva calificación que se muestra a continuación.

Tabla 23: Escala de puntuación evaluar

DENOMINACIÓN	PUNTEO
SOBRESALIENTE	5
MUY BUENO	4
BUENO	3
REGULAR	2
DEFICIENTE	1

Fuente: Idalberto Chiavenato
Elaborado Por: Juan Carlos Daquilema

Para saber dónde ubicar al colaborador de acuerdo a la calificación obtenida, se deberá utilizar la siguiente tabla.

Tabla 24: Identificación de la calificación.

Símbolo	Denominación	Descripción
S	Sobresaliente	El desempeño es excepcional en todas las áreas y se le reconoce como superior a otros.
MB	Muy Bueno	Los resultados exceden claramente la mayor parte de los requerimientos de la posición. El desempeño es de alta calidad y se logra con una base consistente.
B	Bueno	Nivel de desempeño competente y confiable. Satisface los criterios de desempeño en el puesto.
NM	Regular	El desempeño es deficiente en ciertas áreas. Es necesario el mejoramiento.
NS	Deficiente	Los resultados son generalmente no aceptables y requiere mejoramiento inmediato. No se debe otorgar ningún aumento por méritos a individuos con esta calificación.

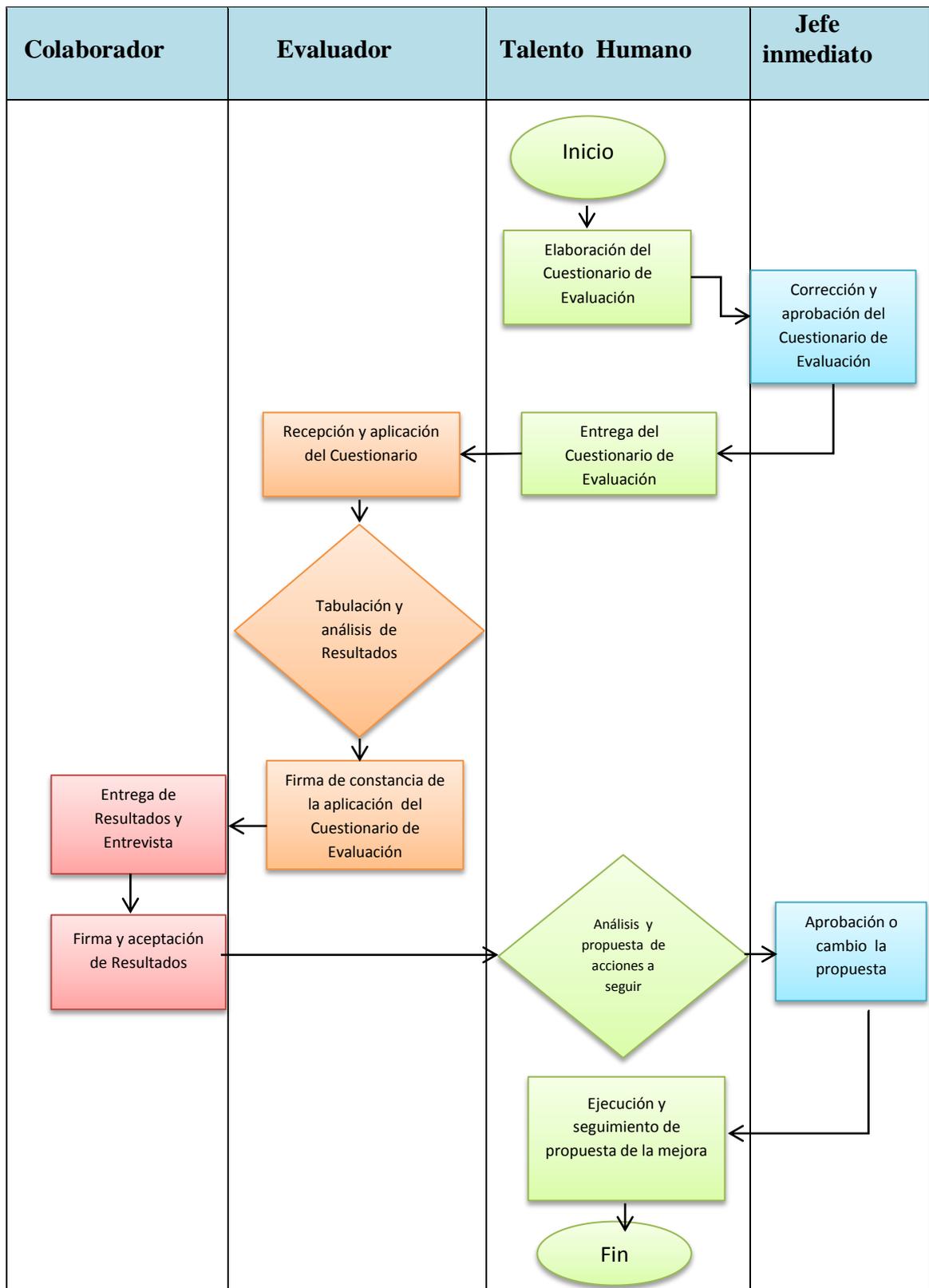
Fuente: Idalberto Chiavenato
Elaborado Por: Juan Carlos Daquilema

4.2.19.11 Que se debe hacer luego de la evaluación

1. La nota obtenida por la persona evaluada por cada ítem nos refleja donde deberá ser capacitado y motivado el mismo. Al tener el resultado de toda un área del GAD municipal se podrá programar los cursos y a que colaborador se necesita apuntar a dicho curso, por ejemplo:
 - Si el trabajador se ubica entre el calificativo de bueno y regular en la calidad, productividad y la independencia se deberán programar cursos tales como: planeación estratégica, administración por objetivos, productividad.
2. Por medio de los resultados de la evaluación vamos a detectar a los colaboradores que sobresalen y a los que tienen un rendimiento poco satisfactorio.
 - Hay que tomar en cuenta que el colaborador por muy baja nota que tenga hay que motivarlo para que trate de mejorar su desempeño y pueda brindar un mejor aporte al GAD municipal.
3. Los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño la Gerencia y el departamento de Talento humano deberán plantear una propuesta sobre las posibles acciones a tomarse con cada colaborador. Dicha propuesta deberá ser aprobada por la Gerencia, ya que esto ayudará a cumplir con el objetivo principal de la evaluación, como es buscar el mejoramiento del desempeño laboral de los colaboradores.
4. La evaluación deberá realizarse por lo menos dos veces al año y de estos promediarse; siendo este promedio el valor final de la evaluación, lo cual le servirá al colaborador para mejorar su rendimiento y un ajuste salarial, así como al jefe para conocer las necesidades de capacitación y tener un récord laboral de su personal.

El flujograma que resume el proceso de Evaluación del desempeño laboral se detalla a continuación:

Gráfico 12: Flujograma del proceso de evaluación del desempeño



Fuente: Idalberto Chiavenato
 Elaborado por: Juan Carlos Daquilema

4.2.19.12 RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

En la evaluación del desempeño laboral para el GAD municipal ALAUSÍ, los empleados deben ser evaluados por su jefe inmediato y a su vez por los colaboradores y los usuarios del GAD municipal. Con la información obtenida en la evaluación deberá realizar una retroalimentación a los colaboradores dependiendo la valoración de la evaluación.

Es necesario que la administración examine, estudie y evalúe los formularios, las actividades, los comentarios y sugerencias relativos a todo el plan de evaluación para preparar un informe final.

Dicho informe corresponde a un resumen de cuestiones importantes, como las siguientes:

- Recomendaciones para promociones, despidos o asensos.
- Acciones para tomar sobre el personal que no está en desacuerdo con los cambios.
- Detalle de los empleados que pueden ser objeto de aumentos salariales por los buenos resultados de la evaluación.
- Cambios o ajustes requeridos en otras fases de la administración de personal (selección, colocación y entrenamiento).
- Mejoras sugeridas durante el proceso evaluador para el buen funcionamiento de los departamentos u otros aspectos del GAD municipal.

Permite:

- Definir Objetivos a nivel institucional.
- Definir Objetivos a nivel unidad administrativa.
- Definir Objetivos a nivel de posición.
- Definir Objetivos a nivel de persona.
- Aprobar Objetivos a nivel institucional.
- Aprobar Objetivos a nivel unidad administrativa.

- Aprobar Objetivos a nivel de posición.
- Aprobar Objetivos a nivel de persona.
- Definir indicadores por objetivos con frecuencia de cálculo, valor o meta a alcanzar a nivel organizacional, de U. administrativa, de posición o de persona.
- Evaluar el cumplimiento de los objetivos y de sus indicadores.
- Asignar una bonificación en base a cumplimiento de los objetivos.

El GAD municipal deberá hacer un seguimiento de los procesos, antes de empezar un proceso de retroalimentación del 360°, hay que tomar la decisión para darle continuidad y sistematicidad a las evaluaciones, informando al factor humano de lo que ocurre con el proceso y sobre todo dando resultados visibles.

Resumiendo, el proceso para la creación de Planes Individuales de Desarrollo involucra el diseño de la evaluación de 360°, la realización de sesiones de orientación para la evaluación, la evaluación en sí misma, la calificación de la evaluación y la elaboración de los reportes de retroalimentación, la conducción de sesiones para facilitar la interpretación de la retroalimentación, la preparación de los Planes de mejora, y por último la re-evaluación para confirmar el avance en el desarrollo, a través del desarrollo de las siguientes interrogantes:

Tabla 25: Incógnitas para evaluar

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Quiénes solicitan evaluar?	Nivel Directivo
2. ¿Por qué evaluar?	Para verificar y controlar
3. ¿Para qué evaluar?	Asegurar el logro de los objetivos
4. ¿Qué evaluar?	El Talento Humano
5. ¿Quién evalúa?	Responsable del Departamento de Talento Humano
6. ¿Cuándo evaluar?	Luego de implantada la propuesta se la debe evaluar una dos por año
7. ¿Cómo evaluar?	Aplicación de formatos y encuestas
8. ¿Con qué evaluar?	Con la información obtenida criterio y ética profesional

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Juan Carlos Daquilema Taco

4.2.19.13 Propuesta de solución

Para dar inicio al proceso de evaluación del desempeño laboral se partirá de un programa de capacitación o información, a la vez preparar a los colaboradores para la ejecución de dicho sistema, donde se les dará a conocer, todo lo referente a la evaluación del desempeño del personal, el método a utilizarse y su forma de aplicación.

El Plan de Capacitación para el primer Semestre del año 2019 constituye un instrumento que determina las prioridades de capacitación de los colaboradores del GAD municipal Alausí, siendo de carácter estratégico aplicando de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

Como componente del proceso de desarrollo de los Recursos Humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto en la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en el GAD municipal Alausí. Y, por otro un conjunto de métodos técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas para su normal desarrollo.

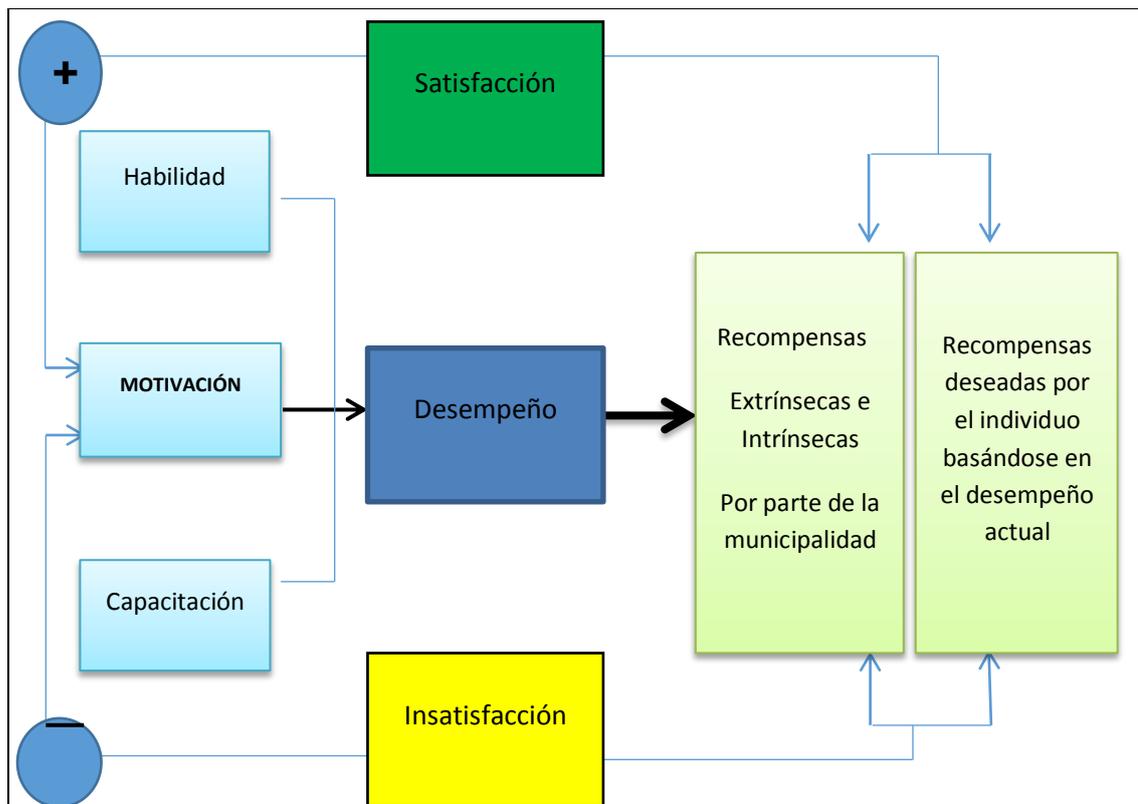
La capacitación constituye un factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

Siendo su propósito general impulsar la eficacia organizacional, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento el rendimiento en los puestos de trabajo de cada colaborador del municipio.

Por lo antes mencionado para lograr buenos resultados con la aprobación e implantación del programa de evaluación de desempeño en el GAD municipal Alausí, se debe tener en cuenta la relación entre motivación, desempeño y satisfacción que es el punto central para tener éxito en la implantación de programas o sistemas en la municipalidad. El esquema que a continuación se presenta detalla la importancia de dicha relación:

Gráfico 13: Relación entre motivación, desempeño y satisfacción



Fuente: Idalberto Chiavenato
Elaborado Por: Juan Carlos Daquilema

En el modelo que se presenta, las recompensas son el pilar fundamental de este proceso y la conducta es una función de sus consecuencias, ya que los colaboradores hacen lo que hacen para satisfacer sus necesidades, que antes de hacer algo, piensan en el beneficio o la recompensa.

Los colaboradores se sienten satisfechos o no motivados, en base a las recompensas que obtiene por lo que realizan, recompensas que pueden ser de carácter extrínsecas como intrínsecas

4.2.20 Mejorar las relaciones interpersonales:

Los seres humanos ejercen una influencia determinante sobre los demás. Como seres sociales, el amor, el trabajo y las relaciones en general determinan cada día la mayoría de nuestros estados de ánimo: alegría, tristeza, euforia, depresión; por ello, el G.A.D. cantón Alausí

Fíales deberá mejorar y fortalecer las relaciones interpersonales para un mejor desempeño y de esta forma crear un buen ambiente laboral.

Tabla 26: Relaciones interpersonales en el G.A.D. cantón Alausí.

Objetivo 5.- Mejorar las relaciones interpersonales en el G.A.D. cantón Alausí.			
Nº	Acciones	Participantes	Responsable
1.	Reorientar el modelo de Gestión de Comunicación de la G.A.D. cantón Alausí: <ul style="list-style-type: none">• Posicionamiento en el público interno de la importancia de la Gestión de la Comunicación, enfocado a la información, integración, motivación y participación.• Conformación de una imagen corporativa respaldada por una cultura organizacional propia y apoyada en los signos de identidad.	Todas las áreas del G.A.D. cantón Alausí.	Jefe de Recursos humanos.
2.	Planificar reuniones mensuales que involucre a los jefes y los representantes de los empleados de cada área.		
3.	Publicar en el tablero de avisos cualquier comunicado de alto interés para todos.		
4.	Aplicar encuestas a los empleados para conocer su situación laboral.		
5.	Tomar decisiones a partir de la encuesta que permitan corregir fallas en el entorno o mejorar		
6.	Ejecutar trabajos en equipo, para potenciar las relaciones humanas y provocar el desarrollo individual de cada empleado.		

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Juan Carlos Daquilema

4.2.21 Implementar en el proceso de desvinculación una entrevista de salida:

Cuando la desvinculación es un hecho, el G.A.D. cantón Alausí debe recoger información sobre las causales que han llevado al trabajador a tomar tal decisión.

La entrevista de salida es un proceso que se incluirá en el plan de acción y que va a estar dirigida a los empleados que dejan el G.A.D. cantón Alausí por su propia decisión, como a los que fueron desvinculados de la misma por decisión de autoridades.

La entrevista de salida tiene como objetivo principal conocer la opinión de la persona, que al irse puede valorar abiertamente los aspectos negativos y positivos sobre la organización, convirtiéndose así, en un instrumento que ayude en la determinación de las causas de la rotación de personal y su influencia en el desempeño laboral. Además, servirá como medio para controlar y medir los resultados de la administración realizada por el departamento de recursos humanos.

La entrevista de salida ayudará a comprobar el motivo básico de la desvinculación, así como la opinión del empleado sobre: el G.A.D. cantón Alausí, el cargo que ocupó en la organización, el jefe directo o inmediato, horario de trabajo, condiciones físicas ambientales de trabajo, beneficios sociales de la organización, salario, relaciones interpersonales, oportunidades de progreso, moral y la actitud de los compañeros y sobre las oportunidades que encuentre en el mercado de trabajo.

La información recogida por medio de las encuestas de desvinculación permitirá desarrollar estrategias que subsanen las causas que están provocando la rotación del personal y ayudar a incentivar a los empleados. Además, de contribuir a la reducción de un alto índice de rotación.

A continuación se presenta el modelo del cuestionario que se aplicará a los ex trabajadores:

G.A.D. CANTÓN ALAUSÍ

Entrevista de salida

Su opinión es de mucha importancia ya que nos ayudará a mejorar aspectos de nuestro G.A.D. cantón Alausí. Esta entrevista es de carácter anónimo y confidencial.

Área o departamento del que procede:

Cargo que desempeñó:

Fecha de ingreso: _____

Fecha de salida: _____

1. ¿Cuál fue el motivo de salida del G.A.D. cantón Alausí?

2. ¿El G.A.D. cantón Alausí le proporcionó las herramientas necesarias para el desarrollo de sus funciones?

3. ¿Cómo considera las condiciones de mantenimiento e higiene de las instalaciones del G.A.D. cantón Alausí?

4. ¿Cuáles eran sus expectativas al ingresar a laborar al G.A.D. cantón Alausí y en qué porcentaje se cumplieron éstas?

5. ¿Cómo describe el ambiente laboral en el puesto de trabajo que ocupó y a nivel del G.A.D. cantón Alausí?

6. ¿Cree Ud. que el G.A.D. cantón Alausí cuenta con un salario competitivo y prestaciones laborales atractivas?

7. ¿Cuál es su apreciación sobre las relaciones entre jefes y subordinados?

8. ¿Las relaciones entre compañeros se desarrollan en un ambiente de compañerismo y trabajo en equipo?

9. ¿Qué opinión tiene de su jefe inmediato?

10. ¿Considera Ud. que el G.A.D. cantón Alausí brinda oportunidades de crecimiento profesional?

El plan de acción antes expuesto, está realizado en base a los requerimientos de la organización en cuanto a la búsqueda de trabajadores con mejores aptitudes, para de esta forma reducir la alta rotación de personal y la incidencia en el desempeño laboral del personal que trabaja en las distintas áreas. Razón por la cual para cada objetivo se estableció varias acciones que contribuyan a una solución efectiva a esta problemática.

4.2.22 Factibilidad para la implementación del plan de acción:

Es factible y necesaria la implementación del plan de acción direccionada al departamento de recursos humanos, ya que, mediante este procedimiento se permite establecer estrategias para el adecuado control de la rotación del personal y a la vez implementar acciones que contribuyan al mejor desempeño de sus trabajadores creando así un buen clima organizacional.

Además, este plan de acción ayudaría a tomar acciones correctivas a nivel del G.A.D. municipal del cantón Alausí a corto y a largo plazo, las que obligatoriamente deben alinearse a la planificación del uso de los recursos humanos y materiales que posee el G.A.D. municipal del cantón Alausí. A su vez, facilitaría la elaboración de planes contingentes para dar respuesta al alto índice de rotación de personal; sin embargo, la base para una correcta aplicación del plan está en el compromiso de los directivos y colaboradores del G.A.D. cantón Alausí.

Para dar cumplimiento al plan propuesto es necesario que los directivos dispongan de una manera eficiente y eficaz todos los recursos necesarios para un mejor desempeño de del G.A.D. y por ende el mejoramiento del ambiente laboral.

4.2.23 Evaluación y control del plan de acción:

Una vez implementadas las acciones de cada uno de los objetivos identificados, se hace necesario evaluar su cumplimiento. Esta evaluación se puede enfocar al propio cumplimiento de las acciones en sí, como a la gestión integral o parcial de la actividad de los recursos humanos. Luego de este proceso, el de evaluación, es indispensable llevar a cabo el control del plan de acción, en el que intervienen no sólo el personal del área de recursos humanos, sino también el resto de las áreas del G.A.D. cantón Alausí para el propio perfeccionamiento del sistema.

4.2.24 Compromiso por parte de la alta dirección:

El departamento de recursos humanos es el principal encargado y responsable de tomar decisiones acerca de que acción o estrategia seguir, como implantarla y que recursos utilizar, por ello, para la implementación del plan de acción que ayude a disminuir la rotación de personal, es necesario el apoyo de la alta dirección y el compromiso de la misma para que se ponga en marcha de forma efectiva.

La gerencia una vez comprometida con la implementación del plan de acción en el G.A.D. municipal del cantón Alausí, debe también incentivar y capacitar al personal que será el encargado de poner en práctica las acciones y estrategias antes señaladas. Adquiriendo las competencias necesarias que les permitan desarrollar los roles que se les asigna. Se espera también que la dirección, apoye a los demás jefes departamentales con la implementación y la facilitación de las herramientas y recursos necesarios que permitan formar una claridad y transparencia en la comunicación y transmisión de la información.

CONCLUSIONES

1. De acuerdo a la investigación realizada se concluye que la rotación del personal influye de manera directa en el comportamiento de las mismas, lo que conlleva a un bajo desempeño laboral y para ello se ha visto la necesidad de proponer un plan de acción.
2. La fundamentación teórica apunta en el desarrollo de la propuesta de este trabajo, con la implementación de un plan de acción que ayudara a disminuir la rotación de personal, promoviendo a la satisfacción laboral y a un mejor desempeño mediante la aplicación de acciones y estrategias en las áreas de mayor conflicto del G.A.D. cantón Alausí.
3. En la investigación desarrollada se ha identificado que la institución no cuenta con un sistema de evolución de desempeño para los colaboradores, la cual ha generado un alto índice de rotación de personal en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Cantón Alausí.
4. La Propuesta de este trabajo aporta en la conducción de personal de la municipalidad, por ende para una adecuada gestión y aplicación de la propuesta se debe tener el apoyo y compromiso por parte de los directivos y jefes de las diferentes áreas para que contribuyan con los recursos necesarios; ya que mediante esto se prevé disminuir el alto índice de rotación de personal en el G.A.D. cantón Alausí.

RECOMENDACIONES

1. Implementar y ejecutar el plan de acción lo más pronto posible para dar solución a la problemática existente, y de esta manera disminuir el nivel de rotación del personal fortaleciendo la estabilidad en toda la organización, además de cumplir con los objetivos y metas planteados.
2. Establecer mecanismos de medición y control de la rotación de personal, para que este fenómeno no sea un problema a futuro y se pueda tomar acciones correctivas.
3. Implementar el sistema de evaluación de desempeño para conocer el nivel de desempeño de los colaboradores del GAD, con el objetivo de tener un mejoramiento continuo en los diferentes procesos, considerando que la rotación pueda disminuir en la institución.
4. Realizar un estudio minucioso del clima laboral del G.A.D. del cantón Alausí, con el fin de conseguir pautas encaminadas al mejoramiento de la gestión del talento humano y al buen desempeño laboral de los empleados. Todo esto con el apoyo incondicional de la alta dirección y con los recursos necesarios para su realización.

BIBLIOGRAFÍA

- Amador, A. (2009).** Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill
- Bernal C. (2006).** Metodología de la investigación. 2ª Ed. México. Trillas
- Bernal, C. (2000).** Metodología de la Investigación para administración y economía. Colombia: Pearson Educación.
- Castillo, J. (2006).** Administración de personal, enfoque hacia la calidad. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Chiaveanato I. (2001).** Administración de recursos humanos. 5ª. Ed. Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato I. (1990).** Gestión de talento humano. México: McGraw-Hill .
- Chiavenato I. (2009,).** Gestión de talento humano. México: McGraw-Hill.
- Davis W. (2000).** Administración de personal y recursos humanos. México. McGraw-Hill.
- GAD Municipal Cantón Alausí. (2014).** Base legal Alausí: GADMA
- Hernández, J. (2004).** La rotación de los empleados dentro de la organización. México. McGraw-Hill.
- Millán, G. (2006).** Rotación de personal. México. McGraw-Hill.
- Moreno, J. (2017).** Análisis de las principales causas de rotación de personal. Bogotá. Pearson Educación.
- Salkind A. (2009).** Metodología de la investigación. México. McGraw-Hill.
- Stephen, R. (2005).** Rotación de personal. Obtenido de:
http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43//Villegas_Fredy.pdf

ANEXOS

Anexo 1: Formato de encuesta

1. Cuál es la principal causa de la renuncia voluntaria a su puesto de trabajo de GADMCA.
 - Motivos personales 1
 - Estudios 2
 - Remuneración 3
 - Sobrecarga de trabajo 4
2. Qué tipo de proceso administrativo produjo rotación interna de personal en los años 2016-2017.
 - Traslados o traspasos 1
 - Comisiones de servicio 2
 - Intercambio voluntario de puestos 3
3. Cuál es el nivel de formación profesional que posee el personal que rota en el GADMCA.
 - Secundaria 1
 - Tercer nivel 2
 - Cuarto nivel 3
 - Otros 4
4. Qué tipo de relación laboral tiene las personas que rotan en GADMCA.
 - Nombramiento provisional 1
 - Personal fijo 2
 - Contratos ocasionales 3
 - Libre remoción 4
5. En qué periodo existe más rotación de personal.
 - Semestral 1 Anual 2
6. Usted había cambiado de puesto de trabajo.
 - Sí 1 No 2

Si la respuesta es sí; conteste las siguientes preguntas
7. Qué tipo de rotación de personal tienen los servidores del GADMCA.
 - Internas 1 Externa 2
8. Recibe capacitaciones por parte del Departamento de Talento Humano – GADMCA.
 - Sí 1 No 2
9. Como es la relación laboral con su Jefe Superior.
 - Regular 1
 - Buena 2
 - Excelente 3
10. La comunicación originada entre los compañeros de trabajo es.
 - Regular 1
 - Buena 2
 - Excelente 3

Anexo 2: Entrevista al jefe de Talento Humano



Anexo 3: Encuesta a los servidores del GADMA



Anexo 4: Encuestas Realizadas

 ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
BANCO DE PREGUNTAS 

Objetivo: Los fines de esta encuesta son para la realización de una investigación de Titulación cuya finalidad es realizar un estudio del impacto de la rotación de personal sobre los índices de evaluación del desempeño de los servidores del GADMCA.

- 1.Cuál es la principal causa de la renuncia voluntaria a su puesto de trabajo de GADMCA.
 - o Motivos personales 1
 - o Estudios 2
 - o Remuneración 3
 - o Sobrecarga de trabajo 4
2. Qué tipo de proceso administrativo produjo rotación interna de personal en los años 2016-2017.
 - o Traslados o trasposos 1
 - o Comisiones de servicio 2
 - o Intercambio voluntario de puestos 3
3. Cuál es el nivel de formación profesional que posee el personal que rota en el GADMCA.
 - o Secundaria 1
 - o Tercer nivel 2
 - o Cuarto nivel 3
 - o Otros 4
4. Qué tipo de relación laboral tiene las personas que rotan en GADMCA.
 - o Nombramiento provisional 1
 - o Personal fijo 2
 - o Contratos ocasionales 3
 - o Libre remoción 4
5. En qué periodo existe más rotación de personal.
 - o Semestral 1
 - o Anual 2
6. Usted había cambiado de puesto de trabajo.
 - o Sí 1
 - o No 2

Si la respuesta es sí; conteste las siguientes preguntas
7. Qué tipo de rotación de personal tienen los servidores del GADMCA.
 - o Internas 1
 - o Externa 2
8. Recibe capacitaciones por parte del Departamento de Talento Humano – GADMCA.
 - o Sí 1
 - o No 2
9. Como es la relación laboral con su Jefe Superior.
 - o Regular 1
 - o Buena 2
 - o Excelente 3
10. La comunicación originada entre los compañeros de trabajo es.
 - o Regular 1
 - o Buena 2
 - o Excelente 3

Anexo 5: Encuestas

 **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**
BANCO DE PREGUNTAS 

Objetivo: Los fines de esta encuesta son para la realización de una investigación de Titulación cuya finalidad es realizar un estudio del impacto de la rotación de personal sobre los índices de evaluación del desempeño de los servidores del GADMCA.

1. Cuál es la principal causa de la renuncia voluntaria a su puesto de trabajo de GADMCA.
 - Motivos personales 1
 - Estudios 2
 - Remuneración 3
 - Sobrecarga de trabajo 4
2. Qué tipo de proceso administrativo produjo rotación interna de personal en los años 2016-2017.
 - Traslados o traspasos 1
 - Comisiones de servicio 2
 - Intercambio voluntario de puestos 3
3. Cuál es el nivel de formación profesional que posee el personal que rota en el GADMCA.
 - Secundaria 1
 - Tercer nivel 2
 - Cuarto nivel 3
 - Otros 4
4. Qué tipo de relación laboral tiene las personas que rotan en GADMCA.
 - Nombramiento provisional 1
 - Personal fijo 2
 - Contratos ocasionales 3
 - Libre remoción 4
5. En qué periodo existe más rotación de personal.
 - Semestral 1 Anual 2
6. Usted había cambiado de puesto de trabajo.
 - Sí 1 No 2

Si la respuesta es sí; conteste las siguientes preguntas
7. Qué tipo de rotación de personal tienen los servidores del GADMCA.
 - Internas 1 Externa 2
8. Recibe capacitaciones por parte del Departamento de Talento Humano – GADMCA.
 - Sí 1 No 2
9. Como es la relación laboral con su Jefe Superior.
 - Regular 1
 - Buena 2
 - Excelente 3
10. La comunicación originada entre los compañeros de trabajo es.
 - Regular 1
 - Buena 2
 - Excelente 3

Anexo 6: Encuestas

 ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
BANCO DE PREGUNTAS 

Objetivo: Los fines de esta encuesta son para la realización de una investigación de Titulación cuya finalidad es realizar un estudio del impacto de la rotación de personal sobre los índices de evaluación del desempeño de los servidores del GADMCA.

1. Cuál es la principal causa de la renuncia voluntaria a su puesto de trabajo de GADMCA.
 - Motivos personales 1
 - Estudios 2
 - Remuneración 3
 - Sobrecarga de trabajo 4
2. Qué tipo de proceso administrativo produjo rotación interna de personal en los años 2016-2017.
 - Traslados o traspasos 1
 - Comisiones de servicio 2
 - Intercambio voluntario de puestos 3
3. Cuál es el nivel de formación profesional que posee el personal que rota en el GADMCA.
 - Secundaria 1
 - Tercer nivel 2
 - Cuarto nivel 3
 - Otros 4
4. Qué tipo de relación laboral tiene las personas que rotan en GADMCA.
 - Nombramiento provisional 1
 - Personal fijo 2
 - Contratos ocasionales 3
 - Libre remoción 4
5. En qué periodo existe más rotación de personal.
 - Semestral 1 Anual 2
6. Usted había cambiado de puesto de trabajo.
 - Sí 1 No 2

Si la respuesta es sí; conteste las siguientes preguntas
7. Qué tipo de rotación de personal tienen los servidores del GADMCA.
 - Internas 1 Externa 2
8. Recibe capacitaciones por parte del Departamento de Talento Humano – GADMCA.
 - Sí 1 No 2
9. Como es la relación laboral con su Jefe Superior.
 - Regular 1
 - Buena 2
 - Excelente 3
10. La comunicación originada entre los compañeros de trabajo es.
 - Regular 1
 - Buena 2
 - Excelente 3