



CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

TEMA: FOMENTAR LA MEJORA CONTINUA MEDIANTE LA
REESTRUCTURACION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
EN LA ADMINISTRACION ZONAL DE CALDERON, UBICADA AL NORTE
DE LA CIUDAD DE QUITO

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Tecnólogo en
Administración de Recursos Humanos-Personal.

Autora: Myriam del Pilar Cuenca Collahuazo.

Tutor: Ing. Erika Villegas.

Quito, Abril 2015

Declaración de aprobación tutor y lector

Declaratoria

Declaro que la investigación es absolutamente original, autentica, personal, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes. Las ideas, doctrinas, resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

Cuenca Collahuazo Myriam del Pilar

CC 1720047867

Cesión de Derechos

Yo, Myriam del Pilar Cuenca Collahuazo alumna de la escuela de Administración Recursos Humanos-Personal, libre y voluntariamente cedo los derechos de autor de mi investigación a favor del Instituto Tecnológico Superior “Cordillera”.

Myriam del Pilar Cuenca Collahuazo

CC 1720047867

CONTRATO DE CESIÓN SOBRE DERECHOS PROPIEDAD

INTELECTUAL

Comparecen a la celebración del presente contrato de cesión y transferencia de derechos de propiedad intelectual, por una parte, la estudiante **Myriam del Pilar Cuenca Collahuazo**, por sus propios y personales derechos, a quien en lo posterior se le denominará el “CEDENTE”; y, por otra parte, el INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO CORDILLERA, representado por su Rector el Ingeniero Ernesto Flores Córdova, a quien en lo posterior se lo denominará el “CESIONARIO”. Los comparecientes son mayores de edad, domiciliados en esta ciudad de Quito Distrito Metropolitano, hábiles y capaces para contraer derechos y obligaciones, quienes acuerdan al tenor de las siguientes cláusulas:

PRIMERA: ANTECEDENTE.- a) El Cedente dentro del pensum de estudio en la carrera de análisis de sistemas que imparte el Instituto Superior Tecnológico Cordillera, y con el objeto de obtener el título de Tecnólogo en Administración de Recursos Humanos - Personal, el estudiante participa en el proyecto de grado denominado “**FOMENTAR LA MEJORA CONTINUA MEDIANTE LA REESTRUCTURACION DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACION ZONAL DE CALDERON, UBICADA AL NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO**”, el cual incluye la reestructuración del departamento de recursos humanos de la Administración Zonal de Calderón, para lo cual ha utilizado los

conocimientos adquiridos en su calidad de alumno. b) Por iniciativa y responsabilidad del Instituto Superior Tecnológico Cordillera se desarrolla el manual de perfiles por competencias, motivo por el cual se regula de forma clara la cesión de los derechos de autor que genera la obra literaria y que es producto del proyecto de grado, el mismo que culminado es de plena aplicación técnica, administrativa y de reproducción.

SEGUNDA: CESIÓN Y TRANSFERENCIA.- Con el antecedente indicado, el Cedente libre y voluntariamente cede y transfiere de manera perpetua y gratuita todos los derechos patrimoniales del manual de perfiles por competencias descrito en la cláusula anterior a favor del Cesionario, sin reservarse para sí ningún privilegio especial (código fuente, código objeto, diagramas de flujo, planos, manuales de uso, etc.). El Cesionario podrá explotar el manual por perfiles de competencias por cualquier medio o procedimiento tal cual lo establece el Artículo 20 de la Ley de Propiedad Intelectual, esto es, realizar, autorizar o prohibir, entre otros: a) La reproducción del manual por perfiles de competencias por cualquier forma o procedimiento; b) La comunicación pública del manual; c) La distribución pública de ejemplares o copias, la comercialización, arrendamiento o alquiler del manual por perfiles de competencias; d) Cualquier transformación o modificación del manual por perfiles de competencias; e) La protección y registro en el IEPI del manual por perfiles de competencias a nombre del Cesionario; f) Ejercer la protección jurídica del manual por perfiles de competencias; g) Los demás derechos establecidos en la Ley de Propiedad Intelectual y otros cuerpos legales que normen sobre la cesión de derechos de autor y derechos patrimoniales.

TERCERA: OBLIGACIÓN DEL CEDENTE.- El cedente no podrá transferir a ningún tercero los derechos que conforman la estructura, secuencia y organización

del programa de ordenador que es objeto del presente contrato, como tampoco emplearlo o utilizarlo a título personal, ya que siempre se deberá guardar la exclusividad del programa de ordenador a favor del Cesionario.

CUARTA: CUANTIA.- La cesión objeto del presente contrato, se realiza a título gratuito y por ende el Cesionario ni sus administradores deben cancelar valor alguno o regalías por este contrato y por los derechos que se derivan del mismo.

QUINTA: PLAZO.- La vigencia del presente contrato es indefinida.

SEXTA: DOMICILIO, JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA.- Las partes fijan como su domicilio la ciudad de Quito. Toda controversia o diferencia derivada de éste, será resuelta directamente entre las partes y, si esto no fuere factible, se solicitará la asistencia de un Mediador del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Quito. En el evento que el conflicto no fuere resuelto mediante este procedimiento, en el plazo de diez días calendario desde su inicio, pudiendo prorrogarse por mutuo acuerdo este plazo, las partes someterán sus controversias a la resolución de un árbitro, que se sujetará a lo dispuesto en la Ley de Arbitraje y Mediación, al Reglamento del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de comercio de Quito, y a las siguientes normas: a) El árbitro será seleccionado conforme a lo establecido en la

Ley de Arbitraje y Mediación; b) Las partes renuncian a la jurisdicción ordinaria, se obligan a acatar el laudo arbitral y se comprometen a no interponer ningún tipo de recurso en contra del laudo arbitral; c) Para la ejecución de medidas cautelares, el árbitro está facultado para solicitar el auxilio de los funcionarios públicos, judiciales, policiales y administrativos, sin que sea necesario recurrir a juez ordinario alguno; d) El procedimiento será confidencial y en derecho; e) El lugar de arbitraje serán las instalaciones del centro de arbitraje y mediación de la Cámara de Comercio de Quito; f) El idioma del arbitraje será el español; y, g) La reconvenición, caso de haberla, seguirá los mismos procedimientos antes indicados para el juicio principal.

SÉPTIMA: ACEPTACIÓN.- Las partes contratantes aceptan el contenido del presente contrato, por ser hecho en seguridad de sus respectivos intereses.

En aceptación firman a los 19 días del mes de Abril del dos mil trece.

f) _____
Myriam Del Pilar Cuenca Collahuazo
Cordillera

C.C. N°172004786-7
CEDENTE

f) _____
Instituto Superior Tecnológico

CESIONARIO

Agradecimientos

Agradezco a la Ing. Erika Villegas, por el valioso aporte profesional, técnico y humano brindado en el transcurso de este semestre en favor a la culminación de esta carrera que después de tanto esfuerzo voy a culminar.

Gracias a todo el personal docente y en especial a la Ing. Galo Cisneros que me ayudo con sus consejos y sabiduría, con su sencillez y humanidad, con el amor que impartía sus clases, me brindo el ejemplo de Profesional y Ser Humano que se debe ser en la vida para salir adelante en cualquier cosa; a todos mis maestros que al final verán los frutos de sus enseñanzas y todo el amor y dedicación puestas en sus horas de clase.

Dedicatoria

Dedico este proyecto y toda mi carrera universitaria en primer lugar a Dios por haberme dado salud y sabiduría para llegar a la culminación de este proyecto por permanecer a mi lado en todo momento y darme fuerzas para seguir adelante y las fuerzas necesarias para luchar día a día.

A mis hijas: Pamela y Camila quienes son parte fundamental en mi vida y el motor que me impulsan a seguir luchando y por darme fuerzas en este proceso, animándome en cada momento a no desmayar e impulsándome a continuar hasta lograr mis metas propuestas, a pesar de los obstáculos encontrados en mi diario vivir, y enseñándome que todo lo que tiene valor en esta vida requiere de esfuerzo, entrega y dependencia total de Dios. A mis padres por haberme dado la vida y apoyarme en los momentos difíciles, Así como también a mi esposo que ha sido un pilar fundamental para la terminación de esta etapa de mi vida, aprendí de ellos que todos mis logros deben estar encaminados al servicio de nuestro prójimo, esto significaría para mí alcanzar a plenitud mi meta.

Índice General

Declaratoria	ii
Cesión de Derechos	iii
Agradecimientos	vi
Dedicatoria	vii
Índice de Figuras	xiv
Resumen Ejecutivo.....	xv
Abstract	xvi
Introducción	xvii
Capítulo I.....	1
Antecedentes	1
1.01 Contexto.	1
1.02 Hechos Históricos.....	1
1.03 Administraciones.....	2
1.03.01 Administraciones Zonal.....	2
1.03.02 Servicios que presta las Administraciones Zonales:.....	3
1.04 Justificación.....	4
1.05 Definición Del Problema Central (Matriz T)	5
1.05.01 Análisis De La Matriz T	8
Capitulo II	14

Análisis de Involucrados	14
2.01 Mapeo De Involucrados.	14
2.02 Matriz De Análisis De Involucrados.	15
2.02.01 Análisis:	16
Capítulo III.....	18
3.01 Árbol de Problemas	18
3.01.02 Análisis:	19
3.02 ARBOL DE OBJETIVOS (falta concepto a de árbol de objetivos.....	20
3.02.01 Análisis:	21
3.02.02 Posibles Soluciones:	21
Capítulo IV.....	23
Análisis De Alternativas	23
4.01 Matriz de Análisis de Alternativas	23
4.02 Matriz de Análisis De Impacto de los Objetivos.....	24
4.02.01 Análisis:	25
4.03 Diagrama de estrategias	25
4.03.01 Análisis:	25
4.04.01 Análisis:	27
Capítulo V.....	28
5.01 Antecedentes	28
5.02 Justificación.....	30

5.03. Enfoque de la investigación:	32
5.03.01 Tipos de Investigación:	32
5.03.02. La Investigación Descriptiva	32
5.03.03 La Investigación Aplicada.	33
5.03.04 De Campo o Investigación Directa.....	33
5.03.05 La Investigación Documental.	33
5.03.06 Etapas De La Investigación:	33
5.04 Población y Muestra:	34
5.04.01 Técnicas De Recolección De Datos.....	35
5.04.02 Observación:	35
5.04.03 Evaluación:	35
5.04.04 Encuesta:	35
 PLAN DE MEJORA CONTINUA DE LA ADMINISTRACION ZONAL	
CALDERON DEL MDMQ.	37
5.05.01 Justificación	38
5.05.01 Alcances y limitaciones	41
5.05.02 Reclutamiento	45
5.05.03 Tipos de Reclutamiento.	45
5.06 Proceso Para La Organización Del Personal	49
5.06.02 Introducción	49
5.07 ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL	51

5.07.01 .Tabla de remuneraciones	53
Las compensaciones o remuneración al personal mejor llamada como:	53
3.- Capacitación.....	55
5.07 Evaluación del Desempeño	60
Capítulo VI.....	62
6.01 Recursos.	62
6.01.02 Recursos Materiales:.....	63
6.02 Presupuesto:.....	63
6.03 Cronograma	65
6.3.01 Cronograma De Actividades A Realizar Durante El Periodo.....	65
6.03.02 Cronograma De Actividades A Realizar para la propuesta del proyecto de reestructuración del área de recursos humanos de la AZCA	65
Capítulo VII	66
7.01 Conclusiones	66
7.02. Recomendaciones	67
ANEXOS	69
Bibliografía	82
Webgrafia.....	82

Índice de Tablas

TABLA 1: DEFINICIÓN DEL PROBLEMA CENTRAL (MATRIZ T).....	7
TABLA 2: MATRIZ DE ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS.....	15
TABLA 3 MATRIZ DE ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS	23
TABLA 4 MATRIZ DE ANÁLISIS DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS.....	24
FIGURA 5: MATRIZ DE MARCO LÓGICO.....	26
TABLA 6 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	34
TABLA 7 PROCESO DE COMPENSACIÓN Y REMUNERACIÓN	54
TABLA 8 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES A REALIZAR DURANTE EL PERIODO	65

Índice de Gráficos

GRÁFICO 1 PREGUNTA 1	71
GRÁFICO 2 PREGUNTA 2	72
GRÁFICO 3 PREGUNTA 3	73
GRÁFICO 4 PREGUNTA 4	74
GRÁFICO 5 PREGUNTA 5	75
GRÁFICO 6 PREGUNTA 6	76
GRÁFICO 7 PREGUNTA 7	77
GRÁFICO 8 PREGUNTA 8	78
GRÁFICO 9 PREGUNTA 9	79
GRÁFICO 10 PREGUNTA 10	80

Índice de Figuras

FIGURA 1 DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS	25
FIGURA 2 ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL	51

Resumen Ejecutivo

Contando con el apoyo de la investigación documental , bibliográfico y de campo mediante la observación, se identifico el problema y se realizo el respectivo análisis. Para lo cual de utilizo herramientas de investigación como la encuesta. Detallando cuantitativa y cualitativamente el problema.

En el presente proyecto se plantea la implementación de mejora continua mediante la correcta selección y reclutamiento de personal, la capacitación y evaluación de desempeño.

La importancia del proyecto es fomentar la mejora continua del departamento de recursos humanos de la Administración Zonal Calderón, con la finalidad de mejorar el nivel de productividad de los empleados, mediante motivación y un clima laboral positivo.

Abstract

I count on the support of documentary, bibliographic and field research through observation, the problem was identified and the respective analysis was performed. To which I use tools of research and survey. Quantitatively and qualitatively detailing the problem.

In this project the implementation of continuous improvement arises through proper selection and recruitment, training and performance evaluation.

The importance of the project is to promote continuous improvement of the human resources department of Calderon Zonal Administration, in order to improve the level of employee productivity through motivation and a positive working environment.

Introducción

La reestructuración del departamento de recursos humanos busca mejorar los procesos de reclutamiento y selección de personal, para contratar personal idóneo que aporte en beneficio de la institución, mediante un buen reclutamiento, selección, capacitación, inducción y evaluación al personal.

Para llevar a cabo el proceso de Mejoramiento Continuo tanto en el departamento de recursos humanos como en toda la institución, se toma en consideración que dicho proceso debe ser: económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de las mejoras continua, a la vez que garantiza el beneficio institucional del nuevo nivel de desempeño logrado.

En este proyecto de grado se presenta un proceso de reestructuración en el departamento de recursos humanos que tiene como finalidad mejorar los procesos internos para tener trabajadores capacitados, motivados, y bien remunerados.

Capítulo I

Antecedentes

1.01 Contexto.

1.02 Hechos Históricos

El 2 de enero del 2002, según Resolución A 001 el Señor Alcalde del Distrito Metropolitano de Quito, Paco Moncayo Gallegos, resuelve crear la Administración Zonal Calderón con el fin de cubrir las necesidades de los pobladores de este sector de la ciudad y poder brindarles una mejor atención. El sector ha tenido un gran crecimiento urbanístico y poblacional y actualmente comprende las parroquias de Calderón y de Llano Chico.

Para ello la Administración Zonal Calderón AZCA, alineada con la gestión global del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, trabaja orientada en los cuatro ejes que forman el plan Bicentenario de la ciudad de Quito y que son: Social,

Territorial, Económico y Político e Institucional; a través de la coordinación de las jefaturas zonales y las comisarías.

El cumplimiento de los proyectos y actividades de la AZCA se lo viene desarrollando de manera organizada en los conformados Comités Sectoriales de Gestión, los mismos que han permitido una mejor coordinación y compenetración con los moradores del sector y estos son: Carapungo, Centro Administrativo, Calderón, Llano Grande, Llano Chico, Mariana- Zavala, San José de Morán, San Juan Bellavista y Comunas (Oyacoto, San Miguel del Común, La Capilla y Santa Anita.)

1.03 Administraciones

1.03.01 Administraciones Zonal

El Distrito Metropolitano de Quito, está dividido en 8 Administraciones Zonales cuyas funciones son el descentralizar los organismos institucionales, así como también mejorar el sistema de gestión participativa.¹ Cada una es dirigida por un administrador zonal designado por el alcalde,² el cual es responsable de ejecutar las competencias de la urbe en su sector. El concepto de Zona Metropolitana se creó con la Ley de Régimen del Distrito Metropolitano y las administraciones zonales se crean por Ordenanzas, las actuales Zonas son:

- Administración Zonal la Delicia

- Administración Zonal Calderón
- Administración Zonal Norte Eugenio Espejo
- Administración Especial Turística La Mariscal
- Administración Zonal Centro Manuela Sáen
- Administración Zonal Sur Eloy Alfaro
- Administración Zonal Quitumbe
- Administración Zonal Tumbaco
- Administración Zonal Los Chillos

1.03.02 Servicios que presta las Administraciones Zonales:

- Aprobación de planos
- Aprobación de subdivisiones
- Atenciones a denuncias
- Declaraciones de propiedad horizontal
- Compatibilidad de uso de suelo y zonificación
- Permisos de construcción
- Levantamiento de hipotecas
- Prohibición de enajenar
- Informes de regulación metropolitana
- Línea de fábrica
- Permisos de trabajos varios y de cerramiento
- Pago de impuestos y prediales

- Trámites de Comisaría Metropolitana
- Recepción de fondos de garantía
- Jurisdicción voluntaria y expropiaciones
- Control y sanción de conflictos sanitarios
- Control del medio ambiente
- Control de espacios públicos
- Control del comercio informal
- Control de edificaciones y urbanizaciones
- Control de rotulación
- Promoción de la salud
- Valoración y revaloración de la identidad cultural
- Políticas de seguridad ciudadana
- Factibilidad de obras a nivel zonal
- Velar por el cumplimiento de las ordenanzas
- Control de obras publicas
- Control de invasiones de la propiedad municipal
- Mantenimiento y actualización catastral
- Actualización de la propiedad municipal Legalización de barrios

1.04 Justificación

En el contexto mundial, las entidades públicas y privadas son cada vez más conscientes de la necesidad de contratar personas con alta formación en procesos de dirección de recursos humanos. En el último quinquenio, esto se ha visto

reflejado en el crecimiento de la oferta de empleos en esta área, en contraposición con otros campos en los que se ha experimentado una disminución gradual de oportunidades laborales.

En la era actual, la de la información y el conocimiento, el reto principal de las organizaciones es el logro de sus objetivos, en un contexto de alta competitividad, rápidos desarrollos y crecientes demandas de clientes o usuarios. En estas condiciones, sólo las organizaciones que logren articular estrategia y talento humano sobrevivirán.

Este programa capacita y entrena a los participantes en el entendimiento y dominio de las variables humanas relevantes, subyacentes al éxito de las estrategias organizacionales y los dota de herramientas para la gestión del conocimiento del capital humano.

Desde esta perspectiva, el programa promueve la investigación en comportamiento organizacional, estrategias de cambio, cultura y aprendizaje organizacional y modelos exitosos de acompañamiento del talento humano.

1.05 Definición Del Problema Central (Matriz T)

Existen varios factores por la cual se inicia una investigación una de ellas es la existencia de situaciones que han llamado la atención de los investigadores y que a su criterio requiere ser investigada para , mejorarla, hacer propuestas, resolverla, etc., es decir, para buscar solucionar las falencias que e encuentre. Inicialmente la

investigación comienza detectando las razones por las que hay que realizar la investigación.

Consiste en delimitar el problema a investigar indicando: las razones que originan la necesidad de investigar, enunciando el problema, planteando las preguntas que más se destacan al plantearse el problema, justificando la necesidad de hacer la investigación, indicando su viabilidad y su duración probable, finalmente, indicando el Objetivo General de investigación que se persigue y los objetivos específicos con que se resuelve el objetivo general.

Tabla 1: Definición Del Problema Central (MATRIZ T)

	ANALISIS DE FUERZAS T				
<u>SITUACION EMPEORADA</u>					<u>SITUACION MEJORADA</u>
LIMITADO RENDIMIENTO LABORAL Y DEFICIENTE ATENCION A LA COMUNIDAD	DEFICIENTE ESTRUCTURA DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA AZCA				ALTO DESEMPEÑO Y PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL
<u>FUERZAS IMPULSADORAS</u>	I -	PC +	I +	PC -	<u>FUERZAS BLOQUEADORAS</u>
Mayor planificación estratégica y capacidad organizativa.	2	5	3	1	Deficiente Estructura Organizacional
Gestión y entrenamiento eficiente en tecnología	2	4	4	2	Carencia de conocimientos tecnológicos en el personal
Establecimiento de planes efectivos de capacitación continua.	1	5	5	1	Ausencia de planificación de capacitaciones permanentes
Supervisión y control eficaz de la gestión del personal.	1	4	4	1	Deficiente seguimiento y control del talento humano
Motivación para trabajar en equipo y orientación a resultados	2	4	4	2	Desinterés por parte de los Colaboradores
Mayor autogestión de presupuesto	1	4	5	2	Carencia en la asignación de presupuesto destinado al desarrollo del talento humano
Correcta aplicación de procedimientos en la AZCA.	3	4	3	1	Incumplimiento de procedimientos establecidos por la gestión pública.

Fuente: Administración Zonal Calderón

Elaborado por: Myriam Cuenca

1.05.01 Análisis De La Matriz T

1.05.01.01 Situación empeorada

Deficiente Estructura Organizacional:

PC 2: La institución hasta el momento presenta varias falencias dentro de su estructura administrativa por lo que es vital reestructurar o realizar un nuevo diseño organizacional, para evitar demasiados tiempos muertos.

I 3: El problema se presenta cada vez mayor y se intensifica en gran medida debido a la incompetencia de varios funcionarios que presentan desinterés y procesos limitados de engagement.

Carencia de conocimientos tecnológicos en el personal

PC 2: En ciertas ocasiones existe deterioro en el sistema operativo, el sistema es fallido y existe malestar con los contribuyentes.

I 4: La situación se agrava cuando hay temporadas de alta demanda y mayor afluencia de usuarios que asisten a resolver ciertos inconvenientes.

Ausencia de planificación de capacitación permanente

PC 1: Esto afecta directamente al personal, ya que la mayoría son nuevos y en muchas ocasiones desconocen el trabajo que deben realizar o cual es el proceso a seguir, limitada comunicación asertiva.

I 5: Con la falta de capacitación, los procesos se retrasan, ya que toca corregir los errores que se presentan por la falta de conocimiento.

Deficiente Seguimiento Y Control Del Talento Humano

PC 1: No se dispone del suficiente tiempo para controlar al personal y verificar si están cumpliendo a cabalidad con su trabajo.

I 4: Con solo 2 personas en el departamento de Talento Humano es casi imposible llevar un control adecuado del todo el personal de la Azca, ya que su tarea no es solo control sino llevar procesos para contratación, reuniones de trabajo, planificaciones.

Desinterés Por Parte De Sus Colaboradores

PC 2: Mucho del personal que labora en la institución no se preocupa por realizar un trabajo excelente, es decir lo hace a medias o incompleto, básicamente son conformistas.

I 4: Esto hace que existan falencias y los procesos no siga la línea que deben seguir para obtener los resultados que se espera. Existe retraso y malestar en la ciudadanía.

Carencia En La Asignación De Presupuesto para desarrollar las diferentes actividades.

PC 1: El presupuesto es un elemento básico y necesario para poder llevar a cabo las actividades programadas y sin ello no se completa los procesos, ya que es indispensable y básico.

I 5: No se puede trabajar a medias, el trabajo debe realizárselo completo y eficaz para que la ciudadanía pueda gozar de un buen servicio, de nuevas oportunidades y un mejor estilo de vida.

PC 1: El incumplimiento de procesos se da por la falta de recursos y por el desinterés por parte del personal, es urgente dar solución a esos factores que afectan a la Azca.

I 3: El trabajo debe realizárselo bajo presión, y exigir dar el 100% o hasta mas, para poder cumplir con el objetivo planteado.

1.05.01.02 Situación Mejorada

Elaborar y Sociabilizar el POA

PC 5: Es una herramienta básica y necesaria para planificar el plan de trabajo anual.

I: Es una planificación que puede tener cambio, por tanto es solo una expectativa del trabajo a realizarse.

Capacitar E Implementar Canales Tecnológicos De Comunicación

PC 4: Mejorar los que ya se encuentran disponibles para que no exista malestar en el personal.

I 2: El comunicator (chat interno de la institución) y el correo institucional son elementos que todo el personal debe tener conocimiento como manejarlo y en qué casos es necesario.

Amplio Conocimiento Técnico De La Normatividad Vigente Y Su Aplicación

PC 5: Todo el personal tiene la obligación de tener conocimiento de la LOSEP y su Reglamento de aplicación, ya que todo empleado público se maneja en base a dicha norma.

I 1: La LOSEP puede presentar cambios pero no es frecuente, lo hace cada cierto tiempo.

Controlar El Cumplimiento Eficiente De La Gestión Del Personal

PC 4: Básicamente esto sería más al personal nuevo, ya que muchos desconocen sus actividades y por inercia no saben realizar bien las tareas encomendadas.

I 1: Con un mejor control habría menos errores en los procesos o actividades.

Motivación para trabajo en equipo PC 4: Se entiende que el trabajo en grupo es mejor ya que se puede realizarlo con la colaboración de varias personas, por tanto es indispensable que exista motivación para que exista unión y colaboración por tanto de todos los involucrados.

I 2: Puede existir cambio de integrantes dentro del grupo asignado por lo cual deben acoplarse con todas las personas, porque al momento de trabajar juntas deben intercambiar ideas y estar de acuerdo todos.

Gestionar Presupuesto

PC 4: Contar con el suficiente presupuesto para llevar a cabo las actividades programadas, sin tener inconvenientes y concluirlas con éxito.

I 1: La planificación se lleva de acuerdo a lo programado contando con los fondos necesarios para su ejecución.

Fomentar La Aplicación Eficaz De Los Procedimientos

PC 4: Hacer un abreve inducción al personal de las diferentes actividades a realizarse.

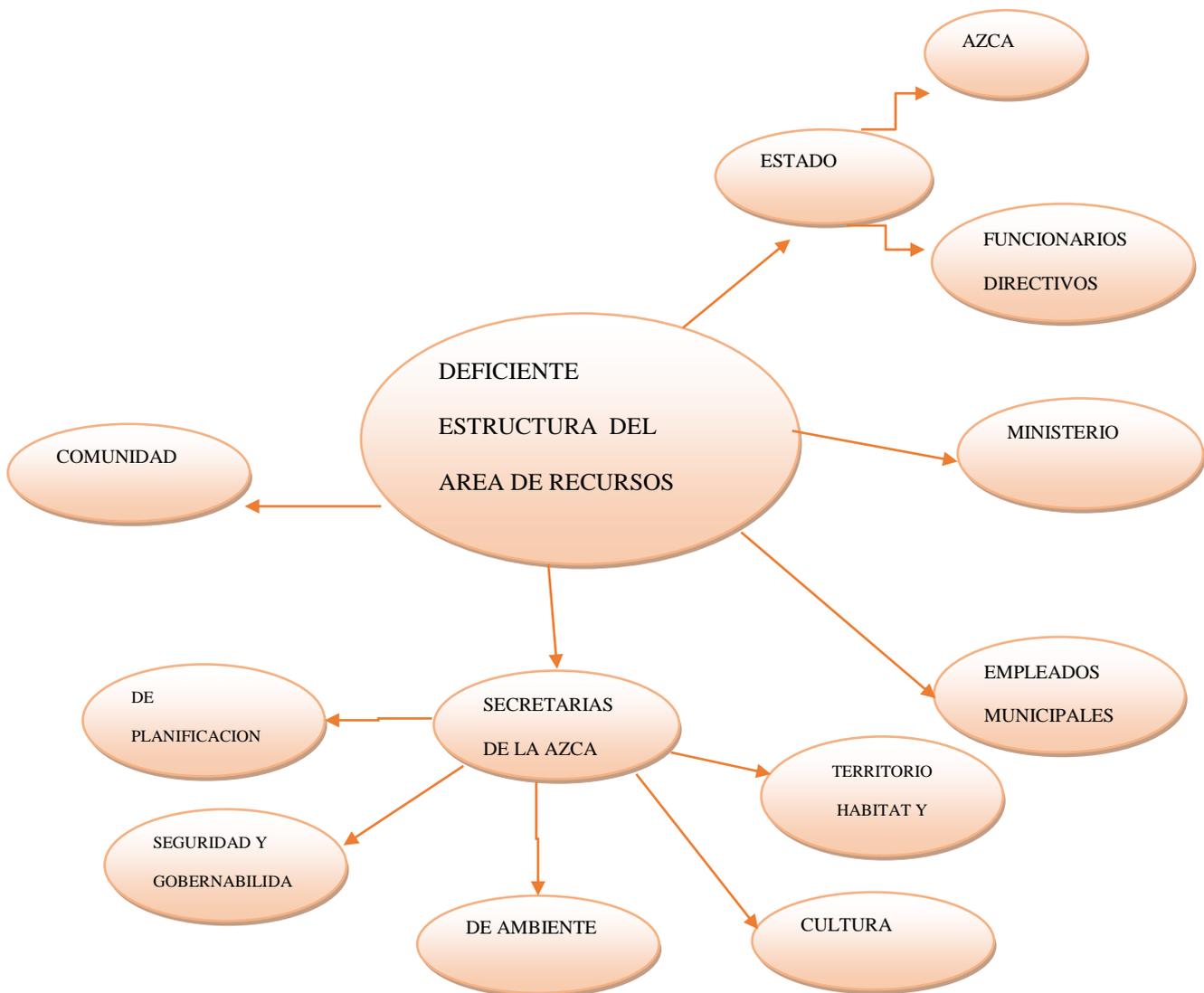
I 3: La inducción sería en el caso de que hubiese personal nuevo y que no esté tan informado de las actividades.

Capítulo II

Análisis de Involucrados

2.01 Mapeo De Involucrados.

Figura 1 Mapeo de involucrados



ELABORADO POR: Myriam Cuenca
FUENTE: Administración Zonal Calderón

2.02 Matriz De Análisis De Involucrados.

Tabla 2: Matriz De Análisis De Involucrados.

ANÁLISIS Y MATRIZ DE INVOLUCRADOS DE LA AZCA					
INVOLUCRADOS	INTERES EN EL PROBLEMA	PROBLEMAS RECIBIDOS	RECURSOS Y MANDATOS	INTERES EN EL PROYECTO	CONFLICTO Y/O COOPERACION
ADMINISTRACION ZONAL CALDERON	Gestionar la eficiencia en la AZCA para agilidad en los trámites.	Demora en la ejecución y eficacia de los proyectos planteados.	Art. Los GADS serán apoyados por el gobierno.	Cumplir con los planes y programas para el bienestar de la comunidad.	Falta de consensos en la toma de decisiones.
FUNCIONARIOS DIRECTIVOS	Está interesado por que deja al área de RR.HH. que solucione el problema mencionado	Carece de crecimiento en el área	Solo manejarse con las personas específicas y que tengan el conocimiento adecuado para la toma de decisiones.	Hacer una reorganización de los puestos de trabajo y establecer tareas específicas por cada área.	Continuas interrupciones en actividades programadas.
EMPLEADOS MUNICIPALES	Son los más afectados por la problemática ya que ellos son los protagonistas del mismo.	Produce un estrés laboral debido a la desorganización y el desconocimiento de sus tareas y poco clima laboral.	Tener el conocimiento y capacidad adecuada para desempeñar el puesto que le ha sido asignado.	Mejorar la disposición del cambio y capacitarse para brindar un mejor servicio para el beneficio de la comunidad.	Falta de compromiso.
SECRETARIAS	Carece de fidelidad en las distintas dependencias, ya que se manejan diferentes procesos	No existen los lineamientos precisos al momento de ejecutar la actividad.	Llevar un perfil estándar dentro de las actividades que se ejecutan en cada dependencia de igual manera.	Cumplir con las nuevas disposiciones dadas para que el trabajo que se realice por dependencia sean las mismas y con mejores resultados.	Que no se cumplan los cambios a realizar por rechazo al mismo.
COMUNIDAD	Están interesados ya que involucra mucho para su bienestar.	Existe desorganización total entre las diferentes comunidades.	Recibir un servicio de calidad en todas las actividades que se realizan para el beneficio del mismo.	Un entendimiento de que la Azca realiza cambios para la mejora de sus servicios y brindar opiniones de cómo podría mejorar.	Rechazo a los cambios que se realizan en el manejo de las actividades.

ELABORADO POR: Myriam Cuenca

FUENTE: Administración Zonal Calderón

2.02.01 Análisis:

El análisis de los involucrados es un instrumento que permite: identificar a aquellas personas y organizaciones interesadas en el éxito del presente proyecto, aquellas que contribuyen o son afectadas por los objetivos del mismo, y a quienes definitivamente tienen un poder de influencia sobre los problemas que hay que enfrentar y solucionar.

Realizando el estudio de la matriz de involucrados se puede tomar en consideración que los actores en este proceso tienen como punto de acción principal, la mejora continua de los niveles de manejo de la institución, en las diferentes áreas, esto es relacionando de una manera sistemática a todo un conjunto, es decir que se complementen eficazmente todas las áreas que están implicadas, y de esta manera proceder al manejo de los esquemas planteados.

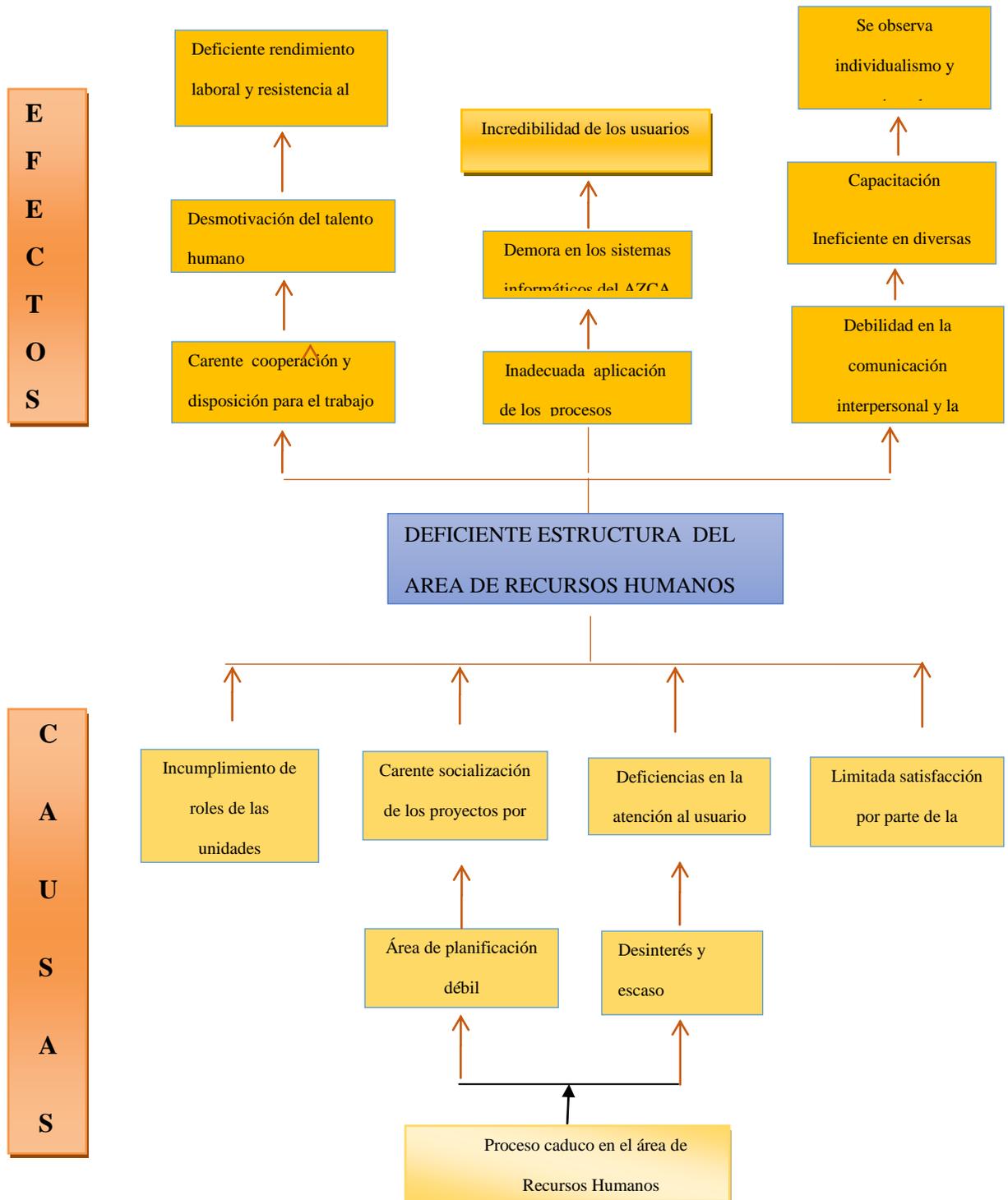
El análisis de los involucrados constituye una herramienta indispensable para comprender el contexto social e institucional de un proyecto. Con base en el mapa de involucrados se aplican estrategias participativas que le abran espacio sociopolítico al proyecto y propicien la intervención efectiva y el compromiso de los involucrados con la ejecución del proyecto.

Cabe recalcar que este Mapeo de Involucrados se realiza de manera gráfica para dejar una clara perspectiva de la interacción e influencia del proyecto tanto en actores internos como externos de la organización.

Capítulo III

3.01 Árbol de Problemas

Figura 2: Árbol de problemas



Fuente: Administración Zonal Calderón
Elaborado por: Myriam Cuenca

3.01.02 Análisis:

Es una ayuda importante para entender la problemática a resolver. En él se expresan, en encadenamiento tipo causa/efecto, las condiciones negativas percibidas por los involucrados en relación con el problema en cuestión. Confirmado el mencionado encadenamiento.

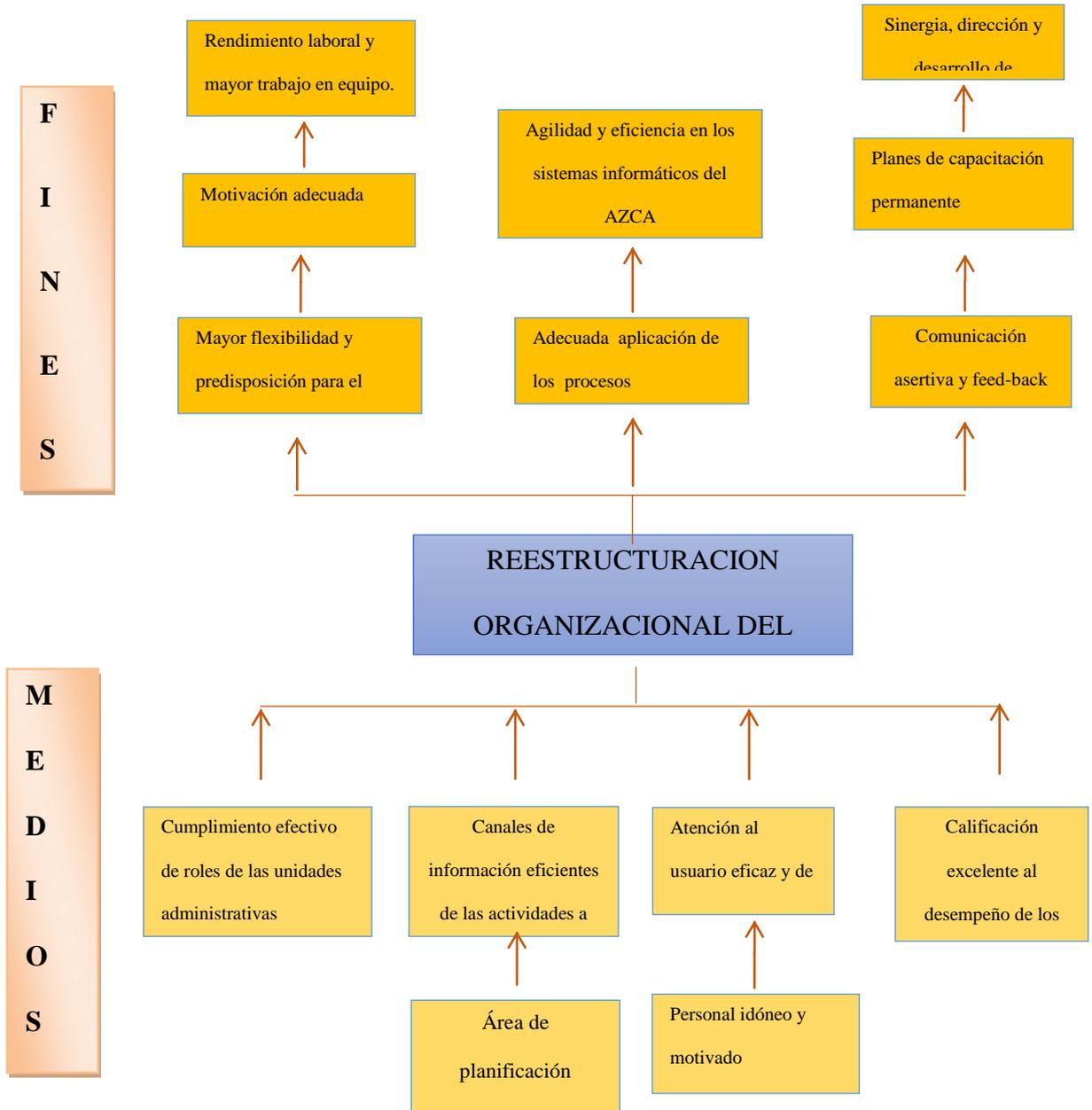
El tronco del Árbol es el Problema central, las raíces son las causas y la copa los efectos. La lógica es que cada problema es consecuencia de los que aparecen debajo de él y, a su vez, es causante de los que están encima.

Los efectos son una secuencia que va de lo más inmediato o directamente relacionado con el Problema Central, hasta niveles más generales. Como podemos observar la implementación del manual por perfiles de competencias es lo más adecuado ya que el problema central indica que las causas y efectos están totalmente relacionados con el personal de la institución, lo cual en el diseño del manual se espera mejorar la calidad del trabajo y la productividad de la institución.

La secuencia se detiene en el instante que se han identificado efectos suficientemente importantes como para justificar la intervención que el proyecto. Cada bloque debe contener sólo un efecto. El proyecto se debe concentrar en las causas. La idea es que si se encuentra solución para éstas, se resuelven los efectos negativos que producen.

3.02 ARBOL DE OBJETIVOS (falta concepto a de árbol de objetivos

Figura 3: Árbol de objetivos



Fuente: Administración Zonal Calderón
Elaborado por: Myriam Cuenca

3.02.01 Análisis:

El Árbol de Objetivos toma como referencia al Árbol de Problemas. De manera positiva. Permite determinar las áreas de intervención que plantea el proyecto, para elaborarlo se parte del Árbol de Problemas y el diagnóstico. Es necesario revisar cada problema y convertirlo en un objetivo realista y deseable; así, las causas se convierten en medios y los efectos en fines.

3.02.02 Posibles Soluciones:

1. De determina que la elaboración del manual por perfiles de competencias es la solución del problema central determinado en el árbol de problemas.
2. Se cambian todas las causas y efectos por los medios y fines adecuados para solucionar los problemas planteados anteriormente.
3. Se ha identificado que se tiene una relación adecuada para el mejoramiento tanto de la comunicación como de las relaciones interpersonales, al igual que se brindara capacitaciones de los respectivos puestos de trabajo y se mejorara los canales de difusión internos y externos de la información necesaria para la realización cada función en los distintos puestos de trabajo.
4. Se convierten todas las dificultades que se pudieron tener en el árbol de problemas en fines para la realización del proyecto.

-
5. Se seguirá una lógica y una secuencia para la realización del proyecto ya antes planteado usando medios y los fines planteados en el árbol de objetivos.

Capítulo IV

Análisis De Alternativas

4.01 Matriz de Análisis de Alternativas

Tabla 3 Matriz De Análisis De Alternativas

ANALISIS Y MATRIZ DE ALTERNATIVAS							
OBJETIVOS	HUMANOS	TECNICOS	FINANCIEROS	FACTIBILIDAD POLITICA	DURACION DEL PROYECTO	PUNTAJE	PRIORIDAD
Cumplimiento efectivo de roles de las unidades administrativas	5	5	4	3	5	22	ALTO
Área de planificación reforzada	5	5	4	4	5	23	ALTO
Motivación al personal	5	5	4	4	4	22	ALTO
Canales de comunicación eficiente de las actividades a realizarse	5	5	3	4	3	20	MEDIO ALTO
Atención al usuario eficaz	5	5	5	5	1	21	MEDIO ALTO
Calificación excelente al usuario	5	5	4	5	2	21	MEDIO ALTO
TOTAL	30	30	24	25	20	129	

ELABORADO POR: Myriam Cuenca

FUENTE: Administración Zonal Calderón

4.02 Matriz de Análisis De Impacto de los Objetivos.

Tabla 4 Matriz De Análisis De Impacto De Los Objetivos.

ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LOS OBJETIVOS					
OBJETIVOS	FACTIBILIDAD A LOGRARSE	IMPACTO DEL GENERO	IMPACTO AMBIENTAL	RELEVANCIA	SOSTENIBILIDAD
Cumplimiento efectivo de roles de las unidades administrativas	Si se cumple con los roles asignados a cada funcionario existirá una mejor administración del tiempo y resultados de calidad.	Todos los empleados trabajan por igual, bajo las mismas políticas y reglamentos	De ninguna manera genera un impacto ambiental.	Sera relevante, ya que da cumplimiento a los objetivos y metas planteadas	Respetar la aplicación procesos administrativos en las diferentes áreas
Área de planificación reforzada	Con la planificación estratégica bien definida y socializada se lograrán cambios positivos.	Se alcanzará una elevada gestión dentro de la institución con mejores conocimientos técnicos y tecnológicos.	Bajo impacto ambiental.	Sera importante por el manejo de la previsión para aplicar estrategias y resolver problemas.	Lograr que el personal altamente capacitado mantenga los resultados esperados.
Motivación al personal	El personal tendrá mayor compromiso y disposición para cumplir con los objetivos y metas planteadas.	El trabajo en equipo será más sólido y generará cambios notables.	Menor impacto en el medio.	Sera relevante, ya que da cumplimiento a las expectativas planteadas	Es un punto con la cual se desea mantener las estrategias expuestas en este proyecto
Canales de información eficiente de las actividades a realizarse	Existencia de comunicación asertiva y efectiva produce trabajo en equipo eficiente.	Todo el personal estará informado de cuáles son las actividades a realizarse de acuerdo al cronograma establecido	De ninguna manera genera un impacto ambiental.	Sera relevante, ya que da cumplimiento a las expectativas planteadas	Es un punto con la cual se desea mantener las estrategias expuestas en este proyecto
Atención al usuario eficaz	Con una atención personalizada se busca disminuir tiempo de espera de los usuarios	Seria equitativo el trato a los usuarios que asisten a la Azca en busca de soluciones	De ninguna manera genera un impacto ambiental.	Sera relevante, ya que da cumplimiento a las expectativas planteadas	Es un punto con la cual se desea mantener las estrategias expuestas en este proyecto
Calificación excelente al usuario	Atender de una manera rápida y eficaz y dar la solución a los problemas requeridos para la satisfacción del usuario	Se debe dar solución de manera segura y eficaz a los requerimientos solicitados	No genera un impacto ambiental.	Sera relevante, ya que da cumplimiento a las expectativas planteadas	Es un punto con la cual se desea mantener las estrategias expuestas en este proyecto

ELABORADO POR: Myriam Cuenca

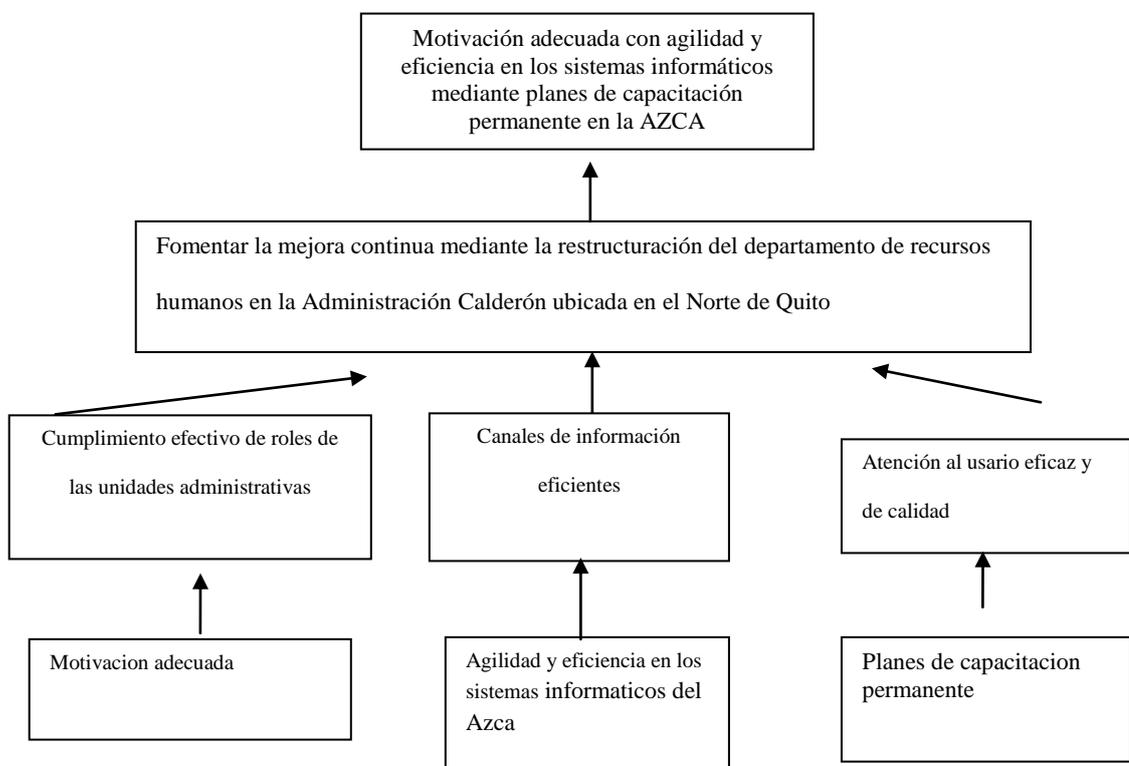
FUENTE: Administración Zonal Calderón

4.02.01 Análisis:

Esta investigación se basa directamente en ejecutar corto y mediano plazo, los retos que afrontará el desarrollo de la misma, para lograr sus propósitos, de la misma manera está claro que situaciones deben trabajarse para lograr un proyecto exitoso.

4.03 Diagrama de estrategias

Figura 1 Diagrama de estrategias



ELABORADO POR: Myriam Cuenca
 FUENTE: Administración Zonal Calderón

4.03.01 Análisis:

En este cuadro lo que observamos son los porcentajes que se van a utilizar dentro de nuestro presupuesto ya que es importante identificar los gastos que

incluirán dentro de nuestra reestructuración del área de recursos humanos de la AZCA para la realización el siguiente proyecto.

4.04 Matriz del Marco Lógico.

Figura 5: Matriz de Marco Lógico

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
FIN DEL PROYECTO			
-Motivación adecuada. -Agilidad y eficiencia en los sistemas informáticos de la Administración Calderón -Planes de capacitación permanente.	-Rendimiento laboral y mayor trabajo en equipo. - Sinergia, dirección y desarrollo de personas.	Evaluación de desempeño Niveles de comportamiento	-Que el presupuesto que se estima no sea aprobado por el financiero ya que al ser mínimo, no cumpla con los objetivo. -Retraso en la identificación de los distintos puestos de trabajo
PROPOSITO DEL PROYECTO			
Reestructuración del Área de Recursos Humanos en la Administración Calderón	-Mayor flexibilidad y predisposición para el trabajo. -Adecuada aplicación de los procesos. Comunicación asertiva y Feed-back oportuno.	Capacitación al personal en temas relacionados a la institución. Hojas de asistencia a la capacitación retroalimentación de lo indicado. -Evaluaciones y retroalimentación por cada puesto de trabajo.	-Carencia de apoyo del personal a favor del área de RRHH y falta de compromiso con el mismo proyecto. -Personal con escasa predisposición para aceptar los cambios dentro de sus funciones diarias. -La carencia del apoyo administrativo al momento de reestructurar el área.
COMPONENTES DEL PROYECTO			
-Cumplimiento efectivo de los roles de las unidades administrativas -Canales de comunicación eficientes de las actividades a realizarse -Empoderamiento administrativo efectivo	-Buena recepción de conocimientos impartidos Capacitaciones de acorde a las necesidades de los empleados De acuerdo al área según las actividades. Generar la necesidad del nuevo cargo en el área de recursos humanos -Planificación semestral de evaluaciones con resultados cuantificables	Oportunidades de plan de carrera. -Evaluación controla través de informes mensuales. -Carece de un presupuesto económico extenso por su naturaleza.	-Desacuerdo entre las autoridades que aprueban la reestructuración de área y el personal autorizado. -Personal con actitudes de rebeldía y subordinación.
ACTIVIDADES DEL PROYECTO			
- Talleres de socialización de los cambios de reestructuración -Capacitaciones -Contratación de Servidor Municipal 1 -Evaluaciones de desempeño.	-Taller de socialización \$ 500 Capacitación \$ 4000 Contrato de personal \$ 8568 TOTAL \$ 13068	Proformas Facturas Nómina de asistentes	-Retrasos por parte del personal de talento humano y su falta de compromiso al proyecto. -Carencia de entusiasmo de parte del personal de la institución, para realizar las evaluaciones establecidas

ELABORADO POR: Myriam Cuenca

FUENTE: Administración Zonal Calderón

4.04.01 Análisis:

Dentro del análisis de Marco Lógico de una reestructuración del área de recursos humanos de la AZCA, la cual permita mejorar el desempeño laboral del talento humano de la misma.

Se realiza la identificación de los distintos puestos de trabajo y con la ayuda del departamento de talento humano y aplicando una correcta evaluación de desempeño.

Se forman equipos de trabajo para la observación y evaluación de los distintos puestos y las distintas áreas. Capacitación de personal por parte área de talento humano para la identificación y la evaluación correspondiente para la mejora continua de las actividades y mejor desempeño laboral.

Se cumplirá con lo establecido dentro del proyecto para reestructurar el área de recursos humanos, logrando así resultados positivos, mejor rendimiento laboral, mayor compromiso por parte de sus colaboradores, llegando al objetivo planteado que es satisfacer las necesidades de los usuarios de la parroquia de calderón.

Mediante las Capacitaciones tanto a jefes como a promotores y demás personal de apoyo se espera retroalimentar para reforzar los conocimientos, que se espera la asistencia de las 70 personas que es el equivalente al 10. % del total de los servidores.

Capítulo V

PROPUESTA

5.01 Antecedentes

La Administración Zonal Calderón es una de las 8 administraciones que pertenecen al Municipio de Quito, el objetivo de la misma es satisfacer las distintas necesidades de la comunidad de Calderón para poder brindarles un mejor estilo de vida y un mejoramiento continuo a sus habitantes, por lo cual este proyecto ayudara al desarrollo y la productividad de los empleados municipales que conforman el equipo de la Azca (Administración Zonal Calderón).

La presente reestructuración dentro de la Unidad de Recursos Humanos se realiza con el fin de definir el perfil de competencias que tiene cada uno de sus empleados para desarrollar y establecer los procedimientos y actividades adecuados para ayudar a los trabajadores de la Azca. Este habla de un adecuado manejo de los puestos ya establecidos dentro de la institución y para la mejora continua de la misma.

Los perfiles de competencias está encaminada la mejor selección en ocupaciones futuras y a la reestructuración de los puestos de trabajo que ya existen dentro de ella y que la empresa y sus trabajadores lleguen a lograr los objetivos de productividad planteados inicialmente.

En la investigación que se llevó a cabo en la Azca. Se dio un contacto directo con todas las personas involucradas a través del conocimiento profundo de sus funciones dentro de sus puestos de trabajo, inspección visual, con la finalidad de recoger la información necesaria, que permita construir un análisis de los datos recolectados, cuyos resultados mostraron la falta de información y capacitación, sobre cada puesto y sus funciones y para que haya la mejora de cada puesto de trabajo que ayudara tanto al trabajador como la empresa.

En la actualidad toda Institución debe considerar la importancia de enfocarse hacia la administración de recursos humanos atendiendo y basándose en , la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos para cada área funcional de la misma para lograr compensar los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también, las necesidades del personal.

El reestructuración la Unidad de recursos humanos de la Azca ayudara a cumplir de mejor manera con diversas funciones dentro de la institución, esto a fin de desarrollar

y administrar políticas, programas y procedimientos para mejorar la estructura administrativa eficiente, con colaboradores capaces, trato equitativo, oportunidades de poder desempeñarse en otras áreas, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo para beneficio de la organización, los trabajadores municipales y sus directivos.

5.02 Justificación

El presente proyecto lo realizo, por haber detectado un sin número de falencias en ciertos procesos del área de recursos humanos que al momento de realizar la investigación sobre las falencias que se puede percibir en la Administración Calderón, no existe empoderamiento del personal, no se puede realizar trabajos en equipo, no hay empatía, existe demora en los procesos entre otros.

Esto ha generado un mal clima laboral, no cumplir con eficiencia los objetivos planteados por la administración, muchos tiempos muertos, falta de planificación por parte del departamento de recursos humanos, deterioro de la imagen corporativa, conflicto con los usuarios, personal desmotivado.

La propuesta es la reestructuración el área de Recursos Humanos, se partirá de la descripción del puesto donde, junto a distintos tipos de información, estarán

destinadas a las diferentes competencias y los niveles o grados requeridos para cada una. Con esta información se cuestionara al cliente interno cuáles son los más relevantes, específicamente, del proceso de selección del nuevo personal. Esta información será de gran ayuda, luego, para la preparación de las preguntas en la entrevista de selección por competencias.

¿Qué es una reestructuración dentro de un departamento de Recursos Humanos?

Una estructura es un todo compuesto por diversas partes. Cuando dichas partes proceden a organizarse de manera diferente, o se agregan o eliminan algunas, puede hablarse de una reestructuración.

Podría decirse que todo aquello que se considera como estructura es susceptible de una reestructuración. En este sentido, un área de recursos humanos puede reestructurarse cuando los dirigentes despiden al coordinador y contratan a otro, además de rescindir el contrato de ciertos trabajadores y de sumar más refuerzos. Como puede verse, en este caso, salen algunas partes (el antiguo coordinador de área y los ciertos empleados despedidos) del todo (el área) e ingresan otras (el nuevo coordinador y los demás refuerzos).

5.03. Enfoque de la investigación:

El enfoque de la investigación es cuantitativo basándose en la recolección de datos estadísticos a través de encuestas, mostrando un porcentaje sobre el conocimiento de sus funciones que ya estaba establecido en la Azca.

La sistemática que se utilizara para llevar en marcha el logro de los objetivos propuestos cubre una serie de procesos que se realizaran para la recopilación de información de puestos y documentar sus procesos para Fomentar la mejora continua del departamento de recursos humanos de la Azca.

5.03.01 Tipos de Investigación:

La investigación es de tipo descriptiva, aplicada, al personal o investigación directa, e investigación documental.

5.03.02. La Investigación Descriptiva

Fue necesario describir, registrar, analizar, e interpretar no solo las actividades que se realizan para mejorar sus funciones, sino también la reacción del personal durante el horario de trabajo y el tiempo de entrega de sus reportes mensuales.

5.03.03 La Investigación Aplicada.

Con la aplicación de normas y procedimientos se transmitirá el conocer para hacer, para ejercer, para construir, y para cambiar ante la presencia de dificultades en la ejecución de sus trabajos.

5.03.04 De Campo o Investigación Directa.

En los resultados de las encuestas realizadas se identificó el desconocimiento por parte de los trabajadores sobre cómo enfrentar situaciones difíciles que con la ayuda de un manual de perfiles solucionarían las dudas de los trabajadores y con el levantamiento de la información se identificó la situación actual y las necesidades de los equipos de trabajo lo que motivo el desarrollo del presente proyecto.

5.03.05 La Investigación Documental.

Con la ayuda de reglamentos, leyes, códigos, facilitara tener guía clara y concisa sobre el puesto de sus trabajos disponiendo con el manual de perfiles por competencias.

5.03.06 Etapas De La Investigación:

Mediante la reestructuración del área de recursos humanos de la AZCA se lograra mejorar de manera continua los procesos, mejorar el clima laboral y tener de una maneja eficaz una correcta selección y reclutamiento de personal.

5.04 Población y Muestra:

La población comprende el conjunto de personas a considerar dentro de la investigación, los cuales son aplicados a todo el personal de la Azca, por ser una población pequeña se ha obtenido el contar con 70 personas Zona Calderón.

- Hombres (35)
- Mujeres (30)
- Personas con discapacidad especial (1)

Tabla 6 Población y Muestra

ADMINISTRACION ZONAL CALDERON	
Hombres	34
Mujeres	36
TOTAL	70

ELABORADO POR: Myriam Cuenca
FUENTE: Administración Zonal Calderón

Los eventos seleccionados como muestra para el proyecto son los siguientes:

- Personal no capacitado de acuerdo a las competencias.
- Falta de motivación al personal.
- Falta de coordinación para llevar a cabo los eventos programados.
- Fallas en la comunicación entre trabajadores.

Estas ejemplares son consideradas importantes, no obstante se realizara un procedimiento con toda la información básica necesaria que admita tener una operación exitosa en todas las situaciones.

5.04.01 Técnicas De Recolección De Datos

5.04.02 Observación:

Considerando la extensión de cada área dentro de la Azca, se realizara una observación en general con evaluaciones que den prioridad a la investigación, identificando las áreas con mayor necesidad. Se inicia el trayecto partiendo de una breve verificación para identificar las posibles afectaciones. Llegando a un análisis claro y conciso.

5.04.03 Evaluación:

Con la recolección de información se procederá a analizar si las condiciones permitirán al personal mejorar su rendimiento y brindar un mejor servicio a la comunidad.

5.04.04 Encuesta:

Esta técnica es indispensable dentro del proyecto, ya que consiste la entrevista con testigos dando una respuesta clara. Se realizó encuestas a 50 trabajadores de la Azca siendo los principales involucrados, a fin de detectar la

necesidad y el interés de reestructurar el área de recursos humanos y verificar los datos recolectados de los cuestionarios.

Muchos de los problemas que se presentan en las compañías es la falta de comunicación y la falta de conocimiento que tienen las directivas sobre el pensamiento de sus colaboradores, por esta razón es muy importante saber cuál es la convicción de los empleados que pertenecen a la Azca;

En relación a las preguntadas plateadas en la encuesta se realizó el análisis de cada uno de estas, de la muestra total de los colaboradores de la institución se aplicaron a 30 personas, en los cuales se encuentra el nivel colaboradores de cada área y jefes, este cuestionario está formado por 10 ítems para los cuales se incluyó una escala de variabilidad continua y opciones de respuestas (SIEMPRE, CASI SIEMPRE, POCAS VECES, NUNCA).

El formato de la encuesta aplicada se puede observar en el anexo No 1, del cual se obtuvieron los siguientes resultados:

5.05 Formulación Del Proceso De Aplicación De La Propuesta.

PLAN DE MEJORA CONTINUA DE LA ADMINISTRACION ZONAL CALDERON DEL MDMQ.

5.05.01 Justificación

La actual estructura del personal de la Administración Calderón no es competitivo por lo tanto no está acorde con las necesidades actuales de la Institución ya que al tener una estructura tradicional de orden público y político no se ha prestado para exigir un proceso de cambio mediante un mecanismos de modernización porque no existió capacitación ni flexibilidad laboral y solo se ajustan estrictamente a su trabajo tradicional y rutinario, de igual manera no existe un sistema que incentive al trabajador para que pueda ser ascendido de cargo o grado.

- Que las personas que laboren en la AZCA estén capacitadas para realizar un trabajo eficiente de acuerdo a las necesidades de la Institución y de la comunidad.
- La aplicación de la reestructuración ayudará a que no exista confusión e incapacidad para que los trabajadores realicen sus funciones por falta de capacitación.
- Tener personal capacitado, bien remunerado y motivado
- La reestructuración ayudará a que se cambie el sistema caduco donde no permite al trabajador ascender y limita sus funciones.
- El proyecto permite que las personas que se han ido preparando, llegando a tener en algunos casos títulos de nivel superiores sabiendo que el cargo que desempeñan no va de acuerdo a su conocimiento son trabajadores que tienen la oportunidad de ascender.

El presente estudio de reestructuración implica un reordenamiento interno del recurso humano, que ayuda a la clasificación y reclasificación de los puestos, además

el trabajador se va a sentir motivado, va a mejorar su perfil y por ende va a tener mejor desenvolvimiento en sus tareas diarias, la administración debe poner en el presupuesto anual un rubro significativo para que ayude a incrementar los sueldos de acuerdo a su grado.

Carece de un adecuado reclutamiento de personal, este tema se da más por tendencia política, irrespetando así ciertos factores indispensables, los cuales no deben obviarse al momento de hacer una correcta contratación, en este caso se da por recomendados, familiares y así de esta manera no se cumple con el proceso de selección y reclutamiento.

Para esta problemática las soluciones que se dan para mejorar este punto son:

- Respetar el proceso de reclutamiento implantado por la Unidad Administrativa de Talento Humano
- Quien realice el reclutamiento sea empleado con principios y valores éticos.
- Que no exista discriminación.
- Que sea democrático.

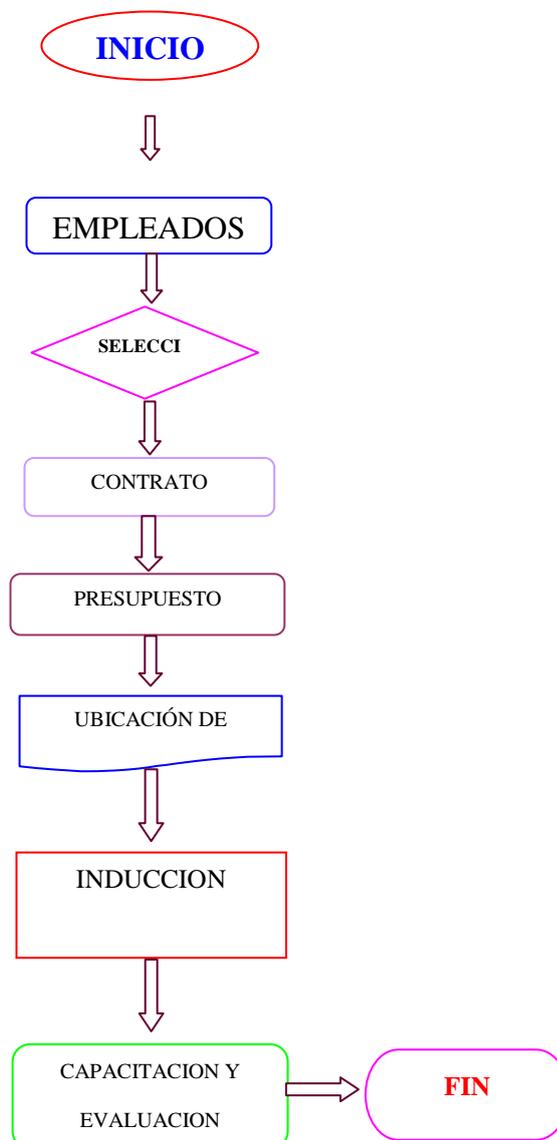
PLANES DE MEJORA

1. Correcta selección de personal
2. Proceso de inducción
3. Plan de capacitación

4. Evaluación de desempeño

En el siguiente grafico se muestra la propuesta de cómo debe ser el correcto proceso de selección y reclutamiento de personal:

FLUJOGRAMAS PROPUESTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.



ELABORADO POR: Myriam Cuenca
FUENTE: Administración Zonal Calderón

5.05.01 Alcances y limitaciones

5.05.01.01 Alcances

El alcance de este proyecto será para todos los trabajadores de la AZCA, una de las opciones importantes es mejorar la eficiencia y eficacia de las actividades de la Institución así como mejorar su calidad de vida con una remuneración justa de igual manera buscar la satisfacción del usuario, estructura que se dará mediante la normativa de calificación donde existirá una comisión compuesta por 2 representantes de la Administración y 2 representantes de los trabajadores.

Una organización basada en procesos tiene las siguientes características:

- Orientación hacia el cliente.
- La jefatura se reemplaza por el liderazgo y conocimiento
- Se emplea el enfoque de sistemas para la gestión
- Se descentraliza la responsabilidad por la calidad
- El trabajo se hace con equipos de alto desempeño
- Se empodera al personal
- Se trabaja con hechos y datos para la toma de decisiones.

Flujo Grama De Análisis De Creación De Puestos Actual

Tabla 3: Análisis de creación de puestos

DISTANCIA	ANALISIS DE CREACION DE PUESTOS	TIEMPO
0	 Solicitud de la unidad	5 DIAS
0	 Se traslada a la Secretaria de coordinación y participación ciudadana	5 MT
0	 Analiza la Administración General de MDMQ	15 días
0	 Requerimiento se envía a al dirección metropolitana de RRHH	1 DIA
0	 Análisis de la unidad de ejecución y desarrollo	5 días
0	 Se elabora un informe técnico	1 día
0	 Vuelve a la adm gral para que la máxima autoridad apruebe	3 días
0	 Regresa a la unidad requirente	2 días
0	 Se procede a iniciar el proceso de cubrir la vacante.	1 DIA
	TOTAL	29 DIAS

Fuente: Administración Zonal Calderón

Elaborado por: Myriam Cuenca

ANALISIS DEL PROBLEMA

Mediante este flujo grama se puede apreciar que existe una demora de 29 días para crear una vacante, la cual no está correcta porque al no existir el suficiente personal dentro de la institución se genera demoras en la ejecución de obras y distintas actividades que lleva a cabo la Azca.

FLUJOGRAMA DE PROCESOS PROPUESTO

DISTANCIA	PROCESO DE	SELECCION	TIEMPO																								
		Análisis y descripción del puesto	3 DIAS																								
		Puesto vacante	5 MT																								
		Recepción de carpetas	2DIAS																								
		Selección de acuerdo al perfil	1 DIA																								
		Entrevista	1 DIA																								
		Solicitud de documentación	2 DIAS																								
		envío de oficio a la UATH	1 DIA																								
		Visto bueno por parte de la UATH	5 DIAS																								
		Firma del contrato	15 MT																								
		Archivo de carpeta del contratado	5 MT																								
	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">RESUMEN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>OPERACIÓN</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td></td> <td>INSPECCION</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td></td> <td>TRANSPORTE</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td></td> <td>RETRASO</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td></td> <td>ALMACENAMIENTO</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>DIAS</td> <td></td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>TIEMPO</td> <td></td> <td>25 M</td> </tr> </tbody> </table>			RESUMEN				OPERACIÓN	6		INSPECCION	2		TRANSPORTE	1		RETRASO	1		ALMACENAMIENTO	1	DIAS		15	TIEMPO		25 M
RESUMEN																											
	OPERACIÓN	6																									
	INSPECCION	2																									
	TRANSPORTE	1																									
	RETRASO	1																									
	ALMACENAMIENTO	1																									
DIAS		15																									
TIEMPO		25 M																									

DETALLE DE LOS PROCESOS DE CONTRATACION PROPUESTO

PASO 1.- La unidad que detecte la necesidad de la constatación de un nuevo funcionario analiza y ve la necesidad de crear una nueva vacante.

PASO 2.- Una vez detectada la necesidad se solicita crear la vacante.

PASO 3.- Se procede a realizar la recepción de carpetas para su estudio.

PASO 3.- Se selecciona solo las carpetas que se ajustan al perfil requerido.

PASO 4.- Se mantiene contacto con el o los candidatos seleccionados para citar a una entrevista laboral.

PASO 5.- Al candidato favorecido se le solicita la documentación requerida para dar trámite a la nueva contratación.

PASO 6.- Se envía la documentación mediante un oficio a la Unidad Administrativa de Talento Humano (UATH), para su revisión.

PASO 7.- La UATH revisa y analiza la carpeta y procede a la elaboración del contrato.

PASO 8.- En el lapso de 5 días aproximadamente después de ser analizada y aprobada la carpeta, se le comunica a la persona favorecida para que proceda a firmar el contrato.

PASO 9.- Se procede archivar la carpeta del nuevo empleado.

5.05.02 Reclutamiento

El reclutamiento se define como el proceso de atraer individuos oportunamente en suficiente número y con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en la organización

- Igualmente, puede ser definido como el proceso de identificar y atraer a la organización a solicitantes capacitados e idóneos.
- Es importante señalar que los planes de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación deben reflejar como meta el promover y seleccionar a los colaboradores de la empresa lo cual incluye la elaboración de política de la empresa, los planes de los recursos humanos y la práctica de reclutamiento.

5.05.03 Tipos de Reclutamiento.

5.05.02.01 Reclutamiento interno

La empresa realizara el reclutamiento interno siempre y cuando los aspirantes cumplan con los requisitos del puesto vacante, con objeto de tomar operativa la valoración de puestos se procede a definir los factores y grados para dotarles de identidad propia, convirtiéndolos en exclusivos y mutuamente excluyentes.

Para ello empezamos con la definición de los factores y luego puntualizamos el contenido conceptual de cada grado, disponiendo un aumento gradual de exigencias en términos ascendentes.

El establecer del número de grados requerido para cada factor, considerando que estos cubren la amplitud y naturaleza del factor y permiten valorar adecuadamente a cada uno de los diferentes puestos del Municipio; así como, se evita la incertidumbre de encasillarlos en algún grado distinto a su naturaleza.

Las precisiones de cada grado se establecieron tomando en cuenta los siguientes criterios:

NOMBRE	CALIFICACION
Formación	30%
Capacitación	20%
Experiencia en el cargo	20%
Antigüedad	15%
Historial laboral	15%
TOTAL	100%

Formación.- La formación académica es muy importante considerarla ya que de eso depende para designar el puesto.

FORMACION						
ACADEMICA						
FORMACION	CUARTO NIVEL	TERCER NIVEL	EGRESADO	BACHILLER	CICLO BASICO	PRIMARIA
PUNTAJE	30	25	20	15	10	5

Capacitación.- Mediante la capacitación evaluaremos si tiene conocimiento de las actividades que va a realizar en el puesto.

CAPACITACION				
CAPACITACION	80 HORAS	79 A 40 HORAS	39 A 20 HORAS	19 A 5 HORAS
PUNTAJE	20	15	10	5

Experiencia Laboral.- Con la experiencia medimos la capacidad y el conocimiento de la persona para realizar las actividades.

EXPERIENCIA				
LABORAL				
EXPERIENCIA LABORAL	10 O MAS AÑOS	9 A 5 AÑOS	5 A 3 AÑOS	3 A 1 AÑOS
PUNTAJE	20	15	10	5

Historial Laboral.- Este aspecto es súper importante, ya que se puede apreciar el grado de responsabilidad y compromiso que tiene el empleado para la institución para la cual labora.

HISTORIA			
LABORAL			
HISTORIAL LABORAL	0 SANCION	1 A 2 SANCIONES	2 O MAS SANCIONES
PUNTAJE	15	10	5

Mediante la calificación de las tablas se trata de cubrir la vacante con el personal más idóneo la cual será mediante la reubicación de los colaboradores dentro de la misma institución.

Ventajas:

- Es una manera ligera de ocupar un puesto requerido y beneficiar de igual forma al trabajador.
- El empleado se siente que la empresa lo está tomando en cuenta y visualiza su progreso dentro de ella
- El empleado siente que la empresa lo está tomando en cuenta y visualiza su progreso dentro de ellas.

5.05.02.02 Reclutamiento Externo

Entre las fuentes de reclutamiento externo se va a considerar lo siguiente:

- Que no exista discriminación
- Respetar el proceso de reclutamiento implantado por la Administración

Genera de Talento Humano.

- a) Anuncios de prensa. Los anuncios en los periódicos sirven para buscar candidatos cuando son posiciones que por su especialidad son difíciles de llenar. Ventajas
- b) El responsable del reclutamiento será una persona con principios y valores éticos
- c) Exista pulcritud y democracia en el proceso

- d) Solo reclutar a los aspirantes que cumplan con las condiciones y necesidades de la Administración Calderón..

5.06 Proceso Para La Organización Del Personal

5.06.02 Introducción

Desde la perspectiva de los RRHH, el análisis del puesto de trabajo es el proceso fundamental del que dependen la mayoría de las actividades relacionados con los RRHH.

5.06.02.01 Diseño de los puestos de trabajo y análisis

El análisis del puesto de trabajo es el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo, los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios.

Existen muchas relaciones entre el análisis del puesto de trabajo y otras actividades de RRHH como con las metas y características de la organización.

Son las siguientes:

- Planificación de RRH
- Reclutamiento y selección
- Evaluación del rendimiento
- Formación
- Gestión y planificación de la carrera profesional
- Retribución

- Valoración de puestos
- Seguridad

5.06.02.03 División de funciones

- Es la separación y delimitación de actividades con el objeto de efectuar con mayor, precisión, eficiencia y menor esfuerzo las funciones de la empresa por medio de la especialización y el perfeccionamiento en las labores. La división de funciones se logra a través de la tres etapas:
 - Jerarquización
 - Departamentalización
 - Descripción de funciones

Jerarquización

Dentro de la organización representa la disposición por orden y rango, grado o importancia.

Departamentalización

Es la división y el argumento de funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud.

Descripción de funciones

Después de establecer los niveles jerárgicos y departamentales de la empresa es necesario definir claramente las labores y actividades que habrán de desarrollarse

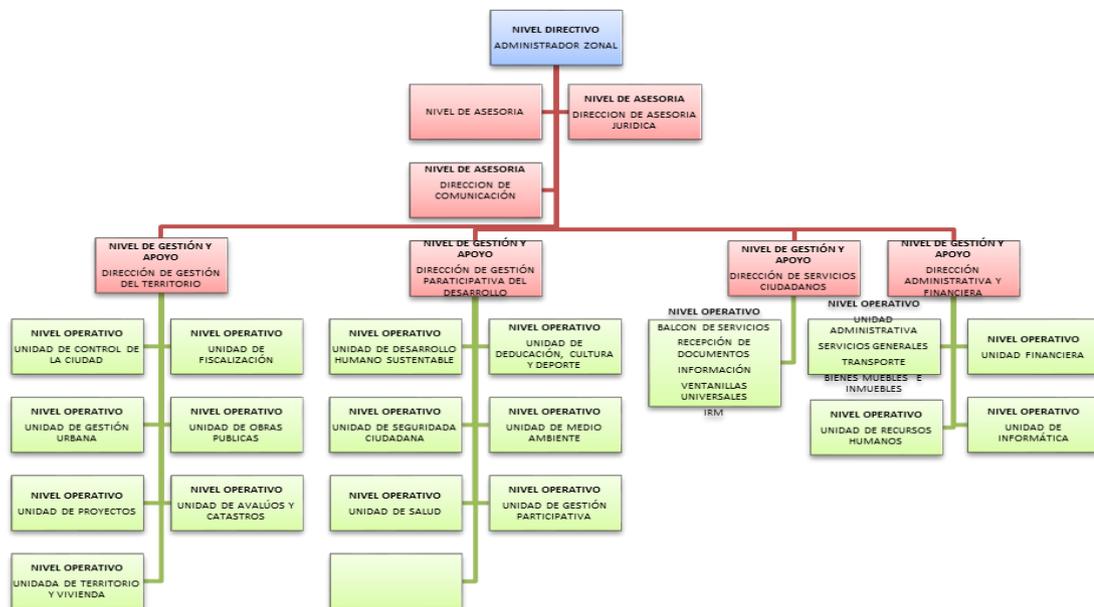
en cada una de la unidades de trabajo o puestos en los distintos departamentos de la organización.

5.07 ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL

El Área de Recursos Humanos de la Azca ha sufrido una importante evolución, es uno de los departamentos con un trabajo más duro, que se basa sobre todo en la negociación y relación permanente con la parte laboral, Esto ha hecho que sean puestos de los de mejor remuneración y con mayor rotación debido en gran parte a la gran presión a la que están sometidos los profesionales.

La Administración Calderón cuenta con el siguiente organigrama institucional:

Figura 2 ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL



Fuente: Administración Zonal Calderón
Elaborado por: Myriam Cuenca

Descripción de puestos: El análisis de puestos es útil para asegurar que todas las actividades que se tienen que realizar están asignadas en las posiciones específicas.

Selección

Proceso que trata no solamente de aceptar o rechazar candidatos si no conocer sus aptitudes y cualidades con objeto de colocarlo en el puesto más a fin a sus características. Tomando como base que todo individuo puede trabajar. Frecuentemente la selección es informal por motivos de rapidez y economía, aunque esta forma es peligrosa porque se pone en manos del azar la obtención de empleados capaces, responsables e idóneos.

2.- Inducción

Es informar a los respecto a todos los nuevos elementos, estableciendo planes y programas, con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe y a la organización. En el cual el nuevo trabajador debe conocer todo con la empresa, en el conocimiento de la empresa.

- Inducción en el Departamento de Personal.
- Inducción en el puesto.
- Ayudas Técnicas

Actualmente este proceso no se da en la AZCA razón por la cual se ha realizado el siguiente flujo grama detallando como debería darse la inducción a los nuevos colaboradores.

Modelo Proceso de Inducción Propuesto para la Azca

DISTANCIA	PROCESO	DE INDUCCION	TIEMPO
0		Bienvenida a los nuevos colaboradores	8 MT
0		Charla de inducción en relación a la institución	20 MT
0		Funciones y responsabilidades de cada área	60 MT
0		Entrega de material P.O.P	60 MT
0		Agradecimiento	5 MT

TABLA 9 Propuesta de inducción
Elaborado por: Myriam Cuenca

Análisis

De acuerdo al flujo grama que se propone en la inducción se verifica que el tiempo establecido para el mismo debe ser de 2 horas con 32 minutos aproximadamente, tiempo suficiente para empezar a realizar las tareas para las que fueron contratados, evitando así tiempos muertos en las actividades.

5.07.01 .Tabla de remuneraciones

Las compensaciones o remuneración al personal mejor llamada como:

(Sueldos, Salarios, Prestaciones) es la ganancia que los trabajadores reciben a cambio de elaborar su trabajo, es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita para que pertenezca al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

El municipio maneja su propia escala de remuneraciones de acuerdo al grado que tenga cada funcionario.

Cabe recalcar que la AZCA no maneja el proceso de roles, indicando también que no hay inconvenientes en este aspecto, ya que los sueldos lo ejecuta y aplica directamente la Dirección de Nómina y roles del Municipio de Quito.

La siguiente tabla establece las remuneraciones que perciben los empleados municipales de acuerdo al grado que tienen:

Tabla 7 Proceso De Compensación y Remuneración

GRADO	RMU
13	\$ 1.740
12	\$ 1.543
11	\$ 1.333
10	\$ 1.200
9	\$ 1.095
8	\$ 1.006
7	\$ 918
6	\$ 830
5	\$ 769
4	\$ 713
3	\$ 674
2	\$ 641
1	\$ 613

Elaborado por: Myriam Cuenca
Fuente: Administración Zonal Calderón

3.- Capacitación

1. La capacitación es el proceso sistemático y continuo que permite solventar las descompensaciones de los trabajadores con respecto al perfil del puesto que ocupan; así como, desarrollar el potencial de los trabajados para que asuman puestos de mayor categoría.
2. La capacitación es una inversión y representa un beneficio que se concederá selectivamente a los trabajadores de la Institución, cuyo ejercicio se otorgara sobre la base del merito y condiciones propias de los puestos y del personal del Municipio de Distrito Metropolitano de Quito. Así mismo, los trabajadores que hayan obtenido una evaluación de desempeño de inaceptable o Deficiente, recibirán dentro de los tres meses subsiguientes a la calificación, cursos de capacitación para apoyarles en la mejora del rendimiento.
3. Las políticas, normas y procedimientos de la capacitación se reglamentaran en el Manual de Capacitación y Desarrollo del Recurso Humano del Municipio de Distrito Metropolitano de Quito.

Los objetivos de la capacitación serán los siguientes:

- Adecuar el perfil del trabajador cuando se produzcan modificaciones en las descripciones del puesto o aparezcan deficiencias por un incorrecto o limitado proceso selectivo.
- Apoyar en la mejora del desempeño de los trabajadores municipales

- Desarrollar el potencial de los trabajadores para que puedan ejercer puestos de mayor categoría.
- La actualización e innovación tecnológica de los procesos internos

La capacitación de los trabajadores municipales podrá ejecutarse a través del ICAM

(Institución de capacitación municipal) o mediante la contratación de terceros, sean públicos o privados

La capacitación a través del ICAM será específica según las necesidades institucionales, conforme a la programación abierta que dicho Instituto de Capacitación establezca. Los eventos de capacitación que promueva el ICAM propenderán a:

- Desarrollar y fortalecer las habilidades y destrezas administrativas, técnicas y de atención al cliente a todos los trabajadores municipales.
- Desplegar y ampliar los conocimientos sobre temas generales, vinculados a las diversas áreas de gestión institucional según las demandas ciudadanas.

El ICAM elaborara su programación anual sobre la base de Detección de Necesidades de Capacitación definida en los procesos de Evaluación del Desempeño; así como, para posibilitar que los trabajadores municipales puedan cumplir los

requisitos definidos en el presente Reglamento, para su ubicación en las Bandas Salariales.

Cuando existan cambios imprevistos en los procesos institucionales o innovaciones tecnológicas que impliquen modificaciones en las responsabilidades y requisitos de los puestos, la capacitación se cumplirá a través del ICAM o en función de las ofertas que presenten otros centros de formación, propendiendo a seleccionarlos en atención a que ofrezcan eventos bajo la modalidad de aprobación.

En los casos de licencias con o sin remuneración, para cumplir cursos en el país o el exterior, el trabajador beneficiado deberá presentar un informe ejecutivo a la Dirección de Recursos Humanos y, de ser requerido por el Municipio, prestar sus servicios como instructor para eventos de capacitación internos que contribuyan a difundir y actualizar los conocimientos especializados adquiridos. Dichos servicios serán remunerados de acuerdo a la normativa interna establecida en el Municipio para el efecto.

Teniendo un presupuesto insertado en la contratación colectiva se tiene un gran respaldo porque ya no se pierde ese dinero y todos los años se puede estructurar un calendario real de capacitación, pudiendo mejorar el presupuesto de acuerdo a las necesidades de los trabajadores. El Municipio de Quito cuenta con un Instituto propio que está capacitando permanentemente a los funcionarios, empleados, y a la comunidad, el Instituto de Capacitación Municipal (ICAM) cuenta con instructores de alto nivel y una infraestructura de primera con aulas y equipos bien sofisticados,

esto nos ayuda mucho a cumplir con la planificación establecida de capacitación como también a reducir costos para de esa manera poder capacitar a un mayor número de trabajadores.

Para estructurar un calendario de capacitación lo primero que tomaremos en cuenta es la necesidad de la Institución luego se buscara el perfil que necesita tener cada trabajador de acuerdo a sus ramas de trabajo, se tendrá una reunión con el Director del ICAM para en forma conjunta realizar el cronograma de los cursos.

Para el año 2015 se has elaborado ya un cronograma de los cursos dando prioridad a los compañeros que mas necesitan pudiendo reajustar de acuerdo como vaya avanzando los cursos. Sabiendo que dentro de los requisitos para poder reclasificarse es importante la capacitación todos los trabajadores van a estar motivados para asistir a los cursos los mismos que no tendrán ningún costo para ellos, pero en caso que no aprueba tendrán que pagar el 70 % del valor del mismo.

Existirá un coordinar para cada curso el mismo que se encargara del material didáctico, de la asistencia, del refrigerio, de los certificados y entregara un informe completo al departamento de Recursos Humanos.

3.6.1 CRONOGRAMA DE CAPACITACION

Grafico: Plan de capacitación

	EVENTO	DESDE	HASTA	HORARIO	DIRIGIDO A	HORAS	CUPO	ESPOSITOR	COSTO
1	Trabajo en equipo Atención al Cliente	Enero	Enero	8h30 a 16h00	Cuidadoras de servicios	60	10	Marco Cañar	\$ 1500
2	Informática	Marzo	Mayo	8h00 a 10h00	servidores del área de informática	120	20	Cynthia Sotomayor	\$ 2.500
3	Negociación interna	Abril	Junio	15h00 a 17h00	A servidores de régimen laboral	80	15	Por contratar	\$ 2.800
4	Normativas De la LOSEP	Julio	Agosto	15h00 a 17h00	A servidores del área de rrhh	40	10	Marcelo Simbaña	\$ 2.500
							55	TOTAL	\$ 9,300

FUENTE: PLAN DEL PROYECTO
ELABORADO POR: MYRIAM CUENCA

La administración se compromete a dar todas las facilidades para que asistan de manera normal a los cursos. Con este cronograma en dos años se estará capacitando al 70 % de los trabajadores lo que significa que en tres años todos los trabajadores serán de mano de obra calificada

5.07.03.01 Beneficios de la capacitación para Institución

Entre los beneficios que tiene la institución con la capacitación se pueden enumerar los siguientes

- Crear mejor imagen de la empresa
- Mejora la relación jefe subordinado
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo
- Incrementa la productividad y la calidad en el trabajo.

5.07.03.02 Beneficios de la capacitación para los trabajadores

Entre los beneficios que obtienen los colaboradores con la capacitación están:

- Elimina los temores de incompetencia
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto
- Desarrolla un sentido de progreso.

La mejora continua es clave para los integrantes de una empresa, ya que les permite conocer las últimas tendencias y estrategias laborales y no quedarse sólo con lo que aprendieron en la universidad. Esto favorece su operatividad, creatividad y niveles de innovación por parte de los trabajadores, conceptos muy valorados dentro del mundo de los negocios. En tiempos de cambios constantes e implementación de nuevas tecnologías, es importante que los colaboradores estén en permanente perfeccionamiento para no ser superados por la competencia.

5.07 Evaluación del Desempeño

- La Evaluación del Desempeño constituye un proceso permanente. Para el efecto, se tomara como referencia el Plan Anual de Actividades de la Unidad y las responsabilidades de cada puesto.
- La evaluación del Desempeño de los ocupantes de los puestos de la institución será cuantitativa y cualitativa. Sobre la base de la evaluación cualitativa la Dirección Metropolitana de Recursos Humanos determinara en forma anual los montos salariales que correspondan a cada trabajador en la Banda Salarial respectiva.

- Para la determinación cualitativa de la Evaluación del Desempeño anual de los servidores, la sumatoria de los resultados cualitativos de la evaluaciones del desempeño por objetivos y factores o competencias deberá corresponderse con la siguiente escala que mantiene intervalos cerrados a la derecha.

FIGURA 9 Calificación de evaluación

ESCALA CUALITATIVA	ESCALA CUANTITATIVA
Excelente	81 - 100 puntos
Muy Buena	61 - 80 puntos
Satisfactoria	41 - 60 puntos
Deficiente	21 - 40 puntos
Inaceptable	21 - 40 puntos

FUENTE: Plan de proyecto
ELABORADO POR: Myriam Cuenca

La escala cuantitativa podrá ser modificada conforme a la distribución de los datos resultantes de la aplicación del sistema luego de dos evaluaciones del desempeño anuales consecutivas. Tal modificación se cumplirá mediante Resolución Administrativa expedida por el Alcalde Metropolitano.

- El servidor calificado como Deficiente, volverá a ser evaluado en el plazo de tres meses; en caso de obtener la misma calificación, será declarado inaceptable. El servidor que obtenga una evaluación del desempeño de inaceptable podrá ser sujeto de sanción previo al cumplimiento del procedimiento establecido en la Ley.

Capítulo VI

Aspectos Administrativo

6.01 Recursos.

Humanos: Son todos los trabajadores de la Administración Zonal Calderón del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. S.A, la directora de la tesis Ing. Erika Villegas, el lector Ing. Ramiro Toro, las Autoridades de la Instituto Superior Cordillera y mi persona como gestora del proyecto.

Físicos: todos los implementos físicos autorizados por el área de recursos humanos de la Administración Zonal Calderón.

Técnicos: Se ha utilizado el Documento de Planificación Estratégica 2007 de la Administración Zonal Calderón.

Financieros: el presupuesto que el gestor ha invertido en el proyecto la cantidad de \$

6.01.02 Recursos Materiales:

Materiales:

- Esferográficos utilizados durante la entrega de las encuestas, repartida a todo el personal de la Azca.
- Hojas de papel bond para impresión de la planificación estratégica.
- Impresión de la Planificación.
- Fotocopias para la entrega de encuestas por cada puesto establecido.
- Computador, asignado para la transcripción del proyecto.
- Internet-impresora
- Ley Orgánica del Servidor Público (LOSEP).y su reglamento de aplicación.
- Entrevistas y análisis de cada puesto de trabajo.
- Transporte- movilización
- Impresiones del proyecto.
- Empastados- anillados.
- Impresión de cd.

6.02 Presupuesto:

Se considera la relación costo beneficio del proyecto al costo de la inversión para poder reestructurar el área de Recursos Humanos de la Azca (Administración Zonal Calderón), esto incluye el conocimiento y las experiencias del personal del área de talento humano que ya está constituido en la institución, se realizara una mejora en el proceso de selección y reclutamiento de personal, inducción a los nuevos empleados, capacitaciones y evaluación de desempeño a todo el personal.

De acuerdo al presente proyecto presupuestado para la reestructuración del área de recursos humanos se estableció lo siguiente:

Tabla 10 Presupuesto:

PRESUPUESTO EMPLEADO EN EL PROYECTO				
Nº	ACTIVIDAD	CANTIDAD	V/UNITARIO	COSTO
1	Planes de capacitación	4		9,300
2	Talleres de integración	2	500	1.000
3	Copias blanco y negro	2500	0,02	50,00
4	Esferográficos azules	50	0,35	17,50
5	Internet	1	22	22,00
6	Muebles de oficina	1	200	200
7	Equipos de oficina	1	400	400
8	Impresiones a color	120	0,1	12
9	Transporte/movilización	100	0,05	5
10	Impresiones del proyecto	3	10	30
11	Empastados	2	30	60
12	Impresiones cd's	4	2	8
13	Anillados	3	1,25	3,75
TOTAL				11,720,25

Elaborado por: Myriam Cuenca

Fuente: Plan de proyecto

6.03 Cronograma

6.3.01 Cronograma De Actividades A Realizar Durante El Periodo

Establecido Del Proyecto De Grado.

Tabla 8 Cronograma De Actividades A Realizar Durante El Periodo

CRONOGRAMA DEL PROYECTO								
FECHAS	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL
TEMA A REALIZAR								
ESTABLECIMIENTO DEL TEMA								
RECOLECCION DE INFORMACION								
DESARROLLO								
INVESTIGACION DE CAMPO								
REVISION								
MODIFICACION ERRORES								
PRESENTACION								
DEFENSA DEL PROYECTO								

6.03.02 Cronograma De Actividades A Realizar para la propuesta del proyecto de reestructuración del área de recursos humanos de la AZCA

Tabla 11 Cronograma De Actividades A Realizar Durante El Periodo

CRONOGRAMA PARA DESARROLLARA LA PROPUESTA									
ID	NOMBRE DE LA TAREA	COMIENZO	FIN	DURACION	MAYO del 5 al 06 de junio	JUNIO del al 22 al 02 de julio	JULIO del 3 al 01 de agosto	AGOSTO del 4 al 1 de sep	SEPTIEMBRE del 2 al 30
1	Levantamiento de perfiles	05/05/2015	06/06/2015	25 días					
2	Capacitación al personal	09/06/2015	05/07/2015	18 días					
3	Proceso de selección	03/07/2015	01/08/2015	22 días					
4	Realizar evaluaciones de desempeño	04/08/2015	01/09/2015	21 días					
5	Establecer un sistema de motivación e incentivos laborales	02/09/2015	30/09/2015	21 días					

Elaborado por: Myriam Cuenca

Capítulo VII

Conclusiones y Recomendaciones

7.01 Conclusiones

Con este trabajo se concluye que sin duda, hay que puntualizar que la necesidad de reestructurar el área de Recursos Humanos dentro de la Administración Zonal Calderón es urgente, ya que existen varios procesos por ejecutar y a su vez eliminar tiempos muertos, otros que hay que reorganizar para que la institución obtenga una acogida más alta, igualmente lograr la mejora del clima y cultura organizacional y sobre todo crear un bienestar dentro del mismo, tanto para la institución como para sus colaboradores, ya que con esto se logrará un mayor proceso de engagement para todo el personal a destacarse, crecer y desarrollar junto a la AZCA para que no exista un nivel alto de rotación de personal.

- Se detectaron falencias las mismas que son la falta de compromiso por parte del empleado, la falta de actualización de información y el clima laboral no es adecuado para mantenerse en una área armoniosa dentro de cada puesto de trabajo y desempeño realizando las encuestas, entrevistas y observando las

funciones que los empleados municipales desempeñan en cada área y puesto de trabajo.

- Con esta reestructuración se producirá un mejor clima organizacional y comunicación asertiva entre el área de recursos humanos y las diferentes áreas de la AZCA, y con esto se fomenta un servicio de calidad y las funciones que desempeña cada funcionario, estas ya son más específicas y técnicas.
- Se aclaran las políticas que ya se encuentran establecidas en el reglamento interno de la institución, para el cumplimiento de las tareas establecidas que ayudan con el establecimiento de los perfiles por competencias.
- Se concluye también que para que el personal mejore su rendimiento debe existir un feed-back, le abre un escenario para realizar un seguimiento de control de capacitaciones, especificación de funciones y procedimientos específicos que se realiza en cada puesto de trabajo, para la mejora continua del personal y su alto rendimiento y desempeño.

7.02. Recomendaciones

Se recomienda seguir trabajando conjuntamente con la Administración Zonal Calderón, para el fortalecimiento del área de Recursos Humanos que permita una mejora continua dentro de todos los procesos y que los resultados se observen a corto

plazo para que la institución vea los cambios de su inversión no solo económica sino también del trabajo compartido del esfuerzo y el tiempo que estos cambios generan dentro de la Azca .

Se recomienda, realizar periódicamente evaluaciones de desempeño y actualizar las funciones que realiza cada uno de sus empleados, para que se pueda informar a los colaboradores sobre el desempeño del cargo.

Se recomienda revisar la filosofía corporativa con el fin de socializarla con todo el personal para que conozca de la compañía de la cual es parte.

También se recomienda implementar evaluaciones tanto para la selección de personal como para la evaluación de desempeño laboral para con esto obtener claras directo las necesidades del personal.

Y para concluir se recomienda tener en cuenta que un personal motivado, trabaja con firmeza haciendo que la institucion obtenga el rendimiento deseado., y por tal a la comunidad ya que la institución trabaja para el bienestar de la parroquia de Calderón y sus alrededores.

ANEXOS

Modelo de Encuesta de Satisfacción Laboral

El objetivo de la presente encuesta es medir el nivel de rendimiento y satisfacción laboral, en cada uno de los puestos de trabajo de la AZCA, para realizar un análisis actual y si fuere el caso aplicar correctivos necesarios dentro del departamento de recursos humanos.

Denominación del cargo:

Departamento:

Tiempo en el cargo:

1.- ¿Usted Conoce la filosofía corporativa de la AZCA?

SI

NO.....

2.- Está empoderado (a) del organigrama de la institución?

SI

NO.....

3.- ¿Ha recibido usted capacitación durante el tiempo que ha laborado en la institución?

Si

No

4.- Con qué frecuencia se han realizado las capacitaciones?

Semanal

Mensual

Trimestral

Semestral

5.- ¿Cree usted que la toma de decisiones y resolución de conflictos por parte de las directores de la institución son ágiles y oportunas?,

Si

No

6.- ¿Su trabajo es agradable la mayor parte del tiempo?

Siempre

Casi siempre

Pocas veces

Nunca

En caso de que su respuesta sea NUNCA explique por qué?

7.- ¿Usted considera que el nivel de coordinación que existe entre las áreas de la AZCA es

Excelente

Muy Bueno

Regular

Deficiente

8.- ¿Conoce usted claramente sus funciones y responsabilidades al interior de la AZCA?

Si

No

9.- ¿Considera usted que existen sistemas de control en relación a las funciones que se desempeñan dentro de la institución?

Si

No

10.- ¿Cree que en la empresa se fomenta mecanismos de participación, teniendo en cuenta las opiniones o sugerencias del empleado y estas influyen en la toma de decisiones de sus directivos?

Siempre

Casi siempre

Pocas veces

Nunca

En caso de que su respuesta sea nunca explique por qué?

- ❖ Comentarios o sugerencias adicionales para mejorar la comunicación dentro de su unidad o departamento.

SE AGRADECE SU DISPOSICIÓN Y TIEMPO PARA RESPONDER.

Resumen de la Encuesta

A la primera pregunta ¿Usted Conoce la filosofía corporativa de la AZCA?,

SI 0

NO 50

el 100% de los encuestados respondieron que no conocen ninguno de los aspectos mencionados.

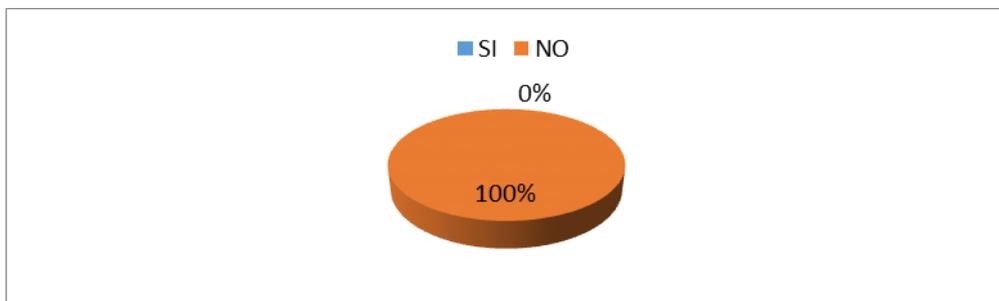


Gráfico 1 Pregunta 1

Análisis de la pregunta 1

El 100% de los encuestados indicaron que no conocían la filosofía corporativa de la Azca debido a que no habido una inducción o un instructivo con esa información.

Esta información debe ser dada por el área de recursos humanos, mediante una charla de inducción o de información general.

En relación a la pregunta No 2 ¿Esta empoderado (a) del organigrama de la institución?,

SI 0

NO 50

el total de los encuestados afirman que no lo están.

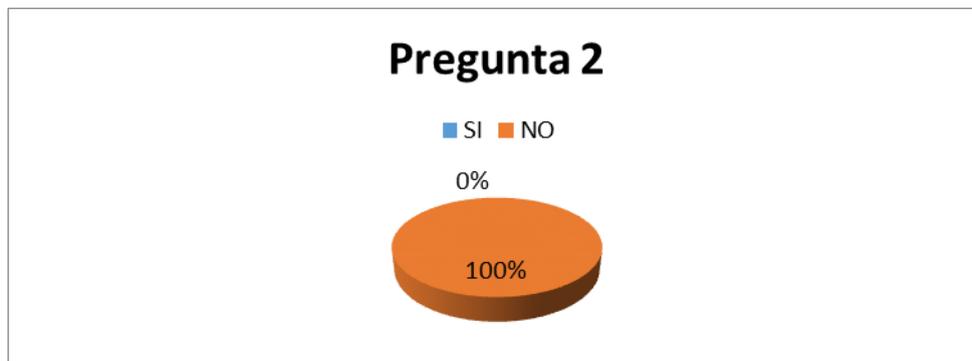


Gráfico 2 Pregunta 2

Análisis de la pregunta dos.

A esta pregunta todos los colaboradores que se encuestó indicaron que no están empoderados al organigrama, esto por falta de interés por parte de sus directivos. La cual no esta correcto ya que todos los colaboradores deben estar informados del organigrama ya sea por necesidad como por conocimiento.

En cuanto a la Interrogación No 3 ¿Ha recibido usted capacitación durante el tiempo que ha laborado en la institución?

SI 26

NO 24



Gráfico 3 Pregunta 3

Análisis de la pregunta 3

Se puede observar que por la mayoría de los encuestados han recibido algún tipo de capacitación, pero el otro grupo no la ha recibido, esto no está correcto, porque es necesario que todos los empleados reciban capacitación para que mejore su desempeño y rendimiento dentro de la institución.

Ante la pregunta No 4 ¿Con que frecuencia de han realizado las capacitaciones?,

SEMANTAL 0

MENSUAL 0

TRIMESTRAL 0

SEMESTRAL 50

El total de los encuestados indican que se han capacitado 2 veces al año, es decir semestral.



Gráfico 4 Pregunta 4

Analisis de la pregunta 4

El total de los encuestados indican que se han capacitado 2 veces al año, es decir semestral.

En esta pregunta no es correcto que se capaciten dos veces al año, porque se debería reforzar los conocimientos, no esta bien que lo hagan dos veces al año ya que hay pueden variar ciertos sub sistemas dentro de la planoificacion, como también puede ser los sistemas informáticos.

En la pregunta No 5 ¿Cree usted que la toma de decisiones y resolución de conflictos por parte de los directores de la institución son ágiles y oportunas?,

SI 7

NO 43

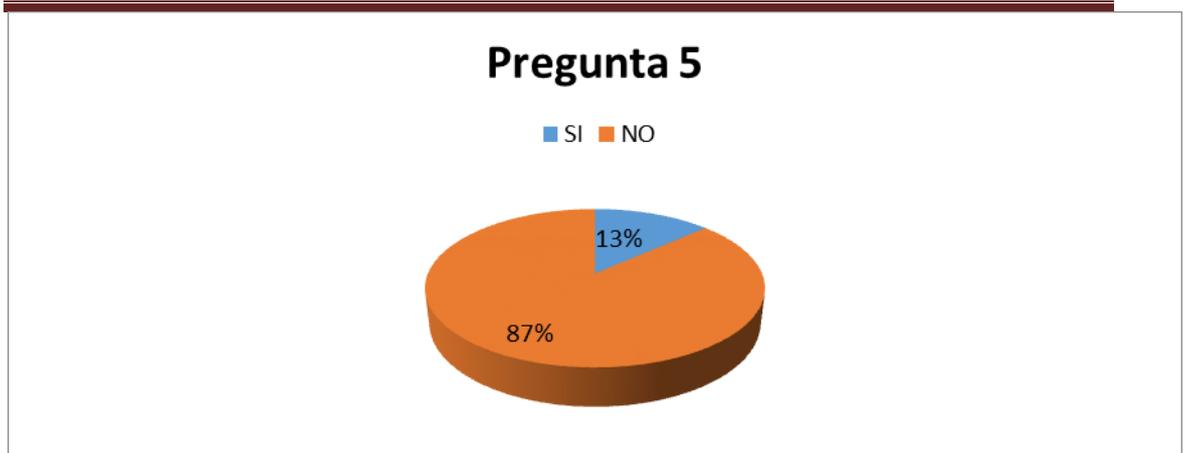


Gráfico 5 Pregunta 5

Análisis de la pregunta 5

A esta pregunta el 13% respondieron que sí, y el 87% no, esto se debe a la poca comunicación que tienen los directivos con el personal, para poder tomar decisiones oportunas.

De acuerdo a la pregunta No 6 ¿Su trabajo es agradable la mayor parte del tiempo?,

SIEMPRE	3
CASI SIEMPRE	22
POCAS VECES	25
NUNCA	0

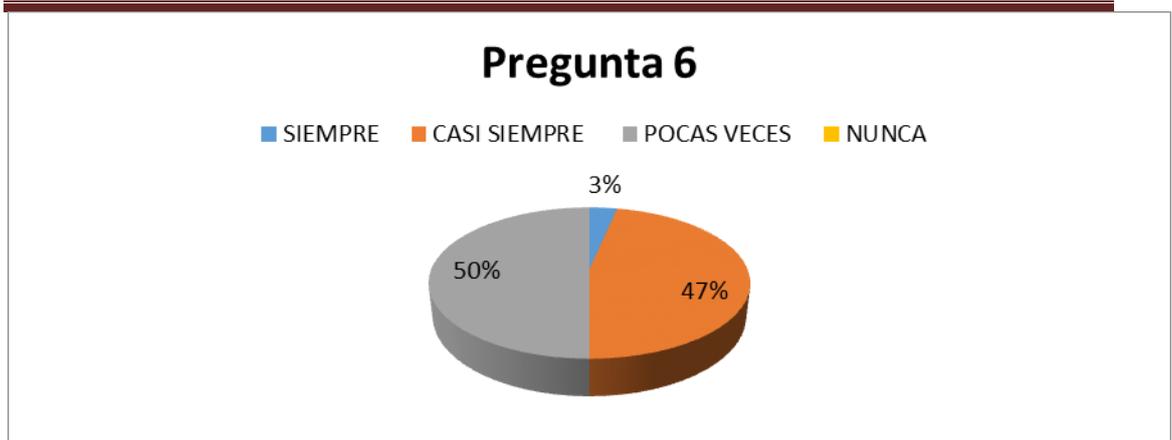


Gráfico 6 Pregunta 6

Análisis de la pregunta 6:

La persona que indicó que siempre es agradable comentó que su trabajo era fácil y que le gustaba hacerlo.

En el caso de las personas que señalaron CASI SIEMPRE es porque no hay mucha colaboración entre compañeros, no hay unión y no complementan con las opiniones, es decir hay opiniones diferentes

Y las que indicaron POCAS VECES es porque hay actividades que les disgustaban hacerlo, y ya lo realizaban ya por compromiso.

En relación a la pregunta No 7 ¿Usted considera que el nivel de coordinación que existe entre las áreas de la AZCA es Excelente, Bueno, Regular o Deficiente?,

EXCELENTE	3
MUY BUENO	0
REGULAR	42
DEFICIENTE	5

Los encuestados indicaron que no había la adecuada comunicación por lo que la coordinación era regular.

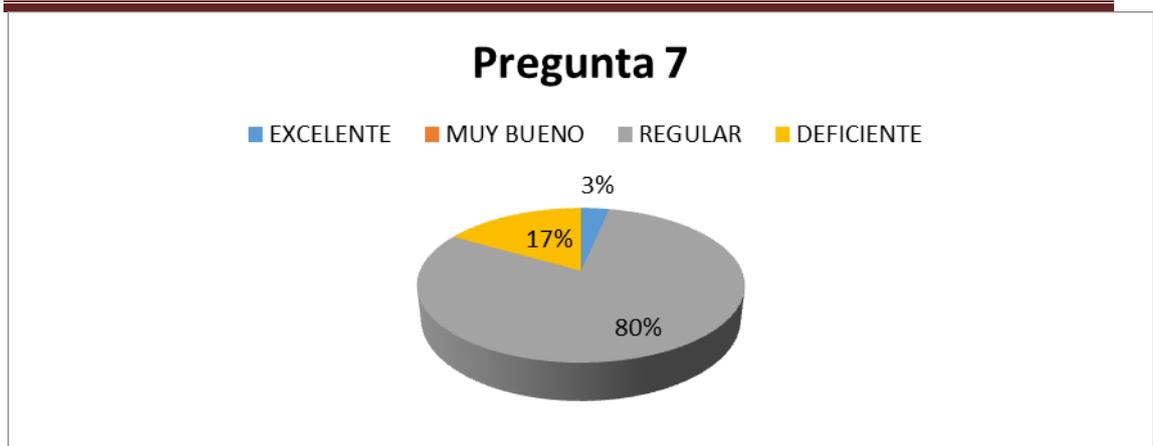


Gráfico 7 Pregunta 7

Análisis de la pregunta 7

A esta pregunta el 80% de los colaboradores indican que es regular el nivel de coordinación, es por falta de sociabilización y comunicación entre si, debe existir comunicación afectiva e intercambio de ideas para poder llegar a una toma de decisiones claras y precisas.

La pregunta No 8 ¿Conoce usted claramente sus funciones y responsabilidades al interior de la AZCA?,

SI 18

NO 32

La mayoría de personas no tienen bien definidas cuáles son sus funciones.



Gráfico 8 Pregunta 8

Análisis de la pregunta 8

La mayor parte de los empleados no tiene bien definidas sus funciones por la constante rotación del personal internamente, para cubrir puestos vacantes existentes. Se están rotando constantemente razón por la cual no se define funciones, esto no debería darse frecuentemente, y si es el caso se debería dar una inducción y breve explicación de funciones.

La siguiente pregunta en la encuesta aplicada fue, ¿Considera usted que existen sistemas de control en relación a las funciones que se desempeñan dentro de la institución?,

SI 12

NO 38



Gráfico 9 Preguntar 9

Análisis de la pregunta 9

El 77 % indican que no existen sistemas de control en relación a las funciones dentro de la Azca, por tal razón el área de recursos humanos debe contar este sistema , para verificar si se está o no cumpliendo con las actividades.

En el décimo Ítem se pregunta, ¿Cree que en la empresa se fomenta mecanismos de participación, teniendo en cuenta las opiniones o sugerencias del empleado y estas influyen en la toma de decisiones de sus directivos?

SIEMPRE	0
CASI SIEMPRE	6
POCAS VECES	44
NUNCA	0

Los encuestados manifestaron que casi no hay participación por parte de los empleados ni tampoco se toma en cuenta las opiniones.



Gráfico 10 Pregunta 10

Analisis de la pregunta 10

Los encuestados manifestaron que casi no hay participación por parte de los empleados ni tampoco se toma en cuenta las opiniones.

Aquí debe haber trabajo en equipo, y motivación, para incentivar a los empleados y directivos para tomar decisiones oportunas.

Bibliografía

1. DOCUMENTO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2007
Administración Zonal Calderón
2. CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Primera Edición 1997
3. CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Segunda Edición 2000

Webgrafía

1. <http://www.activate.ec/la-institucionalidad-del-estado-ecuadoriano/el-estado/gobiernos-autonomos-descentralizados-gad-y?page=1>
2. <http://www.activate.ec/la-institucionalidad-del-estado-ecuadoriano/el-estado/gobiernos-autonomos-descentralizados-gad-y?page=1>
3. <http://www.ame.gob.ec/ame/index.php/noticias/noticias-institucionales/1384-regional-7-de-ame-realiza-varias-actividades-con-los-gad-cantonales>
4. http://www.eruditos.net/mediawiki/index.php?title=Administraciones_Zonales_del_Distrito_Metropolitano_de_Quito
5. <http://www.monografias.com/trabajos59/descentralizacion-ecuador/descentralizacion-ecuador.shtml#ixzz3Prh39eKd>
6. www.monografias.com/html/introduccion-administracion-recursos-humano