



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de
Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “El Coaching y su Impacto en el Desempeño Laboral,
en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del
Cantón San Pedro de Pelileo”**

AUTOR: Doris Magaly Muyolema Masaquiza

TUTOR: Ing. M.B.A José Herrera

AMBATO - ECUADOR
Diciembre 2012



APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de Investigación sobre: *“EL COACHING YSU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL, EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN PEDRO DE PELILEO”*, presentado por la Estudiante Doris Magaly Muyolema Masaquiza, para la Obtención del Título de Ingeniera de Empresas, CERTIFICO, que dicho proyecto ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad Técnica de Ambato por lo que considero que cuenta con todos los méritos para ser sometido a la presentación pública y la Evaluación del Tribunal Examinador que se le designe.

Ambato, Diciembre del 2012

.....
Ing. MBA. José Herrera

TUTOR

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las Disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f.-

Ing. Gissela Arcos

f.-

Ing. Patricio Pazmiño

Ambato, Diciembre del 2012

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Declaro que las ideas expuestas en la presente tesis de grado “*EL COACHING YSU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL, EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN PEDRO DE PELILEO*” nos corresponde exclusivamente a: Srta. Doris Magaly Muyolema Masaquiza, Autora y de Ing. MBA José Herrera, Director del trabajo de Investigación; y el patrimonio intelectual del mismo a la Universidad Técnica de Ambato.

.....

Sta.: Doris Muyolema Masaquiza
C.C 180430777-3
Autora

.....

Ing. MBA José Herrera
C. C.: 110248114-8
Director

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de Investigación o parte de él documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos de mi trabajo de investigación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta, dentro de las regulaciones de la Universidad.

.....
Sta. Doris Magaly Muyolema Masaquiza

DEDICATORIA

Mi tesis la dedico con todo mi amor a Dios, por haberme dado la vida, y por ser quien ilumino mi camino para seguir adelante.

A la memoria de mi padre Jaime Muyolema (+) que aunque ya no está conmigo ha sido motivo de superación, a mi mami Nelly Masaquiza, quien fue mi ejemplo a seguir, con amor y comprensión me inculcaron por el camino del bien, y por haberme dado la oportunidad de culminar mi Carrera Universitaria.

*A mis hermanos quienes me brindaron su apoyo incondicional en todo momento, a mi abuelito Manuel Masaquiza, que fue como mi segundo padre.
Gracias a todos, por su apoyo.*

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a mi Dios, por darme la vida, en especial a la Universidad Técnica de Ambato, por darme la oportunidad de adquirir conocimientos competitivos, que serán proyectados en el desarrollo profesional y social.

Al Ing. José Herrera, por su ayuda con el aporte de sus conocimientos para la realización de la investigación.

Al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo, y en especial al Ing. Iván Núñez jefe de Recursos Humanos, por la apertura y la información entregada, para la ejecución del presente investigación.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDO

Contenido	Pág.
PORTADA	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL.....	iii
DECLARACIÓN AUTENTICIDAD.....	iv
DERECHOS DE AUTOR.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	viii
ÍNDICE TABLAS	xii
ÍNDICE GRAFICOS.....	xiii
ÍNDICE CUADROS Y DIAGRAMAS.....	xiv
RESUMEN EJECUTIVO.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2.1. CONTEXTUALIZACIÓN	3
1.2.2 ANÁLISIS CRÍTICO.....	7
1.2.3 PROGNOSIS	8
1.2.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	8
1.2.5 PREGUNTAS Y DIRECTRICES	8
1.2.6 DELIMITACIÓN	9
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	10
1.4 OBJETIVOS.....	12

1.4.1. <i>Objetivo General</i>	12
1.4.2. <i>Objetivos Específicos</i>	12

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN	13
2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA	16
<i>Fundamentación ontológica:</i>	16
<i>Fundamentación epistemológica:</i>	17
<i>Fundamentación Axiológica:</i>	17
2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL	17
2.4 CATEGORIAS FUNDAMENTALES.....	22
2.4.2 <i>Conceptualización de la Variables</i>	24
2.5 HIPÓTESIS	41
2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES	41

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	42
3.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	43
3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN	44
3.3.1. <i>Investigación Exploratoria</i>	44
3.3.2. <i>Investigación Descriptiva</i>	45
3.3.3. <i>Investigación Correlacional</i>	45
3.3.4 <i>Investigación Explicativa</i>	45
3.3.5. <i>Investigación de Campo</i>	46
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA	47
3.4.1 <i>Cálculo de la Muestra</i>	47
3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	49
3.5.1. <i>Variable independiente: “EL COACHING”</i>	49

3.5.2. <i>Variable Dependiente: “DESEMPEÑO LABORAL”</i>	50
3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.	51
3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	52
3.8. PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	53
3.8.1. <i>Codificación de la Información</i>	53
3.8.2. <i>Tabulación de la Información</i>	53
3.8.3. <i>Graficar</i>	53
3.8.4. <i>Analizar</i>	54
3.8.5. <i>Interpretación</i>	54

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	55
4.2. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	69

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES.....	74
5.2. RECOMENDACIONES	76

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS.....	77
6.1.1 <i>Tema</i>	77
6.1.2 <i>Institución ejecutora</i>	77
6.1.3 <i>Beneficiarios</i>	78
6.1.4 <i>Ubicación</i>	78
6.1.5 <i>Tiempo estimado para la ejecución</i>	78
6.1.6 <i>Equipo técnico responsable</i>	78
6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	79
6.3 JUSTIFICACIÓN.....	80

6.4. OBJETIVOS.....	82
6.4.1 <i>Objetivo General</i>	82
6.4.2 <i>Objetivo Específicos</i>	82
6.5. FACTIBILIDAD	82
6.5.1. <i>Administrativa</i>	82
6.5.2. <i>Política</i>	84
6.5.3 <i>Legal</i>	84
6.5.4. <i>Económico –Financiero</i>	84
6.5.5. <i>Tecnológica</i>	85
6.5.6. <i>Organizacional</i>	85
6.6. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	86
6.7 METODOLOGÍA MODELO - OPERATIVO	93
6.7.1 <i>PLAN DE CAPACITACIÒN</i>	94
6.8. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA	120
6.8.1. <i>Organigrama Estructural</i>	121
6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN	122
BIBLIOGRAFIA	123
ANEXOS	125
<i>Anexo 1</i>	127
<i>Anexo 2</i>	130
<i>Anexo 3</i>	133
<i>Anexo 4</i>	134
<i>Anexo 5</i>	138

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1 Población</i>	47
<i>Tabla 2 El Coaching</i>	56
<i>Tabla 3 Capacitaciòn</i>	57
<i>Tabla 4 Frecuencia de capacitaciòn</i>	59
<i>Tabla 5 Tècnicas de capacitaciòn</i>	60
<i>Tabla 6 Calificaciòn de la capacitaciòn</i>	62
<i>Tabla 7 Evaluaciòn del Desempeño</i>	63
<i>Tabla 8 Donde Evaluar</i>	65
<i>Tabla 9 Calificaciòn de la Evaluaciòn</i>	66
<i>Tabla 10 Importancia de la Evaluaciòn</i>	68
<i>Tabla 11 Frecuencia Observada</i>	70
<i>Tabla 12 Frecuencia Esperada</i>	71
<i>Tabla 13 Verificaciòn de la Hipòtesis</i>	72
<i>Tabla 14 Identificaciòn de Necesidades</i>	103
<i>Tabla 15 Plan Operativo</i>	118
<i>Tabla 16 Presupuesto de la Propuesta</i>	119
<i>Tabla 17 Prevision de la Evaluaciòn</i>	122

ÌNDICE DE GRÀFICOS

<i>Gràfico 1 El Coaching</i>	56
<i>Gràfico 2 Capacitaciòn</i>	58
<i>Gràfico 3 Frecuencia de Capacitaciòn</i>	59
<i>Gràfico 4 Tècnicas de Capcitaciòn</i>	61
<i>Gràfico 5 Calificaciòn de la Capacitaciòn</i>	62
<i>Gràfico 6 Evaluaciòn del Desempeño</i>	64
<i>Gràfico 7 Donde Evaluar</i>	65
<i>Gràfico 8 Calificaciòn de la Evaluaciòn</i>	67
<i>Gràfico 9 Importancia de la Evaluaciòn</i>	68
<i>Gràfico 10 Representaciòn Gràfica de la comprobacion de Hipòtesis</i>	73
<i>Gràfico 11 Fases del Coaching Organizacional</i>	87

ÌNDICE DE CUADROS

<i>Cuadro 1 Contextualizaciòn VARIABLE INDEPENDIENTE</i>	49
<i>Cuadro 2 Contextualizaciòn VARIABLE DEPENDIENTE</i>	50
<i>Cuadro 3 Plan de Recolecciòn de Informaciòn</i>	51
<i>Cuadro 4 Tècnicas e Instrumentos de Informaciòn</i>	52
<i>Cuadro 5 Programa de entrenamiento sobre coaching para profesionales</i>	112

ÌNDICE DE DIAGRAMA

<i>Diagràma 1 Variable Independiente “ EL COACHING ”</i>	22
<i>Diagràma 2 Variable Dependiente “ DESEMPEÑO LABORAL ”</i>	23
<i>Diagràma 3 Estructura del Programa de Coaching Organizacional</i>	100

RESUMEN EJECUTIVO

En la Actualidad existen elementos como la globalización, la competencia y el exigente mercado, que según ciertas percepciones ha provocado que el mundo sea más competitivo, es por ello que la intención de toda empresa es encontrar una herramienta manejable que les permita un crecimiento constante, a través de su gente es decir enfocado a estrategias empresariales en base a la capacitación del personal, ya que facilita al empleado a desarrollar mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumenten sus competencias, para desempeñarse con éxito y satisfacción en su puesto de trabajo, permitiendo a su vez que el trabajador se adapte a los cambios que se dan día a día dentro de la organización.

El presente estudio se justifica ante el bajo Desempeño Laboral por parte de los servidores municipales, ya que no cumplen con los objetivos planteados de acuerdo a cada departamento; se propuso como objetivo general determinar cómo afecta la carencia del Coaching en el Desempeño Laboral de los empleados en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo.

Los resultados analizados estadísticamente muestran un fuerte grado de relación entre las variables de estudio , concluyendo así : que existe un bajo Desempeño Laboral dentro de la Municipalidad por falta de capacitación permanente y actualizada sobre estrategias empresariales, lo que a su vez refleja el real incumplimiento de objetivos por cada departamento, por esta razón se ha visto la necesidad de Diseñar un Programa de Coaching Organizacional en base a un plan anual de Capacitación, con el propósito de entrenar a los empleados para mejorar su Desempeño Laboral, aprovechando de manera óptima sus habilidades y destrezas.

Esta herramienta permitirá elevar su autoestima para que puedan alcanzar el desarrollo personal y profesional promoviendo el trabajo en equipo, lo que posibilitará contar con servidores municipales éticos y competentes que permitan cumplir con la misión, visión y objetivos de la institución.

Palabras claves; Coaching, Desempeño Laboral, Capacitación, Desarrollo Personal y Profesional.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se refiere al “Coaching y su impacto en el Desempeño Laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo”, está compuesto por seis capítulos a través de los cuales se determina la importancia de contar con una herramienta técnica de capacitación sobre estrategias empresariales actuales, para una correcta toma de decisiones en la Municipalidad.

La estructura de la investigación consta de los siguientes capítulos:

Capítulo I, El problema: Determinar la formulación del tema de investigación, se realiza el planteamiento del problema, se lo contextualiza y delimita; se realiza el análisis crítico en base a un árbol de problemas y se formulan las interrogantes de investigación, se trazan los objetivos: General y Específicos que guiarán la investigación y se los justifica.

Capítulo II, Marco Teórico: está conformado por antecedentes investigativos relacionados al tema de investigación, la fundamentación teórica en la que puntualiza la contextualización de la variable Independiente y Dependiente, la formulación de la hipótesis y las variables investigativas. Se fundamenta legalmente el estudio como respaldo en base a las normas legales vigentes en el país. Por medio de las categorías fundamentales se sustenta científicamente las variables de estudio y finalmente se determina la hipótesis como una respuesta alternativa al problema.

Capítulo III, Hace referencia a la metodología de la investigación establecido tipos investigación, la población y muestra, se operacionaliza las variables y se determina proceso de la información.

Capítulo IV, Análisis e Interpretación de Resultados de la encuesta realizada a los funcionarios públicos de la Municipalidad, y las representaciones estadísticas.

Capítulo V, Se formulan las conclusiones y recomendaciones alcanzadas en la investigación.

Capítulo VI, Propuesta: alternativa de solución al problema detectado y Finalmente las fuentes bibliográficas y anexos.

Se espera que el presente trabajo de investigación sea una herramienta técnica de gestión moderna que permita aprovechar las potencialidades del talento humano y un mejoramiento continuo para alcanzar la satisfacción al cliente.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

El Coaching y su impacto en el Desempeño Laboral, en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Contextualización

Macro

Las instituciones públicas en el Ecuador en los momentos actuales están obligadas a enfrentar nuevos retos enfocados a la satisfacción de los ciudadanos, para lo cual,

consideran que sus servidores públicos constituyen el eslabón fundamental en la cadena de la eficiencia y la sostenibilidad en el servicio, mientras más se aprecie la importancia del talento humano, mejores serán los resultados en la productividad del trabajo y en la prestación de los servicios a los clientes externos.

El Talento Humano ha ido adquiriendo en los últimos años una gran importancia y un fuerte desarrollo en el mundo empresarial. Esto es un concepto poco conocido y menos aplicado, aunque ya existen algunas investigaciones que revelan al factor humano como un elemento diferenciador en las empresas y un factor determinante del éxito empresarial.

El Coaching, es un proceso de apoyo con un enfoque adaptado a fines particulares, así como roles y metas formalmente establecidos. Parte del presente pero se enfoca en el futuro, en busca del desarrollo del potencial humano en un proceso de establecimientos de objetivos, planeación y aprendizaje acelerados en un contexto específicos .todo ello, con la finalidad de mejorar la satisfacción y el desempeño en el trabajo y, por ende, obtener mejores resultados de negocios.

Fuente:.. (VARELA, 2011, pág. 128)

El Desempeño Laboral es un elemento imprescindible en la satisfacción al cliente y constituye el centro de interés fundamental y la clave del éxito o fracaso de la administración de los Gobiernos Autónomos, aquejados permanentemente por críticas debido a la lenta atención que se brinda al cliente y la falta de información en los servicios.

Mientras mejor entiendan los servidores públicos qué es lo que se espera de ellos mejor se desempeñarán en sus labores, deben tener muy en claro cuáles son sus funciones específicas, procedimientos que deben seguir, políticas que deben respetar, objetivos que deben cumplir para mejorar la calidad de atención y satisfacer las necesidades tanto de la institución pública como del usuario.

Meso

Los Gobiernos Autónomos del Ecuador al ser los encargados de administrar, planificar y regular el desarrollo de las ciudades, así como recaudar impuestos, tasas y contribuciones ayudando a obtener recursos para la ejecución de obras y servicios de calidad necesarios a la comunidad, promoviendo el desarrollo del territorio regional, garantizando la realización del buen vivir; en los últimos años con la modernización, ha permitido implantar instrumentos y herramientas tecnológicas en cada una de las dependencias de la institución, desarrollándose un nuevo esquema operativo-administrativo y fortaleciendo su capacidad de gestión, optimizando su estructura interna para atender mediante estrategias planificadas de cambio, las demandas que devienen de la comunidad.

En las últimas décadas las empresas tanto públicas como privadas ha sobresalido a nivel mundial gracias a la aplicación del Coaching, que sin duda ha mejorado el Desempeño Laboral y la satisfacción de la ciudadanía, permitiendo conseguir las metas establecidas, dando paso a que sus colaboradores mantengan un nivel alto de pertenencia con la Municipalidad.

Fuente: (SARASTI, 2008, pg. 140)

Micro

Los nueve Gobiernos Autónomos Descentralizados que existen en la provincia de Tungurahua como administradores en los diferentes cantones, tienen como visión dar ejemplo de equidad, honestidad, trabajo y eficiencia considerando que la comunidad tiene una serie de necesidades y expectativas por lo que a más de contar con respaldo de la Constitución de la República del Ecuador y la Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización COOTAD, se rigen bajo ordenanzas y reglamentos aprobadas por intermedio del Concejo Cantonal, las mismas que regulan el control de procesos de generación y recaudación de los impuestos, donde se establece requisitos de cumplimiento tanto para la comunidad como para los administradores.

La ciudad de Pelileo fue fundada por Don Antonio Clavijo en el año 1570; y fue declarada Cantón el 22 de julio de 1860. Esta ciudad fue reconstruida después del terremoto 1949, en el asentamiento actual.

Pelileo, inicia su vida Municipal el 31 de julio de 1860, luego de ocho días de haber sido erigido como cantón. En este acto de trascendental importancia para la vida cantonal de Pelileo, se llevó a efecto la firma de un acta, en una reunión con las personalidades más connotadas del quehacer político de ese entonces: señores Manuel Cisneros, Alcalde Municipal; Mariano Altamirano, José Antonio Terán, Jacinto Ramos, Miguel Villena, Consejeros principales y Miguel Félix, Alguacil Mayor, todos designados autoridades y funcionarios de la naciente municipalidad, quienes además consideraron completar la nómina administrativa, encomendando las funciones de secretario al señor Miguel Cisneros y designando al señor Tomás Rodríguez, las funciones de amanuense y portero.

Fuente: (CLAVIJO, 1989, pg. 145

1.2.2 Análisis Crítico

Una vez realizado el análisis del problema en estudio , se puede determinar que existe varios desfases por la falta de entrenamiento acerca de Estrategias Administrativas modernas como es el (Coaching) , lo que genera el bajo Desempeño Laboral, se puede aludir a la principal causa que genera dicho problema:

El deficiente Desempeño Laboral, se origina por la falta de la Estrategias Administrativas, ya que en cuanto a la capacitación del personal, la empresa tradicional la considera como un gasto en tanto que la nueva concepción la ven como una inversión, siendo así que el servicio que brinda la institución no garantizara la satisfacción de la colectividad.

Otra de las principales causas es la carencia de conocimientos y habilidades que debe desarrollarse en cada empleado, ya que el personal debe mantenerse capacitado en las diferentes áreas, demostrando sus habilidades y destrezas en las funciones asignadas, si no se toma las medidas correctivas se verá afectada la imagen corporativa de la Municipalidad.

La desorganización en la Municipalidad, se debe a que no existe comunicación entre jefe y empleado, simplemente se dedican a desarrollar sus funciones descartando participación activa y trabajo en equipo, dando lugar al decremento de la productividad y Rendimiento Laboral.

Todo esto conlleva a que no se cumpla con los objetivos planteados, dando lugar a que no exista una coordinación entre los diferentes departamentos de la Municipalidad.

1.2.3 Prognosis

Al no dar solución a la falta de entrenamiento sobre el Coaching, para mejorar el Desempeño Laboral de los empleados, el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo, se verá afectado, como consecuencia los usuarios no saldrán satisfechos con el servicio recibido, a más de ello la calidad del servicio de la organización influirá de forma negativa, Se elevará el desinterés de la colectividad para cumplir con las obligaciones tributarias, aumentarán las evasiones y los pagos puntuales de los impuestos y por ende el desprestigio de la institución.

1.2.4 Formulación del Problema

¿Cómo incide el Coaching, en el Desempeño Laboral de los empleados, en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo.

1.2.5 Preguntas y Directrices

¿Cómo se efectúa la capacitación a los empleados en Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo?

¿Cómo afecta el Desempeño Laboral dentro de la Municipalidad?

¿Será necesario diseñar un Programa de Coaching Organizacional, que mejore el Desempeño Laboral de los empleados.

1.2.6 Delimitación

- Delimitación Conceptual

Campo: Administrativo

Área: Recursos Humanos

Aspecto: Coaching

- Delimitación Espacial

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo, está ubicada en la Av. Padre Chacón y José García. , Provincia Tungurahua, Cantón Pelileo.

- Delimitación Temporal

La presente investigación dará inicio en Abril, la misma que culminara el mes de Diciembre del presente año.

- Unidades de Observación

La presente investigación se realizará a los servidores municipales del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo.

1.3. JUSTIFICACIÓN

Con el transcurso de la profunda crisis económica que ha experimentado la economía ecuatoriana, las empresa públicas o privadas se han visto en la necesidad de adoptar y mantener políticas de racionalización en todas las Áreas, especialmente en el Área de Talento Humano, para que sus colaboradores sean competitivos, el mismo que ayudara a que las empresas a mejorar su productividad, manteniéndose firmes en el mercado.

El Coaching es una técnica que ha surgido para mejorar el desempeño de los empleados, trabajando con ellos en diferentes áreas. Desarrollando metódicamente las aptitudes y habilidades de las personas, haciendo que mejoren su autoestima y el desempeño de las funciones y tareas del puesto de trabajo.

La presente investigación se justifica por el impacto que ésta representa, debido a los beneficios que se van alcanzar al mejorar el Desempeño Laboral de los servidores municipales.

Es necesario que todo servidor público conozca la importancia de valorar su desempeño para mejorar su servicio el mismo que se verá reflejado con un a atención óptima a los clientes ya que ellos son el punto de partida de la estrategia de servicios.

Este trabajo de investigación se realizara con el propósito de diseñar un Plan de Coaching Organizacional, el cual contribuirá para el mejoramiento del Desempeño Laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo.

La incidencia del Coaching en el Desempeño Laboral, se ha reflejado en la actualidad como una herramienta muy importante dentro del modelo de gestión de Talento Humano, es por ello que la presente investigación tiene como finalidad analizar la incidencia o el impacto que ésta genera, de esta manera saber los factores que lo afectan y como mejorarlo.

Esto a su vez beneficiara a todos la organización ya que se pondrá en práctica todas las habilidades y destrezas de los servidores municipales, sin dejar a un lado sus fortalezas y debilidades, construyendo una mejor imagen empresarial, hacia la colectividad Pelileña.

Se espera que el presente trabajo investigativo sirva como un aporte para mejorar los servicios que brinda la municipalidad a la comunidad, contando con la ayuda de personal calificado y capacitado cumpliendo con las expectativas y necesidades como son: buena atención, trato amable, ambiente agradable, etc.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General.

Determinar cómo incide el Coaching, en el Desempeño Laboral de los empleados en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la municipalidad, con relación al proceso de entrenamiento o capacitación.
- Analizar el Desempeño Laboral de los empleados, con el fin de reforzar sus capacidades y modificar sus falencias.
- Proponer el Diseño de un Programa de Coaching Organizacional en base a un Plan anual de Capacitación, que mejorará el Desempeño Laboral de los empleados en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de Investigación

El presente trabajo de investigación es único ya que en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo, no existen otras investigaciones relacionados con el tema “El Coaching y su impacto en el Desempeño Laboral, en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo” ya que el tema de investigación, es una estrategia empresarial poco conocida por sus colaboradores, por lo tanto dicha información no reposa en la biblioteca Municipal del Cantón.

Por ende la fuente bibliográfica que respalda la investigación es tomada del repositorio de la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato. Siendo de gran ayuda para continuar con el presente trabajo de investigación.

CHACON, J. (2011), en su tema “Evaluación del Desempeño del personal administrativo”

Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Diagnosticar la situación de Desempeño del Personal Administrativo, ya que la autoevaluación del desempeño del personal administrativo de la Facultad es un procedimiento estructural y sistemático que se emplea para medir, evaluar e influir sobre las capacidades, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro. Por lo tanto se debería reconocer la importancia de la evaluaciones desempeño del empleado implementando nuevas políticas de compensación tales como: impulsar programas de capacitación; tomar decisiones de ascensos o de ubicación; problemas personales que afectan en el desempeño del cargo.

LOAIZA, V. (2011), “La estructura Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores empresa Lady Rose de la Ciudad de Ambato”

Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Desarrollar un nuevo modelo de estructura organizacional para mejorar el desempeño de los trabajadores de la empresa; teniendo en cuenta que en la empresa existe

un alto índice de rotación de personal, pues gran parte de sus empleados trabajan menos de un año y otra cantidad considerable en promedio de uno a tres años , esto significa una pérdida de recursos para la empresa; por tanto recomienda realizar una selección de personal según el perfil más adecuado para la ocupación de un puesto de trabajo determinado.

VARGAS, A. (2011), con su tema “El Desempeño Laboral y su incidencia en la calidad de servicio en la Empresa “SAFE DRIVE” de la ciudad de Ambato”

Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Determinar la incidencia del Desempeño Laboral, utilizando estrategias motivacionales, capacitaciones para mejorar la calidad del servicio, y a su vez concluyendo que el Desempeño laboral por parte de los trabajadores de la empresa, se ve afectado por el estrés laboral, determinado por la tensión del aprendizaje de conducción de los clientes y a su vez la desmotivación por la insatisfacción de los clientes exigentes. Tomando en cuenta que debe fortalecer el clima laboral interno y a su vez mejorar el desempeño de los instructores, siendo recomendable planificar actividades socio deportivas con cierta frecuencia que mitigue esta afectación laboral, como también charlas motivadoras con un experto.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Para el cumplimiento de la presente investigación, utilizaré el Paradigma Crítico-propositivo, ya que me permitirá proponer la solución al problema que enfrenta el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo.

El problema del cual nace la investigación, es de naturaleza administrativa, ya que hoy en día el mundo globalizado y competitivo exige de una gestión eficiente para el desenvolvimiento correcto de las organizaciones, el cual se deben adaptarse a la realidad y las necesidades de sus clientes, tanto internos como externos, sin dejar a un lado el papel importante que juega el recurso humano y su preparación continua , en este caso la aplicación de estrategias gerenciales en este caso es el Coaching, que permitirá un buen Desempeño Laboral.

Para lo cual se deberá Diseñar un Programa de Coaching, en el que implique diagnosticar y resolver problemas con eficiencia óptimas., la misma que conlleva al empleado a crecer y desarrollarse dentro de la organización.

Fundamentación ontológica: El Talento Humano en la actualidad ya no pasa desapercibido como en el siglo pasado, hoy en día el empresario debe considerarlo como el capital humano, ya que si el personal no tiene sentido de pertenencia, no se desenvolverá a cabalidad dentro de sus funciones.

Fundamentación epistemológica: El personal de la empresa, debe tener sentido de pertenencia hacia la misma, ya que al momento de realizar su trabajo, lo haga pensando en que ganara la empresa y por ende el beneficio será para las dos partes.

Fundamentación Axiológica: La responsabilidad social de la municipalidad, es el bienestar de todos los colaboradores, por lo cual se ha visto necesario Diseñar un Programa de Coaching Organizacional, como un sistema de mejorar el desempeño laboral, para que la municipalidad brinde un excelente servicio a la colectividad Pelileña.

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

EL REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO. Sección 2a. Capacitación y Desarrollo Profesional.

De acuerdo a lo estipulado en los siguientes artículos de la Ley Orgánica de Servicio Público. (LOSEP), a continuación se detallara más específicamente.

Art. 198.- Planificación de la formación y capacitación.- El Ministerio de Relaciones Laborales coordinará con el Instituto de Altos Estudios Nacionales, el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional -SECAP, las Redes de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos y las UATH, en función de las políticas, normas e instrumentos emitidos con este propósito, la identificación de necesidades reales de capacitación. Esta

información constituirá la base para la formulación de planes, diseño de programas y procesos de seguimiento y evaluación.

Deberes y Obligaciones de los Servidores Públicos.

Sección 3c.

Art. 22.- Deberes de las o los servidores públicos.- Son deberes de las y los servidores públicos:

Cumplir personalmente con las obligaciones de su puesto, con solicitud, eficiencia, calidez, solidaridad y en función del bien colectivo, con la diligencia que emplean generalmente en la administración de sus propias actividades;

c) Cumplir de manera obligatoria con su jornada de trabajo legalmente establecida, de conformidad con las disposiciones de esta Ley;

d) Cumplir y respetar las órdenes legítimas de los superiores jerárquicos. El servidor público podrá negarse, por escrito, a acatar las órdenes superiores que sean contrarias a la Constitución de la República y la Ley.

Art. 23.- Derechos de las servidoras y los servidores públicos.- Son derechos irrenunciables de las servidoras y servidores públicos:

a) Gozar de estabilidad en su puesto;

b) Percibir una remuneración justa, que será proporcional a su función, eficiencia, profesionalización y responsabilidad. Los derechos y las acciones que por este concepto correspondan a la servidora o servidor, son irrenunciables.

Art. 24.- Prohibiciones a las servidoras y los servidores públicos.- Prohíbese a las servidoras y los servidores públicos lo siguiente:

a) Abandonar injustificadamente su trabajo;

b) Ejercer otro cargo o desempeñar actividades extrañas a sus funciones durante el tiempo fijado como horario de trabajo para el desempeño de sus labores.

CONSTITUCIÓN POLITICA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR.

Es la normativa jurídica suprema que rige la organización de un Estado, que enmarca derechos garantías y deberes fundamentales de los ciudadanos e instituciones del Estado. La Constitución es sus Art.225, 227, 233 y 314

Señalan:

Art.225.- El sector público comprende:

1. Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva. Legislativa, Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social.

2. Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado.

3. Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado.

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

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

Art.- 233.- de la Constitución de la República del Ecuador señala que no existirá servidora ni servidor público exento de responsabilidades por los actos u omisiones realizados en el ejercicio de sus funciones.

Art.- 314.- de la Constitución de la República del Ecuador señala que los servicios que brinde el estado deben responder a los principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad.

GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS

La Asamblea Nacional, de conformidad con las atribuciones que le confiere la Constitución de la República del Ecuador y la Ley Orgánica de la Función Legislativa, discutió y aprobó el proyecto de Ley Orgánica: CÓDIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL, AUTONOMÍA Y DESCENTRALIZACIÓN.

Artículo 28.- Gobiernos autónomos descentralizados.-Cada circunscripción territorial tendrá un gobierno autónomo descentralizado para la promoción del desarrollo y la garantía del buen vivir, a través del ejercicio de sus competencias.

Estará integrado por ciudadanos electos democráticamente quienes ejercerán su representación política.

Constituyen gobiernos autónomos descentralizados:

- a) Los de las regiones;
- b) Los de las provincias;
- c) Los de los cantones o distritos metropolitanos; y,
- d) Los de las parroquias rurales.

Naturaleza Jurídica, Sede y Funciones

Artículo 53.- Naturaleza jurídica.- Los gobiernos autónomos descentralizados municipales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por las funciones de participación ciudadana; legislación y fiscalización: y, ejecutiva previstas en este Código, para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden. La sede del Gobierno

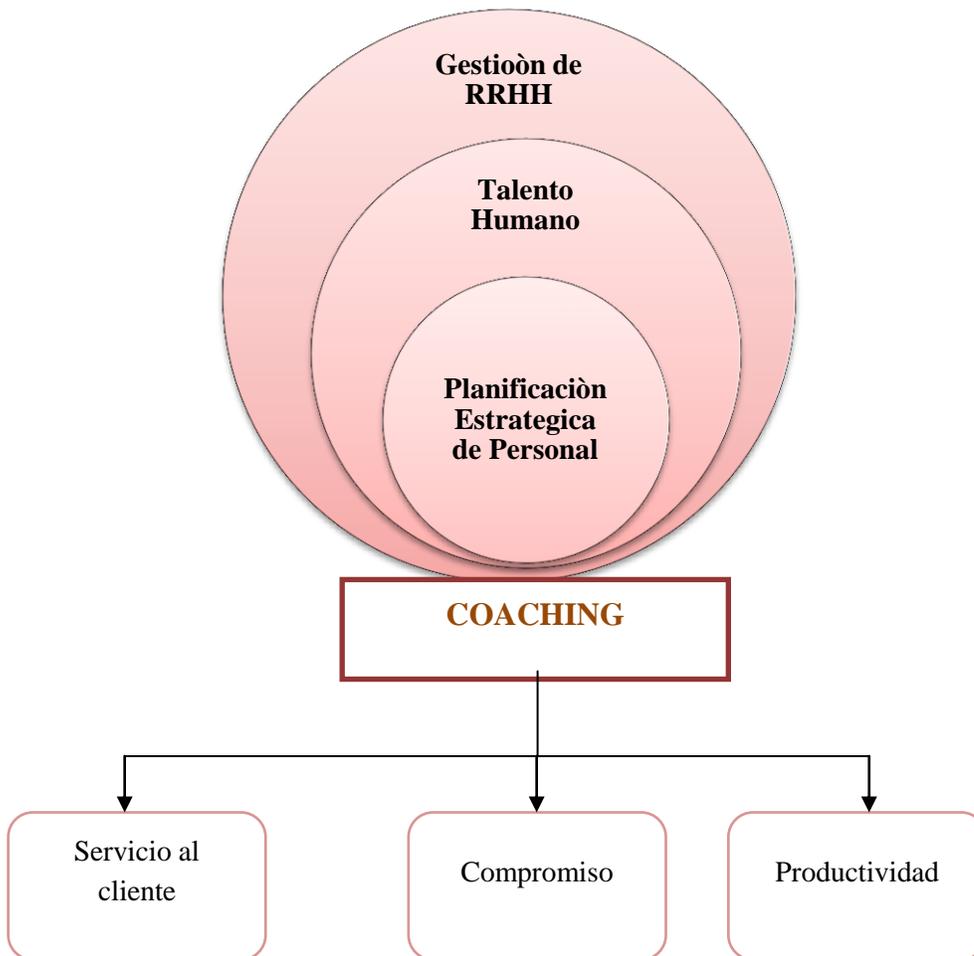
Autónomo Descentralizado Municipal será la cabecera cantonal prevista en la ley de creación del cantón.

2.4 CATEGORIAS FUNDAMENTALES

2.4.1. SUPRA ORDINACIÓN / INFRAORDINACIÓN

Diagrama1

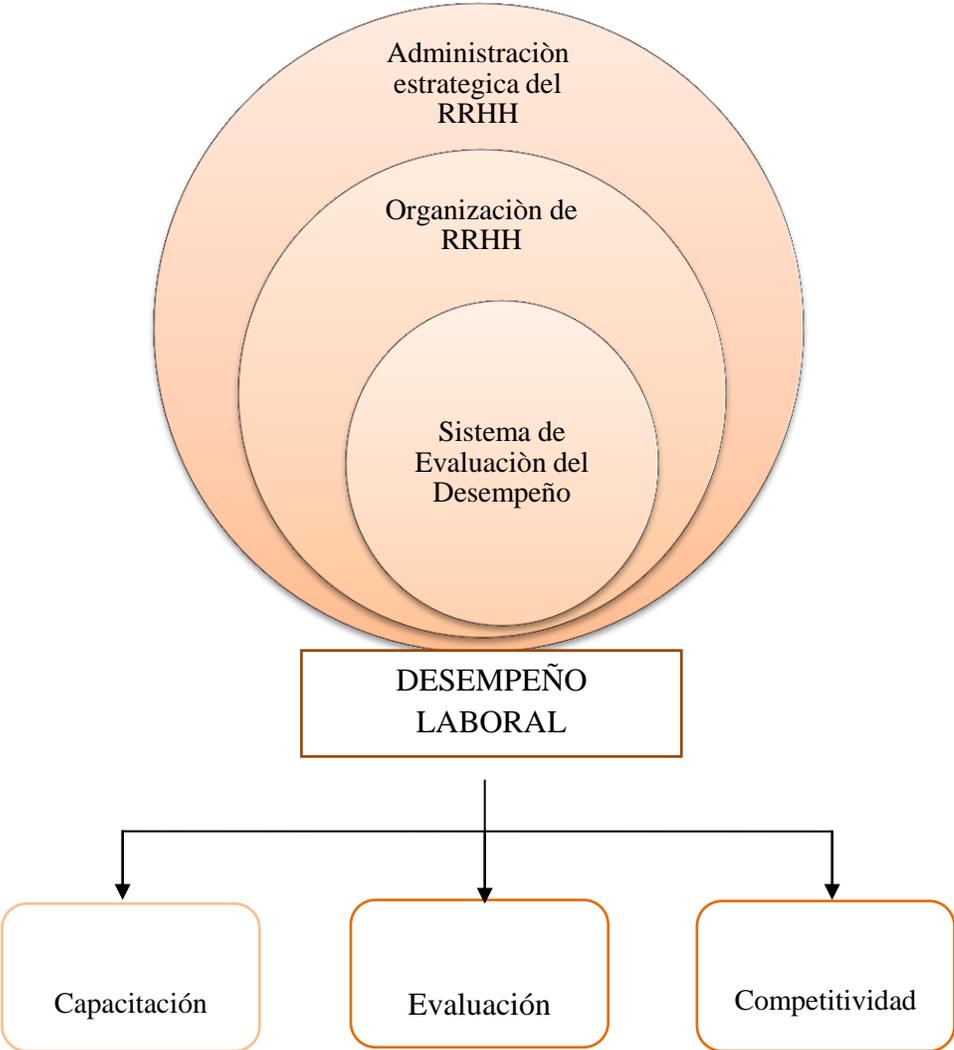
Variable Independiente “EL COACHING “



Elaborado por: Doris Muyolema

Diagrama2

Variable Dependiente “DESEMPEÑO LABORAL”



Elaborado por: Doris Muyolema

2.4.2 Conceptualización de la Variables

2.4.2.1 SUPRA ORDINACION (VARIABLE INDEPENDIENTE)

- **EL COACHING**

Coaching es el arte de mejorar el desempeño laboral de los trabajadores. El proceso Coaching cierra la brecha entre el nivel de desempeño actual de un individuo o equipo y el nivel de desempeño deseado.

La aplicación del Coaching organizacional implica numerosos beneficios para las empresas; entre ellos, cabe destacar los siguientes:

- Atraer más volumen de negocios.
- Mejorar el servicio al cliente.
- Proveer estructura, guía y enfoque.
- Monitorear y evaluar acciones.
- Guiar a los individuos a adoptar mejores soluciones.
- Promover iniciativa y responsabilidad.
- Motivar y sostener los impulsos.
- Incrementar la conciencia de los recursos y saber cuándo utilizarlos.

(VARELA, 2011, págs. 10-12)

- **EL COACHING, ENTRENAMIENTO EFICAZ DE LOS COMERCIALES**

Consiste en valorizar las competencias individuales integrándolas en un desarrollo armónico para que la victoria de cada uno sea la victoria del equipo. Es por tanto el entrenador el que hace progresar a sus jugadores para que el equipo obtenga buenos resultados.

(PASCAL, 2002, pág. 144)

- **EL COACHING EFECTIVO**

Una de las claves del Coaching efectivo es planear preguntas antes que dar respuestas. Sin embargo, las preguntas específicas y el orden en que se plantea hacen la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Pasos para el Coaching Efectivo

- Defina el desafío y describa el resultado esperado
- Analice posibles opciones de solución.
- Desarrolle un plan de acción.
- Establezca plazos.
- Defina criterios de evaluación.
- Facilite la acción.
- Persevere hasta el final.

(MARSHALL, 2000, pág. 174)

- **GESTIÒN DEL RECURSO HUMANO**

El talento organizativo se consigue seleccionando profesionales con capacidades potenciales de acción compromiso acorde con lo que la empresa necesita y pueda gestionar, a través de las políticas de capacitación.

Generando un entorno organizativo, que cree valor al profesional y que le motive a aportar y a continuar en la empresa. Y esto se alcanza, básicamente, reforzando su compromiso con la organización a través de las políticas de retención del talento.
(JERICO, 2001, pág. 45)

- **GESTIÒN DEL RECURSO HUMANO**

La gestión de Recurso Humanos es un campo muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones y las situaciones en razón de diversos aspectos, como la cultura que existe en cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de administración, utilizado y de infinidad de otras variables importantes.
(CHIAVENATO, 2008, pág. 586)

- **GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO**

La utilización deliberada por parte de la empresa de los recursos humanos para lograr o mantener una ventaja sobre sus competidores en el mercado. El gran plan o el planteamiento general que adopta una organización para garantizar que utiliza de forma eficaz a su personal para lograr su misión.

(GOMEZ, 2001, pág. 728)

- **TALENTO HUMANO**

El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar todo su esfuerzo, la empresa marchara; en caso contrario, se detendrá .De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal.

(MACHICAO, 2005, pág. 807)

- **TALENTO HUMANO**

El factor humano, puede marcar una diferencia. Las empresas tienen que fortalecer su presencia, participación y posición relativa en el mercado nacional e internacional aprovechando sus recursos humanos, de tal manera que les permitan fincar y sostener una ventaja competitiva.

(IVANCEVICH, 2005, pág. 665)

- **TALENTO HUMANO**

El capital humano es intangible y evasivo, por lo que no es posible administrarlo de la forma como las organizaciones administran puestos, productos y tecnologías. Si los individuos valiosos abandonan la compañía, se llevan consigo su capital humano, de modo que se pierde cualquier inversión hecha por la compañía en capacitarlos y desarrollarlos. (SHERMAN, 2003, pág. 681)

- **PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA DEL PERSONAL**

La planificación es una de las funciones principales de la dirección de las organizaciones, significando la elección de una política, procedimientos y programas entre una variedad de opciones posibles , siendo una función que corresponde efectuar también a todos los responsables de la línea de mando, pero con alcance y profundidad diferente según el nivel jerárquico de cada uno.

(PORRET, 2010, pág. 605)

- **PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA DEL PERSONAL**

Los análisis estratégicos relativos a los recursos humanos (RH) deberían dar por resultado la identificación de alternativas realistas y de orientaciones efectivas para la sucesión y el desarrollo directivos en el futuro, que estén concienzudamente integradas con la reflexión y las orientaciones estratégicas de la empresa.

(BURAK, 1990, pág. 125)

- **PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA DEL PERSONAL**

Las estrategias se dirigen alcanzar ciertos resultados finales, como productos y servicios de calidad o una conducta de responsabilidad social. En otras palabras, las estrategias solidas están hechas para convertirse en crecimiento, utilidades y supervivencias.

(IVANCEVICH, 2005, pág. 66)

2.4.2.2 INFRAORDINACIÓN (VARIABLE INDEPENDIENTE)

- **COMPROMISO**

Los empleados aman lo que hacen, y desean llegar a trabajar, se apasionan por lo que hacen, sienten que son parte importante que con su energía e innovación, hacen a sus compañías no solo exitosas sino también competitivas.

(COLAN, 2010, pág. 92)

- **COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

Es el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. Es aquella que se refiere a que el empleado se identifica con la empresa, metas, objetivos y que está metido en ello como cualquier otro que labora ahí, es decir este se refiere a identificarse con el servicio persona a la organización y el compromiso con el trabajo a identificarse con su labor específica.

DÍAZ, B. Y MONTALBÁN, P., (2004)

- **COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

El compromiso laboral está constituido por tres componentes separables, y cada uno de ellos refleja un estado psicológico único y subyacente. El compromiso afectivo se refiere a la asociación emocional de un empleado con la organización, de manera que éste continúa en el empleo porque así lo desea. El compromiso de seguimiento o de continuidad se refiere a la conciencia de los costos asociados a dejar la organización, de manera que los empleados permanecen porque consideran que necesitan el empleo. Finalmente, el compromiso normativo se asocia con el sentimiento de obligación, debido a lo cual los empleados sienten que deben permanecer en la organización.

MEYER Y ALLEN (2003).

- **SERVICIO AL CLIENTE**

La calidad de servicio aumenta la retención de los clientes, ayuda a generar relaciones más rentables con estos, aumenta las referencias personales, disminuye la sensibilidad a los precios, incrementa la motivación y reduce la rotación del personal, entre otros factores.

(FERNANDEZ, 2003, pág. 142)

- **SERVICIO AL CLIENTE**

Es un componente primordial de las percepciones del cliente. En el caso de los servicios puros, la calidad es el elemento que predomina en las evaluaciones de los clientes. En los casos que ofrecen el servicio al cliente o los servicios en combinación con un producto físico, la calidad en el servicio también puede ser fundamental para determinar la satisfacción de los clientes.

(ZEITHAML, 2005, pág. 56)

- **SERVICIO AL CLIENTE**

El grupo de servicios descrito previamente es muy diverso, y aun así, solo representa una fracción de las muchas y diferentes industrias que se encuentra en el sector servicios. Debido a esta diversidad, los servicios han sido por tradición, difíciles de definir. Algo que implica más este asunto es el hecho de que la manera de crear servicios y proporcionarlos a los clientes no es fácil de comprender, pero muchas entradas y salidas son intangibles. Los servicios son actividades económicas que crean valor y proporcionan beneficios a los clientes en tiempos y lugares específicos como resultado de producir un cambio deseado en (o a favor de) el receptor del servicio.
(LOVELOK, 2001)

- **PRODUCTIVIDAD**

Es la utilización efectiva de cada elemento de producción, es la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados, sirve para evaluar el rendimiento de las empresas.
(DAVID BAIN 2005)

- **PRODUCTIVIDAD LABORAL**

Es el resultado de un sistema inteligente que permite a las personas en un centro de trabajo, optimizar la aportación de todos los recursos materiales, financieros y tecnológicos que concurren en la empresa, para producir bienes y/o servicios con el fin de promover la competitividad de la economía nacional, mejorar la sustentabilidad de la empresa, así como de preservar y ampliar la planta productiva nacional e incrementar los ingresos de los trabajadores.

- **PRODUCTIVIDAD TOTAL**

Es la proporción entre el resultado total y la suma de todos los insumos. Es una medida holística que considere el impacto asociado y simultaneo de todos los recursos de los insumos en la producción como fuerza de trabajo, materiales, máquinas, capitales, energía, etc.

SUMANTH, David (2001).

2.4.2.3 SUPRA ORDINACIÓN (VARIABLE DEPENDIENTE)

- **DESEMPEÑO LABORAL**

El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los Recursos Humanos.

(ALLES, 2005, pág. 134)

- **DESEMPEÑO LABORAL**

Es el proceso por el que los ejecutivos, gerentes y supervisores alinean el desempeño de los trabajadores con las metas de la empresa. Un buen proceso de administración del desempeño tiene una definición precisa del desempeño excelente, aplica medidas de desempeño y ofrece retroalimentación a los empleados sobre su desempeño.

(IVANCEVICH, 2005, pág. 122)

- **DESEMPEÑO LABORAL**

Cuando las normas de desempeño se establece de forma apropiada, permite traducir las metas y objetivos de la organización en requisitos de puesto, lo que a su vez trasmite a los empleados niveles aceptables o inaceptables de desempeño.

(BOHLANDER, 2003, pág. 277)

- **ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA DE RRHH**

Implica coordinar la participación de individuos para los logros de los objetivos organizacionales. En consecuencia, los administradores de todos los niveles deben interesarse en la ARH. Básicamente, todo administrador hace que se logre cosas a través de los esfuerzos de otros; esto requiere de una administración eficaz de los recursos humanos.

(MONDY, 2010, pág. 111)

- **ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA DE RRHH**

Son todas aquellas actividades que afectan al comportamiento de las personas a la hora de formular e implantar las estrategias de la empresa.

(JACKSON, 2003, pág. 91)

- **ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA DE RRHH**

Las organizaciones cada vez están vinculadas más a la gestión de sus recursos humanos a su estrategia institucional. La estrategia determina las características generales que la organización precisa de sus empleados.

(DOLAN, 2003, pág. 145)

- **ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Fuente: EUGENIO SIXTO VELASCO

La jefatura de Recursos Humanos.- La jefatura de la unidad administrativa de recursos humanos, recae en el gerente, director o jefe de recursos humanos, es el colaborador que tiene la responsabilidad de mantener y mejorar las relaciones humanas y laborales entre la Dirección y el Personal. Todo gerente de recursos humanos, para tener el éxito esperado, es imprescindible que goce de credibilidad, confianza y respeto por parte de sus colaboradores, lo cual le ayudará a alcanzar efectividad en las funciones y conseguir resultados óptimos, es decir lograr las metas trazadas y en consecuencia la misión de la empresa, esto depende en grado superior del liderazgo que ejerza el gerente ante ellos.

- **SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

El sistema de evaluación del rendimiento de las personas identifica cuáles son los elementos relevantes del trabajo o actividad de la persona, para poder emitir sobre ellos un juicio y utilizar la información obtenida en beneficio de la persona y de la organización.

(DOLAN, 2003, pág. 91)

- **SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño es una valoración , sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña , las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo la aportación que hace al negocio de la organización.

(CHIAVENATO, 2008, pág. 286)

- **SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño siempre debe hacerse en función de cómo se ha definido el puesto. Si la compañía trabaja con el esquema de competencias, evaluara en función de las mismas.

La evaluación del desempeño tomara en cuenta las competencias relacionadas con la posición evaluada y solo esas, y en el grado en que son requeridas por el puesto.

(ALLES, 2005, pág. 152)

2.4.2.4 INFRAORDINACIÓN (VARIABLE DEPENDIENTE)

- **CAPACITACIÓN**

La capacitación casi siempre ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa.

Actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas.

La capacitación es la mejor oportunidad de desarrollar tus potencialidades para desempeña mejor tu trabajo las cuales deben cubrir con las necesidades de aprendizaje a través de la práctica, sin práctica la capacitación se convierte en simple información, puede apoyarse desde la sensibilización y toma de conciencia de sus trabajadores, hasta la formación técnica para lograr un beneficio nada despreciable.

Capacitación didáctica

Es una herramienta la cual permite identificar los vacíos de conocimientos y manejo de metodologías, técnicas y medios de comprensión rápida.

Capacitación Preventiva

Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos.

Capacitación Correctiva

Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar problemas de desempeño. En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normal mente en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

Capacitación magistral

Consiste en la participación de personas legalmente habilitadas, y que tengan un realce académico, experiencia en el tema de capacitación, generalmente tiene costos elevados.

Capacitación exterior

Es un método de gran aporte para las organizaciones, los jefes departamentales son los beneficiados al salir del país a otras regiones para estar en un constante mejoramiento de conocimientos y técnicas que le permitan generar resultados positivos en beneficio de la institución.

Capacitación interactiva de enseñanza

Tipo de herramienta apropiada para impulsar el mejoramiento continuo en la empresa ya que consiste en capacitarles en el momento oportuno antes, durante y luego que el obrero realice su actividad.

(CHIAVENATO, 2008, pág. 386)

- **CAPACITACIÓN**

La capacitación brinda a los aprendices el conocimiento y las habilidades necesarios para desempeñar sus trabajos actuales. Enseñar a un trabajador como operar un torno o indicar a un supervisor como programar la producción diaria son ejemplos de capacitación.

(MONDY, 2010, pág. 213)

- **CAPACITACIÓN**

Aunque la capacitación (el desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas para todos los niveles de personal) auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse durante toda su vida laboral y puede ayudar en el desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades.

(WERTHER, 2008, pág. 210)

- **COMUNICACIÓN**

La comunicación tiene un papel fundamental en el servicio al cliente. Considerando que los clientes constituyen la razón de ser de la empresa, ya que todo empresa que desee permanecer en el mercado necesita tener clientes fieles, es en la empresa donde la comunicación adquiere especial relevancia. La vía más importante que la empresa utiliza para comunicarse con sus clientes es a través de su personal.

(PAZ, 2005)

- **COMUNICACIÓN**

Existen diferentes contextualizaciones del término comunicación, lo recogeremos de forma sencilla y diremos que la comunicación es la transmisión de formación y entendimiento mediante el uso de símbolos comunes. Estos símbolos comunes pueden ser verbales y no verbales

(AMOROS, 2007, pág. 133)

- **COMUNICACIÓN**

Aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, justo como su esencial ingrediente estructural, y que en donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social.

(GOLDHABER, 2001)

- **COMPETITIVIDAD**

Es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas competitivas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socio-económico.

- **COMPETITIVIDAD**

Las organizaciones pueden lograr ventaja competitiva sostenida basada en el personal si son capaces de satisfacer los siguientes criterios:

- Los recursos deben ser valiosos
- Los recursos deben ser únicos
- Los recursos deben ser difíciles de imitar.
- Los recursos deben estar organizados.

(BOHLANDER, 2003, pág. 381)

- **COMPETITIVIDAD**

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

(MONDY, 2010, pág. 256)

2.5 Hipótesis

¿Cómo incide el Coaching, en el Desempeño Laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo?

2.6 Señalamiento de Variables

(X): El Coaching (cualitativa)

(Y): Desempeño Laboral (cuantitativa)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Para realizar la presente investigación se utilizará la aplicación del enfoque cualitativo y cuantitativo.

Por lo general se utiliza al inicio de la investigación como una forma de obtener la información que permitirá conocer el fenómeno en su totalidad. Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, tales como las descripciones y las observaciones. Entre las técnicas utilizadas en este enfoque están la observación no estructurada, las entrevistas abiertas, la revisión de documentos, la discusión grupal,

historias de vida y muchas otras. Se fundamentan más en un proceso inductivo, van de lo particular a lo general.

Para este enfoque la única forma confiable de conocer la realidad es a través de la medición numérica y el análisis de datos. Solo así los estudios poseerán los niveles de validez y confiabilidad en el proceso de construcción de conocimiento. Buscando generalizar los resultados obtenidos hacia poblaciones más amplias.

3.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Para la ejecución de la presente investigación se utilizara antecedentes bibliográficos, ya que se empleará información de libros, tesis de grado, revistas, enciclopedias, monografías y el Internet (biblioteca virtual), guardando relación con nuestro problema u objeto de estudio.

Fuente primaria es por ejemplo un libro, o un artículo de una revista.

Fuente secundaria es un listado de fuentes primarias, como por ejemplo ciertas publicaciones periódicas que reportan y/o comentan brevemente artículos, libros, tesis, ponencias, etc. publicadas en determinado lapso de tiempo o para determinadas disciplinas científicas.

Fuente terciaria agrupa o compendia, a su vez, fuentes secundarias, como por ejemplo un catálogo de revistas periódicas.

La investigación de campo se presenta mediante la manipulación de una variable dependiente (Desempeño Laboral), en condiciones rigurosamente controladas, con el fin de

describir de qué modo o porque causas se produce la ineficiencia del Desempeño Laboral, dentro de la Municipalidad.

3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para realizar el presente trabajo se aplicará los siguientes tipos:

3.3.1. Investigación Exploratoria

El propósito de realizar este tipo de investigación es descubrir las bases y recabar información sobre todo lo relacionado con el problema en estudio, y así obtener una idea precisa.

Para realizar esta investigación, el investigador se familiariza con un objeto que hasta el momento le era totalmente desconocido, ayudando a precisar un problema o concluir con la formulación de una hipótesis, dando una posible solución al mismo.

Es necesario ponernos en contacto con la institución y familiarizarse con la realidad que se va estudiar, ayuda a efectuar la observación inmediata del área, los elementos y las relaciones que se desarrollan entre los diferentes componentes del Desempeño Laboral.

3.3.2. Investigación Descriptiva

También conocida como la investigación estadística, describen los datos y características de la población o fenómeno en estudio. La investigación descriptiva responde a las preguntas: quién, qué, dónde, porque, cuándo y cómo.

Este tipo de investigación la aplicamos al analizar el problema de la municipalidad, específicamente en los Departamentos Administrativos, que está relacionada con el Desempeño Laboral.

3.3.3. Investigación Correlacional

Esta investigación permite identificar asociaciones entre la variable dependiente e independiente, es decir cómo influye cada una de ellas dentro de la organización. Es menos riguroso que el tipo de investigación experimental porque no hay posibilidad de manipular las variables (Dependientes e Independientes).

3.3.4 Investigación Explicativa.

Esta investigación nos ayudara a descubrir, establecer y explicar las relaciones causalmente funcionales que existen entre las variables estudiadas, dando a conocer las causas del problema, siendo así que no se cuenta con un Programa de Coaching, dentro de la Municipalidad.

3.3.5. Investigación de Campo.

Acudiremos a la fuente misma donde realizaremos la Observación de empleados, de la Municipalidad mediante la Aplicación de varias técnicas de recolección de información como son la entrevista y encuesta a los anteriormente mencionados que nos permitirá tener un enfoque más claro de lo que verdaderamente está ocurriendo y cuáles serían las posibles soluciones al problema planteado anteriormente.

Es el estudio sistemático de los hechos en el lugar donde se produce. El investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto, por lo tanto, implica observación directa por parte del investigador.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Tabla N°1 Población

La presente investigación se realizara a las siguientes personas:

Población	Nombramiento	Contrato	Total
Empleados	34	18	52
			52
			52 Empleados

Nota: Población Elaborado por: Doris Muyolema Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo

3.4.1 Cálculo de la Muestra

TAMAÑO DE LA MUESTRA

Fórmula:

Simbología

n = Tamaño de la muestra

PQ = Constante de la varianza población (0.25)

N = Tamaño de la población

E = Error máximo admisible (al 1% ,2%,3%,4%,5%,6%,8%,9%,10%) A mayor error Probable, menor tamaño de la muestra

K = Coeficiente de corrección del error (2)

Aplicación de la Fórmula:

$$n = \frac{PQN}{(N - 1)E^2/K^2 + PQ}$$

$$n = \frac{0.25 * 52}{(52 - 1)0.05^2/2^2 + 0.25}$$

$$n = \frac{13}{(51)0.05^2/4 + 0.25}$$

$$n = \frac{13}{\frac{0.12}{4} + 0.25}$$

$$n = \frac{13}{0,031 + 0.25}$$

$$n = \frac{13}{0.28}$$

n = 46 Encuestas

3.5. Operacionalización de Variables.

3.5.1. Variable independiente: “EL COACHING”

Cuadro N°1

Conceptualización Variable Independiente.

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMES	INSTRUMENTOS DE INFORMACIÓN
EL COACHING Desarrolla metódicamente las aptitudes y habilidades de las personas, mediante capacitaciones haciendo que mejore la autoestima de las personas y el desempeño de las funciones y tareas del puesto de trabajo, de acuerdo a las técnicas de capacitación más utilizadas.	Capacitación	Entrenamiento	¿Conoce usted que es el Coaching (entrenamiento a una persona con el fin de conseguir alguna meta, desarrollando sus habilidades y destrezas)?	Encuesta
			¿Sobre qué temas ha sido capacitado actualmente?	Encuesta
	Técnicas de Capacitación	Cursos Seminarios Talleres Conferencias	¿Cada que tiempo recibe, capacitaciones en calidad de servidor Municipal?	Encuesta
			¿Las capacitaciones que usted ha recibido las ha hecho mediante?	Encuesta
			¿Cómo califica las capacitaciones que recibe, en la Municipalidad?	Encuesta

Elaborado por: Doris Muyolema

3.5.2. Variable Dependiente: “DESEMPEÑO LABORAL”

Cuadro N° 2
Conceptualización Variable Dependiente

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMES	INSTRUMENTO DE INFORMACIÓN
<p>EL DESEMPEÑO LABORAL de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una compañía, por esta razón hay un constante interés de las empresas por mejorar y evaluar el desempeño de los empleados a través de continuos programas de capacitación y desarrollo</p>	Desempeño	Eficiencia Efectividad	¿Se realizan evaluaciones a los empleados para medir su desempeño laboral?	Encuesta
	Desarrollo	Personal Profesional	¿Cree usted que las evaluaciones del desempeño se deben realizar de acuerdo a: ?	Encuesta
	Mejoramiento	Evaluación	A su criterio ¿Cómo califica las evaluaciones del desempeño, que se realizan en la Municipalidad?	Encuesta
			¿Cree usted que la evaluación del desempeño le ayudara a corregir errores?	Encuesta

Elaborado por: Doris Muyolema

3.6 Plan de Recolección de la Información.

Para la ejecución de este proyecto se necesitara detallar la siguiente información.

Cuadro N° 3

Plan de Recolección de Información

PREGUNTAS	EXPLICACION
1. ¿Para qué?	solucionar el problema a investigar
2. ¿A qué personas o sujetos?	Empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo.
3. ¿Sobre qué aspectos?	El Coaching y el Desempeño Laboral
4. ¿Quién?	Investigador: Muyolema Doris
5. ¿Cuándo?	Abril /Diciembre
6. ¿Lugar de la recolección de la información?	Cantón Pelileo- Tungurahua
7. ¿Cuántas veces?	Se realizara una vez a cada uno de los encuestados
8. ¿Qué técnicas de recolección utilizara?	Encuesta
9. ¿Con que instrumento?	Cuestionario
10. ¿En qué situación?	Se buscara el mejor momento para obtener resultados reales

Nota: Plan de Recolección de Información Elaborado por: Doris Muyolema Fecha: 12/06/2012

3.7. Técnicas e Instrumentos de Investigación

Para la realización del presente proyecto de investigación se utilizará las siguientes técnicas e instrumentos de investigación:

Cuadro N°4
Técnicas e Instrumentos de Investigación.

TIPO DE INVESTIGACION	TECNICAS DE INVESTIGACION	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION
1.-Información Secundaria	1.1 Lectura Científica	1.1.1 Tesis de Grado Libros sobre Recursos Humanos. Libros sobre Administración
2.- Información Primaria	2.1 Encuesta	Libros sobre la elaboración de tesis 2.1.1 Cuestionario

Nota: Técnicas e Instrumentos de Evaluación Elaborado por: Doris Muyolema Fecha: 12/06/2012

3.8. Plan de Procesamiento de la Información

Para analizar y procesar la información de la presente investigación procederemos de la siguiente manera:

3.8.1. Codificación de la Información

Para poder tener una buena codificación se procederá a enumerar cada una de las preguntas del cuestionario aplicado a los Directivos y Empleados de la empresa, para que de esta manera se facilite el proceso de tabulación obteniendo información real y dando una solución adecuada al problema.

En el procesamiento y análisis de la información se procederá a revisar y analizar toda la información, verificando que las encuestas realizadas estén debidamente llenadas, es decir que las preguntas estén contestadas en un orden coherente que sea de fácil entendimiento.

3.8.2. Tabulación de la Información

Para proceder a realizar la tabulación de datos se procederá a realizar a través del programa Excel lo que nos permitirá verificar las respuestas e interpretación de mejor manera los resultados de la investigación.

3.8.3. Graficar

Para esta presentación se utilizara: Grafico de Pastel

3.8.4. Analizar

Para proceder analizar los datos, se realizara por medio de medidas de dispersión como: medidas aritméticas, porcentajes, ya que presentan menor dificultad en su realización y mayor disposición al momento de interpretar los resultados que proyecta.

3.8.5. Interpretación

La interpretación de los resultados se elaborara bajo una síntesis de los mismos para poder aliar toda la información necesaria, para dar la posible solución al problema, objeto de estudio.

Se aplicara el CHI cuadrado para verificar la hipótesis presentada en la investigación y demostrar la relación entre variables.

Formula del CHI cuadrado

$$X^2 = \sum \left[\frac{(O - E)^2}{E} \right]$$

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Encuestas realizadas a los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo.

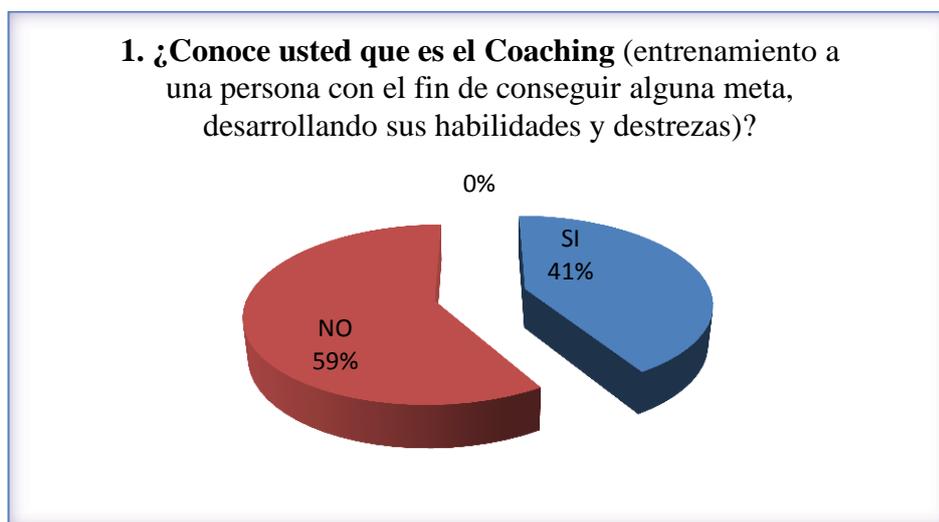
Pregunta N° 1 ¿Conoce usted que es el Coaching (entrenamiento a una persona con el fin de conseguir alguna meta, desarrollando sus habilidades y destrezas)?

Tabla N° 2

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	19	41%
NO	27	59%
TOTAL	46	100%

*Elaborado por: Doris Muyolema Fuente: Encuesta
Fecha: 02/07/2012*

Gráfico N°1



*Elaborado por: Doris Muyolema Fuente: Encuesta
Fecha: 02/07/2012*

Análisis

Una vez realizado la encuesta y tabulado los resultados, se deduce que del 100% de los encuestados el 41%, conocen que es el Coaching, sus características y objetivos, mientras el 59% desconoce acerca de su significado.

Interpretación

La mayoría de los empleados que se encuentran laborando en la municipalidad desconocen lo que es el Coaching, el mismo que genera problemas e incide en el Desempeño Laboral de los empleados, lo que quiere decir que sería una buena opción, implantar este tema como fuente de entrenamiento, cumpliendo así los objetivos planteados en cada una de los departamentos, siendo medidos en base a resultados.

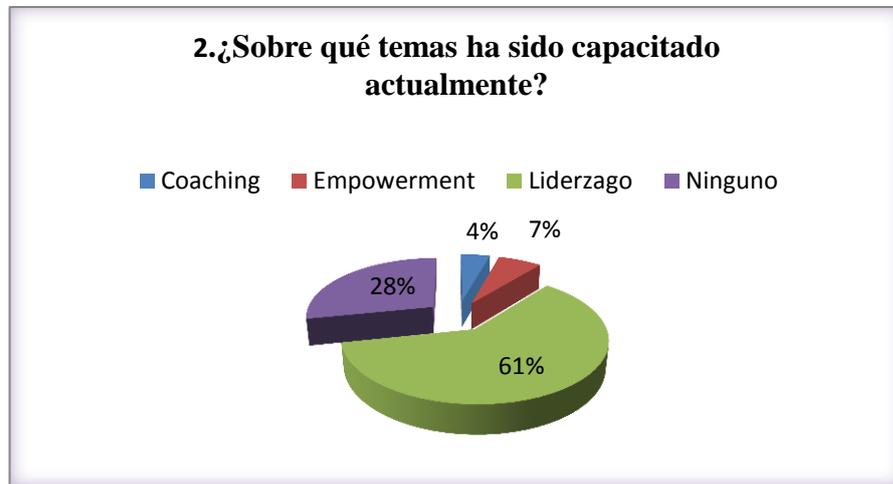
Pregunta N° 2 ¿Sobre qué temas ha sido capacitado actualmente?

Tabla N° 3

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Coaching	2	4%
Empowerment	3	7%
Liderazgo	28	61%
Ninguno	13	28%
TOTAL	46	100%

*Elaborado por: Doris Muyolema Fuente: Encuesta
Fecha: 02/07/2012*

Gráfico N°2



*Elaborado por: Doris Muyolema Fuente: Encuesta
Fecha: 02/07/2012*

Análisis

Del 100% de los encuestados, el 61% afirman que actualmente han sido capacitados sobre temas de Liderazgo, mientras que el 7% indican que se les ha capacitado sobre el tema de Empowerment, y tan solo el 4% han sido capacitados en el tema del Coaching, y el 28% afirman que no han recibido capacitación alguna.

Interpretación

La capacitación se debe impartir de acuerdo a las anomalías encontradas en las evaluaciones del personal, con el fin de mejorar los procesos y sistemas que continuamente se van actualizando en la Municipalidad.

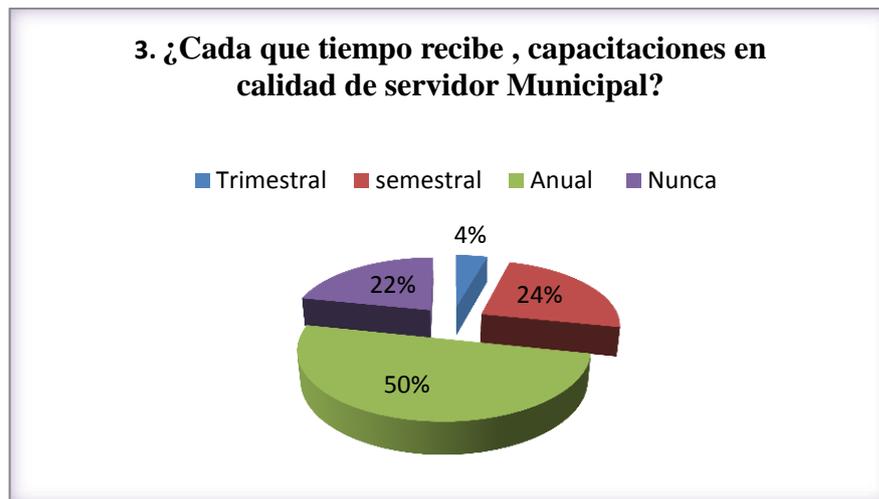
Pregunta N°3 ¿Cada que tiempo recibe, capacitaciones en calidad de servidor Municipal.

Tabla N° 4

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Trimestral	2	4%
semestral	11	24%
Anual	23	50%
Nunca	10	22%
TOTAL	46	100%

*Elaborado por: Doris Muyolema Fuente: Encuesta
Fecha: 02/07/2012*

Gráfico N°3



*Elaborado por: Doris Muyolema Fuente: Encuesta
Fecha: 02/07/2012*

Análisis

Del 100% de los encuestados, el 50% han recibido capacitaciones anualmente, mientras que el 24% ha sido capacitado semestralmente, y un rango de 4% de encuestados afirman que han recibido capacitaciones trimestralmente, viendo reflejado que un porcentaje mayor que en este caso es del 22% no han recibido capacitación alguna durante su tiempo de labores.

Interpretación

La Capacitación continua es de vital importancia en toda la organización ya que influye directamente en el Desempeño Laboral, por lo tanto la municipalidad debe contar con personal altamente capacitado para cumplir con sus funciones, ya que esto incide en la productividad positiva de la institución y la contribución con la colectividad.

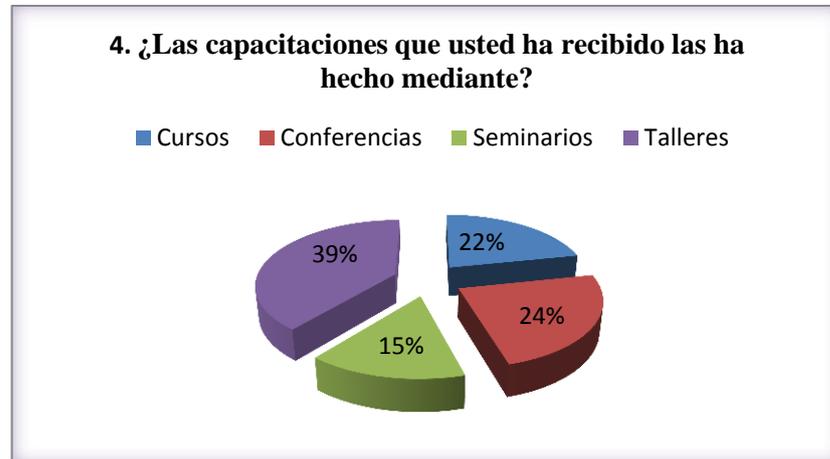
Pregunta N°4 ¿Las capacitaciones que usted ha recibido las ha hecho mediante?

Tabla N° 5

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cursos	10	22%
Conferencias	11	24%
Seminarios	7	15%
Talleres	18	39%
TOTAL	46	100%

*Elaborado por: Doris Muyolema Fuente: Encuesta
Fecha: 02/07/2012*

Gráfico N° 4



*Elaborado por: Doris Muyolema Fuente: Encuesta
Fecha: 02/07/2012*

Análisis

Del 100% de los encuestados el 39% afirman que las capacitaciones que ha recibido en la municipalidad las han realizado en base a talleres, mientras que el 24% han recibido capacitaciones en base a conferencias, el 22% asegura que dichas capacitaciones recibieron mediante curso dictados por el área de Talento Humano, sin duda alguna el 15% atestigua que solo las ha recibido por seminarios.

Interpretación

La mayor parte de personas encuestadas afirman que las capacitaciones que se reciben solo lo hacen en base a talleres, ya que es una gran forma de ahorrar recursos, y facilitar su entrenamiento.

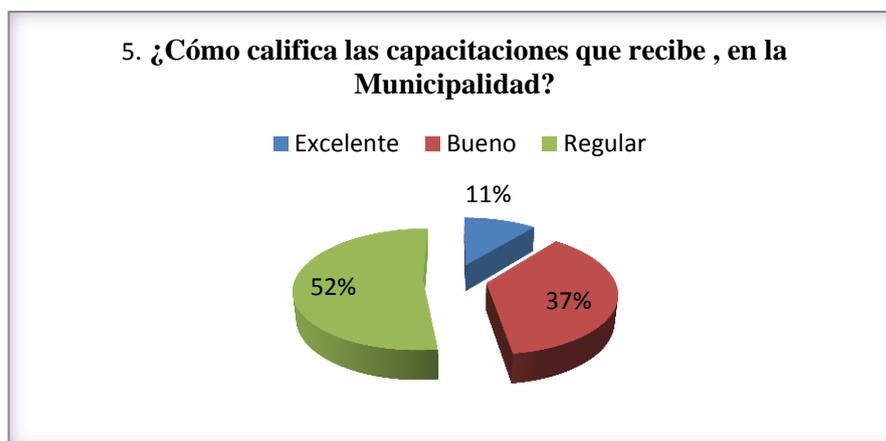
Pregunta N° 5 ¿Cómo califica las capacitaciones que recibe, en la Municipalidad?

Tabla N° 6

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	5	11%
Bueno	17	37%
Regular	24	52%
TOTAL	46	100%

*Elaborado por: Doris Muyolema Fuente: Encuesta
Fecha: 02/07/2012*

Gráfico N°5



*Elaborado por: Doris Muyolema Fuente: Encuesta
Fecha: 02/07/2012*

Análisis:

Del 100% de los encuestados el 11%, afirma estar satisfechos con las capacitaciones que recibe, calificándole como excelente, mientras que el 37% lo califica como bueno, siendo así que un porcentaje alto que es el 52% nos indica no estar satisfecho con las capacitaciones que recibe, ya que no cumple sus expectativas.

Interpretación:

El Departamento de Talento Humano de la municipalidad no cuenta con un plan de capacitación bien definido, es por ello que no cumple las expectativas del empleado, ya que la capacitación a más de garantizar la eficiencia del personal y mejorar la imagen institucional, está enfocada a dar un servicio de calidad a cada uno de sus clientes.

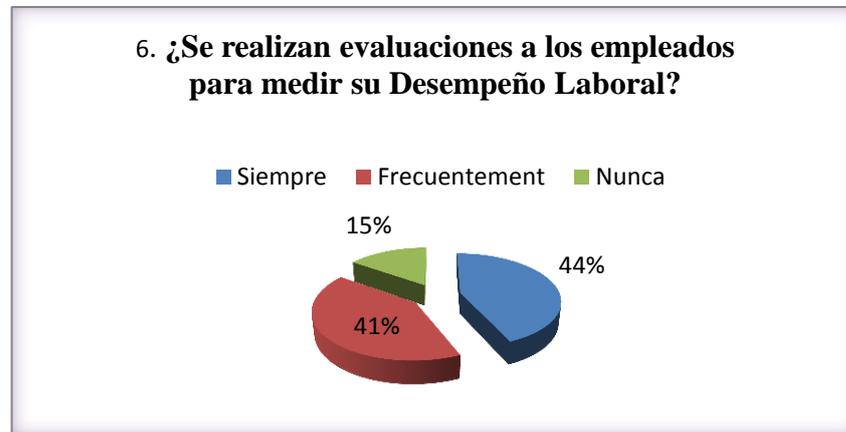
Pregunta N° 6 ¿Se realizan evaluaciones a los empleados para medir su Desempeño Laboral?

Tabla N° 7

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	20	43%
Frecuentemente	19	41%
Nunca	7	15%
TOTAL	46	100%

*Elaborado por: Doris Muyolema Fuente: Encuesta
Fecha: 02/07/2012*

Gráfico N°6



*Elaborado por: Doris Muyolema Fuente: Encuesta
Fecha: 02/07/2012*

Análisis

Del 100% de los encuestados en el 43 % afirman que en la municipalidad realizan evaluaciones para medir el Desempeño de los empleados, mientras que el 41% afirma que las evaluaciones no la realizan frecuentemente, siendo así que el 15% indica que nunca ha sido evaluado.

Interpretación

El departamento de Talento Humano, realiza un proceso continuo de evaluaciones, que permita medir el Desempeño de sus empleados, siendo así que las funciones que realizan dentro de la institución no están siendo verificadas, lo que repercutirá en la imagen corporativa de la municipalidad.

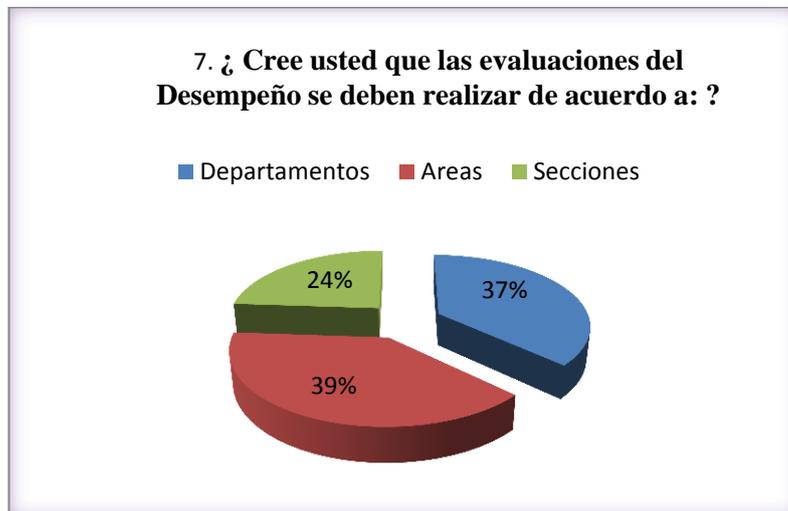
Pregunta N° 7 ¿Cree usted que las evaluaciones del Desempeño se deben realizar de acuerdo a: ?

Tabla N° 8

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Departamentos	17	37%
Áreas	18	39%
Secciones	11	24%
TOTAL	46	100%

*Elaborado por: Doris Muyolema Fuente: Encuesta
Fecha: 02/07/2012*

Gráfico N° 7



*Elaborado por: Doris Muyolema Fuente: Encuesta
Fecha: 02/07/2012*

Análisis

Del 100% de la población encuestada, el 39% piensa que la mejor manera de realizar las evaluaciones se debería hacer por Áreas, mientras que el 37% afirman que lo más factible se debe hacer por departamentos, y el 24% opinan que para obtener mejores resultados se debe hacer por secciones.

Interpretación

Las encuestas realizadas indican claramente que los empleados, optan por que las evaluaciones que se hagan en la municipalidad, se realice de acuerdo a las Áreas que existen, ya que en ella se verá reflejado las necesidades de aprendizaje de acuerdo al área que pertenezcan, dando así mejores resultados y mayor productividad.

Pregunta N° 8 ¿Cómo califica usted, la evaluación que le realizan para medir su Desempeño?

Tabla N° 9

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	20	43%
Bueno	16	35%
Regular	10	22%
TOTAL	46	100%

*Elaborado por: Doris Muyolema Fuente: Encuesta
Fecha: 02/07/2012*

Gráfico N° 8



*Elaborado por: Doris Muyolema Fuente: Encuesta
Fecha: 02/07/2012*

Análisis

Del 100% de los encuestados el 43% afirma que las evaluaciones a las que se han sometido, han cumplido todas sus expectativas, mientras que el 35% indica que no cumplen todas las necesidades del empleado, por lo tanto le dieron una calificación de “Bueno”, dejando un porcentaje muy bajo del 22% que indican que no les gusta la forma como se les evalúan.

Interpretación

La municipalidad debe contar con políticas bien definidas de recursos humanos para proceder a la evaluación constante y precisa de los empleados, ya que es muy importante que el personal sea evaluado cualitativa y cuantitativamente, para corregir anomalías en caso de que se presentar.

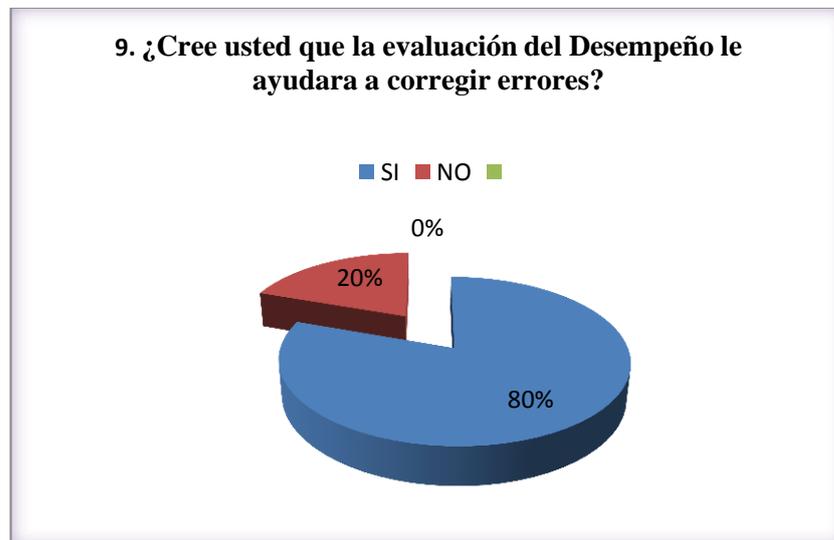
Pregunta N° 9 ¿Cree usted que la evaluación del Desempeño le ayudara a corregir errores?

Tabla 10

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	37	80%
NO	9	20%
TOTAL	46	100%

*Elaborado por: Doris Muyolema Fuente: Encuesta
Fecha: 02/07/2012*

Gráfico N° 9



*Elaborado por: Doris Muyolema Fuente: Encuesta
Fecha: 02/07/2012*

Análisis

Del 100% de los encuestados el 20 % cree que la evaluación no ayudara a que se corrijan errores, mientras que el 80% opinan que si se evalúa frecuentemente podrían rendir mejor en sus funciones, corrigiendo cualquier anomalía que se presenten.

Interpretación

La evaluación constante del Desempeño Laboral de los empleados repercute en gran instancia para mejorar su desempeño, el mismo que ayudara a corregir errores.

4.2. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

H0 = Hipótesis Nula

H0: La aplicación del Coaching, no permitirá el mejoramiento del Desempeño Laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo.

H1 = Hipótesis Alternativa

H1: La aplicación del Coaching, permitirá el mejoramiento del Desempeño Laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo.

4.2.1 ELECCIÓN DE LA PRUEBA ESTADÍSTICA

Para la verificación de la hipótesis se escogió la prueba Chi Cuadrado, cuya fórmula es la siguiente:

Simbología:

O = Datos observados

E = Datos esperados

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Verificación de Hipótesis

Tabla N° 11

Tema: Frecuencia Observada

CATEGORIAS				
ALTERNATIVAS	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	TOTAL
5. ¿Cómo califica las capacitaciones que recibe, en la Municipalidad?	5	17	24	46
8. ¿Cómo califica usted, la evaluación que le realizan para medir su desempeño?	20	16	10	46
TOTAL	25	33	34	92

Elaborado por: Doris Muyolema

Fuente; Encuesta

Fecha: 09/07/2012

Tabla N° 12

Tema: Frecuencia Esperada

CATEGORIAS				
ALTERNATIVAS	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	TOTAL
5. ¿Cómo califica las capacitaciones que recibe, en la Municipalidad?	12,5	16,5	17	46
8. ¿Cómo califica usted, la evaluación que le realizan para medir su desempeño?	12,5	16,5	17	46
TOTAL	25	33	34	92

Elaborado por: Doris Muyolema

Fuente: Encuesta

Fecha: 09/07/2012

Grados de Libertad

$$Gl=(f-1)*(c-1)$$

$$Gl=(2-1)*(3-1)$$

$$Gl=(1)*(2)$$

$$Gl= 2$$

Tabla N°13

Tema: Verificación de Hipótesis

$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$	O	E	O-E	(O-E)2	(O-E)2/E
P5/ Excelente	5	12,5	-7,5	56,25	4,5
P5/ Bueno	17	16,5	0,5	0,25	0,01515152
P5 /Regular	24	17	7	49	2,88235294
P8/ Excelente	20	12,5	7,5	56,25	4,5
P8 /Bueno	16	16,5	-0,5	0,25	0,01515152
P8 /Regular	10	17	-7	49	2,88235294
Total X2c					14,79

Elaborado por: Doris Muyolema

Fuente: Encuesta

Fecha: 02/07/2012

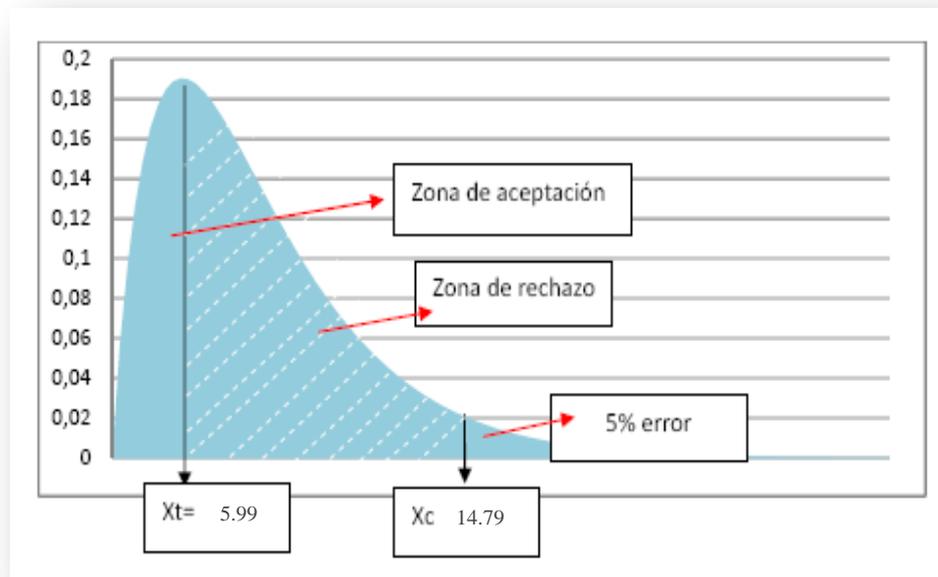
Grados de libertad (Gl)	5% (N S)
1	3.841
2	5.991
3	7.815
4	9.488
5	11.070
6	12.592
7	14.067
8	15.507
9	16.919
10	18.307

Decisión: Con 2gl y nivel de 0,05 $\chi^2_{t=5,99}$

El valor de $X^2_c = 14,79$ mayor a $X^2_t = 5,99$ y de acuerdo a lo establecido, se rechaza la hipótesis nula y se acepta automáticamente la hipótesis alterna, es decir que se considera la Aplicación del Coaching , para mejorar el Desempeño Laboral de los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo.

Gráfico N° 10

Representación gráfica de la comprobación de la hipótesis.



Elaborado por: Doris Muyolema Fuente: Encuesta Fecha: 02/07/2012

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Una vez finalizado el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los clientes internos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo se concluye que:

- ✓ La falta de planificación para proceder a capacitar a los empleados, afecta el Desempeño Laboral y la imagen institucional.

- ✓ El bajo interés de los departamentos administrativos sobre la capacitación en cuanto a temas de la actualidad como es el caso del Coaching, conlleva a que los empleados no actualicen sus conocimientos y ejerzan sus funciones tradicionalmente.

- ✓ La capacitación que imparte el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo, está dada en base a parámetros netamente unificados, ya que no se analiza las necesidades de capacitación y aprendizaje de cada uno de los departamentos.

- ✓ El Desempeño del Personal ha decaído simultáneamente ya que no se está cumpliendo correctamente con las capacitaciones que se debería dar a sus empleados, siendo así que impide el logro de los objetivos de cada uno de los departamentos.

- ✓ El método utilizado para evaluar el Desempeño Laboral de los empleados no es el más adecuado por cuanto no refleja el real cumplimiento de sus procesos dentro del área de trabajo.

5.2. RECOMENDACIONES

- ✓ Planificar y organizar las actividades de capacitación, que se imparten en la municipalidad, rigiéndose rigurosamente a un plan actualizado de capacitación.

- ✓ La capacitación se debe impartir de acuerdo a las anomalías encontradas en las evaluaciones del personal, con el fin de mejorar los procesos y sistemas que continuamente se van actualizando en la municipalidad.

- ✓ El Departamento de Talento Humano, debe realizar un estudio minucioso para que el método de capacitación sea apropiado y se ajuste a las necesidades departamentales.

- ✓ Proceder a evaluar, posterior a la capacitación, para medir el impacto que generó en los empleados, permitiendo visualizar cuantitativa y cualitativamente los resultados obtenidos.

- ✓ Diseñar un Programa de Coaching Organizacional en base a un Plan anual de capacitación, el mismo que mejorará el Desempeño Laboral de los servidores municipales.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS

6.1.1 Tema

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE COACHING ORGANIZACIONAL, en base a un plan anual de capacitación para mejorar el Desempeño Laboral, en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo

6.1.2 Institución ejecutora

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo.

6.1.3 Beneficiarios

Directivos, Clientes Internos y Externos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo

6.1.4 Ubicación

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo, está ubicada en la Av. Padre Chacón y José García, del Cantón Pelileo- Provincia Tungurahua

6.1.5 Tiempo estimado para la ejecución

Inicio: Abril 2012

Fin: Diciembre 2012

6.1.6 Equipo técnico responsable

Muyolema Masaquiza Doris Magaly.

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo, no cuenta con una adecuada planificación de actividades de capacitación, es por ello que no permite la actualización de conocimientos y aprendizajes de sus empleados, acorde a la ordenanza Municipal.

Es así que tampoco se realiza la evaluación posterior a la capacitación, por falta de tiempo y recursos, el mismo que no ayuda a medir los resultados obtenidos, por ende no se logra corregir errores a tiempo.

El Despeño Laboral no es el adecuado, en cuanto a la realización de las funciones ya que su nivel de capacitación es bajo, Por lo tanto los clientes externos no son satisfechos favorablemente.

La formulación de un plan anual de capacitación, en base al Coaching Organizacional será desarrollado para mejorar el Desempeño Laboral y la satisfacción de la colectividad, siendo así que la municipalidad desde su inicio no ha contado con una planificación de actividades de capacitación que le permita actualizar sus conocimientos de acuerdo a las necesidades de aprendizaje de cada uno de los departamentos.

6.3 JUSTIFICACIÓN

El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.

La dotación del plan de capacitación en base al Coaching Organizacional, en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo, se justifica por la importancia que éste documento tiene para optimizar el desempeño laboral del empleado en sus puestos de trabajo.

Es importante medir el Desempeño Laboral de los servidores públicos para optimizar los niveles de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, así como generar y fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas hacia los ciudadanos y los grupos de interés que rodean la acción pública.

El Coaching Organizacional busca mejorar el Desempeño de sus empleados; tiene como propósito alcanzar una planificación racional del desarrollo institucional, la eficiencia en la prestación de los servicios a la población, la identificación de necesidades de capacitación actualizada, de acuerdo a las áreas y el mejoramiento de las condiciones institucionales para tomar decisiones a tiempo.

El sector público no es ajeno a las exigencias de calidad y de mejoramiento continuo, ya que , la supervivencia de las entidades públicas está ligada a su capacidad de reorganizarse, y para ello es necesario contar con un plan de capacitación bien definido y actualizado, para optimizar el Desempeño Laboral de sus empleados, el

mismo que permitirá la evaluación eficaz y eficiente para identificar las fortalezas y potencialidades de quienes son considerados como parte activa de la administración pública.

Por lo tanto el Servidor Público debe someterse al sistema de evaluación que las realiza SENRES, a todos los funcionarios públicos.

Al analizar datos actuales, desde el (01 /01/2011) al (31/12/2011), se verifico que el 85% de los funcionarios municipales necesitan capacitación más actualizadas, en constancia que hoy en día la capacitación sobre nuevas estrategias administrativas en una necesidad debido a la gran variedad de los cambios tecnológicos, operativos, sistemáticos, económicos y sociales, por eso se ha identificado la falta de un Coaching Organizacional.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1 Objetivo General

Diseñar un Programa de Coaching Organizacional en base a un plan anual de capacitación, para mejorar el Desempeño Laboral, en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo.

6.4.2 Objetivo Específicos

- Determinar la estructura del Plan de capacitación
- Describir el proceso del Programa de Coaching Organizacional.
- Diseñar formularios para la evaluación del Programa.

6.5. FACTIBILIDAD

La presente propuesta es factible de realización por las siguientes razones:

6.5.1. Administrativa

La administración del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo, cuenta con el recurso humano suficiente para desarrollar la capacitación en los diferentes departamentos.

La Dirección Administrativa cumple:

- Toma de decisiones.
- Vigila el funcionamiento eficiente los trámites que se desarrollan en la municipalidad.
- Evalúa el cumplimiento de las metas que corresponden a los diferentes departamentos.
- Toma acciones correctivas a los procesos con la finalidad de lograr el mejoramiento continuo en las diferentes áreas.

Departamento de Recursos Humanos

- Proponer las políticas generales de administración de los recursos humanos y los principios de administración de personal.
- Mantener actualizados la documentación y los registros con todos los antecedentes y la información referida al personal.
- Colaborar con el Departamento de Gestión y Desarrollo Organizacional en la aplicación de Programas de Inducción, Capacitación y Desarrollo Personal.
- Programar y ejecutar programas de bienestar y recreación para los trabajadores y su grupo familiar, procurando mejorar la calidad de vida de las personas.

6.5.2. Política

El Ministerio de Relaciones Laborales firmó un convenio para la creación del programa de formación permanente para el mejoramiento de las capacidades de los trabajadores y servidores del sector público.

Este convenio tiene como objetivo consolidar un acuerdo de capacitación permanente, que establezca los mecanismos necesarios para el fortalecimiento del sector público, orientado a mejorar la eficiencia y eficacia con estándares óptimos de gestión pública en beneficio de la ciudadanía.

6.5.3 Legal

El poder ejecutivo tiene la competencia del ejercicio de la administración pública, la cual se da en las tres esferas de gobierno que son federal, local y municipal; el cual ejerce la prestación de los bienes y servicios públicos.

6.5.4. Económico –Financiero

Los Municipios del país, actualmente se rigen a un proceso de competencias, para lo cual recibirán los recursos económicos necesarios para que puedan ejecutar las obras, cambios y todo el sistema que amerite la nueva responsabilidad. Para garantizar el derecho de los ciudadanos de forma efectiva, en la entrega de servicios de calidad.

6.5.5. Tecnológica

La Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME), marca como prioridad una estrategia de adoptar tecnología de punta, que respalda la elaboración de planes emergentes, para que mejoren la calidad de servicio.

6.5.6. Organizacional

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo, cuenta con una estructura orgánica bien definida, a fin de lograr el fortalecimiento institucional en busca del mejoramiento continuo y excelencia.

El resultado de los estudios de factibilidad del trabajo de investigación, es la base de las decisiones que se tomen para su introducción, por lo que deben ser lo suficientemente precisas para evitar errores que tienen un alto costo social directo, en cuanto a los medios materiales y humanos que involucren; así como por la pérdida de tiempo en la utilización de las variantes de desarrollo más eficientes para la sociedad. Esto sólo se puede asegurar mediante el empleo de procedimientos y de análisis debidamente fundamentados.

6.6. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

EL COACHING ORGANIZACIONAL

Según **Varela, R (2011)** en el “Coaching Organizacional y sus aplicaciones” dice, Es un proceso de apoyo con un enfoque adaptado a fines particulares, así como roles y metas formalmente establecidos. Parte del presente pero se enfoca en el futuro, en busca del desarrollo del potencial humano en un proceso de establecimientos de objetivos, planeación y aprendizaje acelerado en un contexto específico. Todo ello con la finalidad de mejorar la satisfacción y el desempeño en el trabajo y, por ende, obtener mejores resultados de negocios.

Beneficios del Coaching Organizacional

Implica numerosos beneficios para las empresas; entre ellos cabe destacar los siguientes.

1. Atraer más volumen de negocio
2. Mejorar el servicio al cliente
3. Proveer estructura guía y enfoque.
4. Monitorear y evaluar acciones.
5. Guiar a los individuos a adoptar mejores soluciones.
6. Proveer iniciativas y responsabilidades
7. Motivar y sostener los impulsos.
8. Incrementar la conciencia de los recursos y saber cuándo utilizarlos.
9. Ampliar el alcance de información disponible, las ideas y las soluciones.

Fases del Coaching

El proceso de Coaching es un proceso cíclico que consta de 5 fases:

1. Analizar la situación
2. Fijar los Objetivos
3. Determinar el Plan de Acción
4. Observar y medir el Rendimiento
5. Dar Feedback

Gráfico N° 11

Fases del Coaching Organizacional



Nota: Fases del Coaching Elaborado por: Doris Muyolema Fuente: (Mentoring) Estrategias de desarrollo de Recursos Humanos Fecha: 10/10/2012

En el proceso de Coaching, lo primero que se debe hacer es **analizar la situación** para poder diagnosticar donde nos encontramos y a donde queremos llegar.

En esta primera fase, el coach debe concretar el tipo de carencia: conocimiento, habilidades, actitudes, motivación y confianza.

El Coach debe contar con un plan de rendimiento para cada miembro de su equipo. También debe disponer de una descripción de las competencias y la hoja de progreso de rendimiento de cada colaborador. El coach a de efectuar un seguimiento de la evolución de las competencias del individuo; para ello utilizara la hoja de progreso de rendimiento y los datos obtenidos mediante la observación, entrevista con los compañeros y los colaboradores, etc.

A continuación, el coach tiene que entrevistarse con el colaborador para discutir su comportamiento. En esta entrevista el coach y el colaborador han de **fijar objetivos** que debe alcanzar el empleado. El coach a de guiar en todo momento esta conversación, utilizando la hoja de progreso de rendimiento.

El coach y el empleado establecen objetivos que han de alcanzar, fijando prioridades para poder solucionar la necesidad.

Una vez que el Coach y ele empleado han fijado los objetivos, deben **determinar el plan de acción** necesario para alcanzarlos. El plan de acción es una relación de todas las tareas precisas para lograr un objetivo determinado. A partir de los objetivos en la fase anterior, se redacta una lista de tareas que este debe llevar a cabo. Cada objetivo se desarrolla con las tareas adecuadas y a cada una de ellas se destina el recurso más adecuado.

Una vez establecido el plan de acción, el empleado lo aplicara bajo la dirección del coach, cuyo papel es de soporte y ayuda. El coach además, tiene que **observar y medir el rendimiento**. Sin embargo esta observación no debe limitarse al resultado final, sino que también debe incluir todo el proceso, lo cual significa efectuar observaciones regularmente, teniendo en cuenta que ha de evitarse que el empleado se sienta intimidado o amenazado.

La última fase del proceso de Coaching es **dar Feedback**. El Feedback es la esencia del Coaching. Cuando se proporciona correctamente es una herramienta muy valiosa para ayudar a mejorar el rendimiento de los integrantes de un equipo. Si el Feedback que se da es pobre, puede desmotivar y, en algunos casos, incluso destruir la confianza que tiene la persona en si misma.

Evaluación del Impacto del Coaching en la Organización

Cuando el Coaching era una práctica emergente ni siquiera se planteaban, entre quienes participaban en él, la necesidad de establecer una evaluación de sus resultados.

Los estudios del tema concuerdan en afirmar que el crecimiento mismo de la práctica del Coaching es, por sí solo, un indicador de cuan efectivo es como herramienta capaz de ofrecer valiosos resultados a la empresa. De otra manera, su uso no se hubiera extendido. No obstante, hoy más que nunca, existe la tendencia de anticipar la evaluación a la inversión, es decir, de prever los resultados beneficios de cualquier proceso o estrategia de modo previo a su implementación.

Retos para evaluar el impacto de Coaching

La dificultad de evaluar el impacto del Coaching en la empresa, radica en diversas causas inherentes a su propia naturaleza. A continuación se presentan algunas de ellas.

- Es un proceso de apoyo por parte del Coach en el que el Coachee se convierte en el responsable de realizar las actividades o los cambios necesarios para lograr los resultados esperados.
- Al tratar de identificar los beneficios del Coaching, se parte del supuesto de que las metas por lograr, acordadas entre el coach y el coachee, se enfoca en las necesidades, problemas apropiados; que el coach será capaz de entender los requerimientos de cambios reales con el fin de guiar a la ejecutivo hacia el establecimiento de metas y objetivos correctos.
- El Coaching es un proceso que modela personas en un determinado tiempo; ello significa que siempre es necesario considerar la posibilidad de uno o varios cambios imprevistos en los múltiples variables del entorno

PLAN DE CAPACITACIÓN

Un plan de capacitación es la traducción de las expectativas y necesidades de una organización para y en determinado periodo de tiempo. Éste corresponde a las expectativas que se quieren satisfacer, efectivamente, en un determinado plazo, por lo cual está vinculado al recurso humano, al recurso físico o material disponible, y a las disponibilidades de la empresa.

Programación de capacitación

Una vez hecho el diagnóstico de capacitación será necesario la elección y prescripción de los medios de capacitación para tratar de solucionar las necesidades percibidas habiéndose efectuado la determinación de las necesidades se procederá a su programación.

La programación de capacitación será sintetizada y fundamentada sobre los siguientes aspectos que deberán ser analizados durante la determinación misma:

- ¿Cuál es su verdadera necesidad?
- ¿Dónde fue determinada por primera vez?
- ¿Ocurre en otras áreas o en otro sector?
- ¿Cuál es su causa?

La determinación de necesidades deberá suministrar las siguientes informaciones, para que la programación de capacitación se pueda diseñar.

- ¿Que debe enseñarse?
- ¿Quién debe aprender?
- ¿Cuándo debe enseñarse?
- ¿Dónde debe enseñarse?
- ¿Cómo debe enseñarse?
- ¿Quién debe enseñar?

La planeación de capacitación demandará una exigente planeación donde se deberán incluir los siguientes elementos:

- Definición clara de los objetivos de la capacitación
- Definición de la población objetivo es decir, el personal que va hacer capacitado considerando número de personas, disponibilidad de tiempo, habilidades, conocimiento y tipo de actitudes, características personales de comportamientos.
- Local donde se efectuara la capacitación .considerando alternativas, en el puesto o fuera del trabajo, en la empresa o fuera de ella.
- Época o prioridad de la capacitación, horarios oportunos.

6.7 METODOLOGÍA MODELO - OPERATIVO



**DELILEÑOS ACTIVOS
CONTRUYENDO EL DESARROLLO LOCAL**

**6.7.1 PLAN DE CAPACITACIÓN
COACHING ORGANIZACIONAL**

CONTENIDO

ANTECEDENTES

INTRODUCCION

1. BASE LEGAL

I.1 Alcance

I.2 Vigencia

2. OBJETIVOS DEL PLAN

I.3 Objetivo General

I.4 Objetivo Específicos

3. JUSTIFICACIÓN.

4. FINES DE LA CAPACITACIÓN

5. RESPONSABILIDAD

6. METAS

**7. DESARROLLO DEL PROGRAMA DE COACHING
ORGANIZACIONAL**

8. PRESUPUESTO

INTRODUCCIÓN

El Diseño de un Plan de Coaching Organizacional, tiene por objetivo mejorar el Desempeño Laboral de los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo, en base a un plan anual de capacitación el mismos que posibilitan una aplicación técnica, con indicadores del logro y atributos principales, prácticos y didácticos que reflejen las potencialidades del personal que labora en la municipalidad.

Los objetivos que se buscan alcanzar a través del diseño del Plan lo justifican ante la necesidad de un Coaching Organizacional que ayude a los empleados a desarrollar sus funciones y a lograr un eficiente Desempeño Laboral.

Además se plantea la importancia que tiene el diseño para los empleados y para toda la Municipalidad. En el diseño del Plan de Coaching Organizacional para lograr el mejoramiento del Desempeño Laboral de los empleados, se presenta el análisis de las expectativas de los empleados, así también los objetivos que persigue el Plan, a la vez se describen las estrategias, programas y procedimientos a seguir y finalmente se presenta los recursos para el desarrollo del plan

1. BASE LEGAL

EL CONTRALOR GENERAL DEL ESTADO

CONSIDERANDO:

Que de conformidad con lo previsto en los artículos 212 y 234 de la Constitución de la República del Ecuador y 31, numeral 24 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, compete al Organismo Técnico de Control asesorar a los órganos y entidades del Estado y capacitar en las diversas modalidades de control y auditoría de los recursos públicos.

Que la ley Orgánica de Servicio Público, en su artículo 71 dispone que el Estado garantizará y financiará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos mediante la implementación y desarrollo de programas de capacitación.

Que, es necesario dar un mayor impulso a la capacitación con la finalidad de impartir ampliamente los conocimientos que se requieren para el ejercicio cabal de las competencias y facultades señaladas en la Constitución de la República del Ecuador y las Leyes, por parte de las entidades y organismos del sector público.

2.1 ALCANCE

El Programa de Coaching Organizacional está dirigido exclusivamente para los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón San Pedro de Pelileo.

El modelo trata de facilitar el trabajo de los empleados, ya que se conoce que el Coaching es un conjunto de esfuerzos y técnicas enfocadas al equipo humano de una organización, destinadas a lograr la eficacia y eficiencia en los resultados, y la motivación y satisfacción personal de los empleados.

2.2 VIGENCIA

El presente plan iniciará su ejecución en el mes de Enero del 2013, asimismo por ser una herramienta dinámica estará sujeta a variaciones y entrará en vigencia a partir de su aprobación por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo.

2. OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

2.1 Objetivo General

Contribuir al fortalecimiento de las capacidades de los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo. Logrando que el Programa de Coaching Organizacional sea de fácil aplicación y mejore su desempeño laboral.

2.2 Objetivo Especifico

- Actualizar los conocimientos, acerca del Coaching Organizacional, en los empleados de la Municipalidad.
- Desarrollar y fortalecer habilidades en la gestión, para lograr la articulación con el Programa de Coaching Organizacional a fin de garantizar un mejor desempeño laboral.

- Definir claramente estrategias y políticas para el desarrollo del programa de Coaching Organizacional.

3. JUSTIFICACIÓN

El propósito fundamental es proponer un Plan de COACHING ORGANIZACIONAL para lograr el desempeño eficiente de los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo, con la finalidad que sea de gran utilidad para la Municipalidad.

Para lograr la eficiencia en el desempeño de sus empleados, a través del Coaching Organizacional se presenta el análisis situacional de la Municipalidad, así como también los objetivos que persigue el Plan, a la vez se describen las estrategias, políticas y procedimientos a seguir y finalmente se presenta los recursos para el desarrollo del Programa.

4. FINALIDAD DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

El Programa de Coaching Organizacional, permitirá a los empleados a actualizar sus conocimientos, que conlleva a dirigir sus propias aptitudes, hacia un proceso lógico organizado y planificado para obtener mejor eficiencia en sus funciones

5. RESPONSABILIDAD

El cumplimiento del presente Plan de Capacitación es responsabilidad del departamento de Recursos Humanos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo.

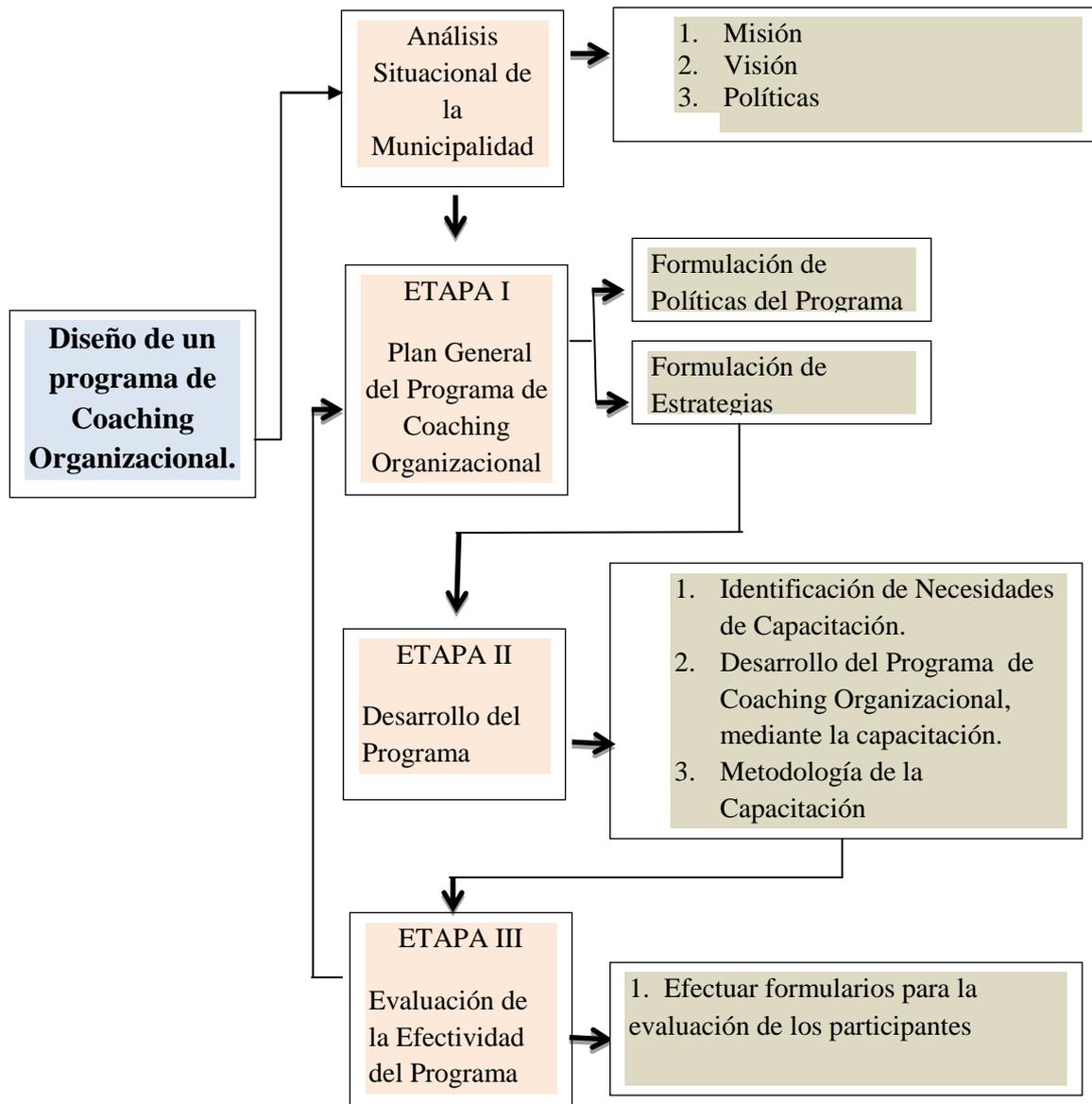
6. METAS

- Incrementar el desarrollo de las Capacidades de los empleados acerca del Coaching Organizacional.
- Fortalecer el proceso del Coaching Organizacional haciéndole más transparente y participativa.
- Medir los resultados finales del programa de Coaching Organizacional con relación al cumplimiento de sus objetivos.

7. DESARROLLO DEL PROGRAMA

Diagrama3

6.7.2 ESTRUCTURA DEL PROGRAMA DE COACHING ORGANIZACIONAL



*Nota: Estructura del Programa de Coaching Organizacional Elaborado por: Doris Muyolema
Fecha: 10/10/2012*

ANALISIS SITUACIONAL DE LA MUNICIPALIDAD

 <p>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTON SAN PEDRO DE PELILEO</p>		FECHA: 30 /10/ 2011
		PAGINA: 1
PROGRAMA DE COACHING ORGANIZACIONAL		

1. MISIÓN

“Servir a la población Pelileña brindando atención de calidad con equidad, calidez y oportunidad; generando las mejores condiciones de vida”

2. VISIÓN

“En el año 2025 la municipalidad de San Pedro de Pelileo, es una institución autónoma, descentralizada, transparente y participativa que dinamiza el desarrollo local con equidad.

3. OBJETIVOS

Mejorar la calidad de vida de sus pobladores a través de la prestación de servicios públicos y la generación de acciones para dinamizar el desarrollo local con la participación activa de sus pobladores.

PROGRAMA DE COACHING ORGANIZACIONAL

Elaborado:	Revisado:	Autorizado:
-------------------	------------------	--------------------

ETAPA I

PROGRAMA GENERAL DEL PROGRAMA DEL COACHING ORGANIZACIONAL

 <p>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN PEDRO DE PELILEO</p>		FECHA: 30 /10/ 2011
		PAGINA: 2
PROGRAMA DE COACHING ORGANIZACIONAL		

1. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

- Capacitación sobre Coaching Organizacional a los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo.

2. FORMULACIÓN DE POLÍTICAS

- Dar a conocer que es el Coaching Organizacional y los beneficios que este conlleva en su aplicación.
- Fomentar la iniciativa y la responsabilidad que conlleva el Coaching Organizacional en su aplicación.
- Fomentar una actitud positiva en los empleados para que acepten con mayor facilidad el Coaching Organizacional, y así poder familiarizarse, en una forma práctica y sencilla.

PROGRAMA DE COACHING ORGANIZACIONAL

Elaborado:	Revisado:	Autorizado:
-------------------	------------------	--------------------

Tabla N° 14

IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES

IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES	FUENTE DE INFORMACION	CAPACITACION REQUERIDA	BENEFICIARIOS	DATOS OBTENIDOS
Falta de Coordinación de Actividades	Encuestas	Trabajo en Equipo	Clientes internos y externos del Gobierno Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo	Mediante la encuesta realizada a los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo, se pudo constatar que del 100% de los encuestados, el 4% han sido capacitados en el tema del Coaching, mientras que el restante desconoce acerca de esta técnica Administrativa. Lo que quiere decir que necesitan capacitación inmediata sobre la aplicación del Coaching Organizacional.
Desconocimiento de técnicas administrativas modernas	Encuestas	Aplicación del Coaching Organizacional		
Socializar las concepciones del Coaching	Encuestas			
Alcance de objetivos	Encuestas			
Ineficiencia en el Desempeño Laboral	Encuestas	Motivación		

Nota: Identificación de Necesidades Elaborado por: Doris Muyolema Fuente: Instituto Centroamericano de Administración Pública

Fecha: 10/10/2012

DESARROLLO DEL PROGRAMA DE CAPACITACION DEL COACHING ORGANIZACIONAL

	GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN PEDRO DE PELILEO		FECHA: 30/10/2011
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN			PAGINA: 3

Proyecto	Actividades	Recursos	Costo	Beneficiarios	Fuentes financiación	Responsable	Indicador de logro	Medios de Verificación
CAPACITACION Y DESARROLLO PROFESIONAL	PROGRAMA DE COACHING ORGANIZACIONAL <ul style="list-style-type: none"> Definición del Coaching Perfil del Coach Introducción al Coaching Organizacional Técnicas del Coaching Organizacional Coaching en Equipo Ejemplos de empresas que han aplicado el Coaching. 	Humano Tecnológico Económico	\$ 1500.00	Funcionarios Municipales	Estado Ecuatoriano	Jefe del Dpto. RRHH Secretario Investigador	Personal 100% capacitado Incremento de la Eficacia Eficiencia y Efectividad	Reducción de Quejas y reclamos Rapidez en el servicio.

**COACHING ORGANIZACIONAL
PROGRAMA A DESARROLLARSE**

 <p>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN PEDRO DE PELILEO</p>		FECHA:30/10/2011
		PAGINA: 4
PROGRAMA DE COACHING ORGANIZACIONAL		

Tema: Definición del Coaching Organizacional

Tema de Capacitación	“Definición del Coaching Organizacional ”	
Objetivo	Inducir a los empleados en esta nueva técnica denominado Coaching	
Duración	3 días	
Contenido	<ol style="list-style-type: none"> 1. Términos básicos del Coaching 2. Que es el Coaching Organizacional 3. Historia, evolución y beneficios del Coaching Organizacional. 	
Materiales a Utilizar	(Participantes)	(Instructor)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manual de los temarios 2. Libreta de apuntes 3. Lápiz, borrador 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manual de los temarios 2. Laptop, Pizarra

PROGRAMA DE COACHING ORGANIZACIONAL		
Elaborado:	Revisado:	Autorizado:

 <p>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN PEDRO DE PELILEO</p>		FECHA: 30/10/2011
		PAGINA: 5
PROGRAMA DE COACHING ORGANIZACIONAL		

Tema: Perfil del Coach Eficaz

Tema de Capacitación	“Perfil del Coach eficaz ”	
Objetivo	Conocer las experiencia del Coach, dentro del ámbito profesional	
Duración	3 días	
Contenido	<ol style="list-style-type: none"> 1. Características del Coach 2. El rol del Coach 3. Diferencia del rol de jefe y Coach 	
Materiales a Utilizar	(Participantes)	(Instructor)
	<ol style="list-style-type: none"> a. Manual de los temarios b. Libreta de apuntes c. Lápiz, borrador 	<ol style="list-style-type: none"> d. Manual de los temarios e. Laptop, Pizarra

PROGRAMA DE COACHING ORGANIZACIONAL		
Elaborado:	Revisado:	Autorizado:

 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN PEDRO DE PELILEO 	FECHA:30710/2011
	PAGINA: 6
PROGRAMA DE COACHING ORGANIZACIONAL	

Tema: Introducción al Coaching Organizacional

Tema de Capacitación	“Introducción al Coaching Organizacional ”	
Objetivo	Proporcionar la información básica y necesaria del Coaching Organizacional	
Duración	3 días	
Contenido	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tipos de Coaching 2. Metas y Objetivos del Coaching Organizacional 3. Elementos básicos para la aplicación del Coaching 	
Materiales a Utilizar	(Participantes)	(Instructor)
	<ol style="list-style-type: none"> a. Manual de los temarios b. Libreta de apuntes c. Lápiz, borrador 	<ol style="list-style-type: none"> d. Manual de los temarios e. Laptop, Pizarra

PROGRAMA DE COACHING ORGANIZACIONAL		
Elaborado:	Revisado:	Autorizado:

 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN SAN PEDRO DE PELILEO		FECHA:30/10/2011
		PAGINA: 7
PROGRAMA DE COACHING ORGANIZACIONAL		

Tema: Técnicas del Coaching Organizacional

Tema de Capacitación	“Técnicas del Coaching Organizacional ”	
Objetivo	Identificar en que momento debe de aplicarse las Técnicas de Coaching Organizacional en el trabajo.	
Duración	3 días	
Contenido	<ol style="list-style-type: none"> 1. Técnicas de comunicación 2. El Coach como comunicador 3. Arte de escuchar 	
Materiales a Utilizar	(Participantes)	(Instructor)
	<ol style="list-style-type: none"> a. Manual de los temarios b. Libreta de apuntes c. Lápiz, borrador 	<ol style="list-style-type: none"> d. Manual de los temarios e. Laptop, Pizarra

PROGRAMA DE COACHING ORGANIZACIONAL		
Elaborado:	Revisado:	Autorizado:

 <p>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTON SAN PEDRO DE PELILEO</p> 	FECHA:30/10/2011
	PAGINA: 8
PROGRAMA DE COACHING ORGANIZACIONAL	

Tema: Coaching Organizacional en equipo

Tema de Capacitación	“Coaching Organizacional en equipo ”	
Objetivo	Mejorar el ambiente laboral, formando equipos de trabajo.	
Duración	3 días	
Contenido	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué es un Equipo de trabajo? 2. Diferencia entre grupo y Equipo de Trabajo 3. Etapas de la formación de Equipo de trabajo. 	
Materiales a Utilizar	(Participantes)	(Instructor)
	<ol style="list-style-type: none"> a. Manual de los temarios b. Libreta de apuntes c. Lápiz, borrador 	<ol style="list-style-type: none"> d. Manual de los temarios e. Laptop, Pizarra

PROGRAMA DE COACHING ORGANIZACIONAL		
Elaborado:	Revisado:	Autorizado:

 GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN PEDRO DE PELILEO		FECHA:3071072011
		PAGINA: 9
PROGRAMA DE COACHING ORGANIZACIONAL		

Tema: Ejemplos de Empresas que han aplicado el Coaching Organizacional

Tema de Capacitación	“Ejemplos de Empresas que han aplicado el Coaching Organizacional”	
Objetivo	Identificar las empresas que han aplicado esta nueva técnica del Coaching, y analizar si obtuvieron o no beneficios.	
Duración	3 días	
Contenido	<ol style="list-style-type: none"> 1. Detallar las principales empresas que han aplicado el Coaching 2. Especificar los beneficios que obtuvieron 3. Conclusiones 4. Recomendaciones 	
Materiales a Utilizar	(Participantes)	(Instructor)
	a. Manual de los temarios	d. Manual de los temarios
	b. Libreta de apuntes c. Lápiz, borrador	c. Laptop, Pizarra

PROGRAMA DE COACHING ORGANIZACIONAL		
Elaborado:	Revisado:	Autorizado:

METODOLOGÍA DEL PROGRAMA DE COACHING ORGANIZACIONAL

 <p>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SAN PEDRO DE PELILEO</p>		FECHA:30/10/2011
		PAGINA: 10
PROGRAMA DE COACHING ORGANIZACIONAL		

1. MODALIDAD

Se realizarán cinco conferencias, con tres días de duración cada una, donde se desarrollarán los temas antes mencionados

2. COORDINACIÓN

Los eventos serán coordinados por el Departamento de Recursos Humanos, del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo

3. FECHA

La conferencia se realizará del 5 de Enero al 13 de Abril del 2013, los días sábados 9.00 am – 12.00pm, con un receso de 30 min.

4. DIRIGIDOS A:

Jefes departamentales y empleados de la Municipalidad.

5. INSTRUCTOR O FACILITADOR

Los instructores o facilitadores serán contratados de acuerdo a sus experiencias en el tema de Coaching Organizacional

6. LUGAR

Salón Múltiple de la Municipalidad, el cual cuenta con recursos autodidácticos necesarios para impartir las conferencias, además proporciona un ambiente agradable para los participantes.

Cuadro N° 5 PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO SOBRE COACHING PARA PROFESIONALES

CRONOGRAMA																		
Tiempo de Duración de la Capacitación del Coaching Organizacional.																		
Programa de Coaching Organizacional, en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo																		
Objetivo:																		
Diseño de un Programa de Coaching Organizacional en base a un Plan anual de capacitación para mejorar el Desempeño Laboral, en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo																		
N-	ACTIVIDADES	TIEMPO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	EVENTO
1	Definición del Coaching	3 días																Conferencia
2	Perfil del Coach Eficaz	3 días																Conferencia
3	Introducción al Coaching Organizacional	3 días																Conferencia
4	Técnicas del Coaching	3 días																Conferencia
5	Coaching Organizacional en Equipo	3 días																Conferencia
6	Evaluación de la capacitación	3 días																
RECURSOS		RESPONSABLES			PERIODO DE EJECUCIÓN													
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tecnológico ▪ Económico ▪ Humano ▪ Material 		Jefe de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo Investigador : Doris Muyolema			Fecha de Inicio: Enero Fecha de culminación: Abril													

ETAPA III

1. FORMULARIOS DE EVALUACIÓN Y MEDICIÓN DE LA EFECTIVIDAD DEL PROGRAMA DEL COACHING ORGANIZACIONAL

Es importante tener presente que el tema del programa merece una evaluación, y no hay restricción alguna para aquello que es susceptible de ser evaluado.

A continuación se presenta los esquemas de cómo pueden evaluar la efectividad del programa de Coaching Organizacional a implementar.

1.1 MODELO DE FORMULARIOS PARA EVALUAR LA CAPACITACIÓN

Objetivo del Formulario

Conocer conceptos que permitan mejorar la calidad de la capacitación impartida, en base al Coaching Organizacional.

Instrucciones

- a. Indicar en la parte superior del formulario, el nombre el tema de capacitación y la fecha.
- b. LEER todo el cuestionario, antes de comenzar a responder las preguntas.
- c. Responder TODOS los puntos
- d. Expresar concretamente sus opiniones sobre el curso, su organización, asistentes, materiales e instructores.

Nota: no es necesaria su identificación personal

Formulario N° 1

Nombre del Evento: Programa de Coaching Organizacional

Fecha: 15-20 de Enero del 2013

ASPECTOS GENERALES Y ESPECÍFICOS			
Preguntas	Escalas		
1. ¿Recibió información suficiente acerca de los objetivos del curso?	SI	NO	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. ¿La capacitación sobre el Coaching Organizacional correspondió a lo esperado por usted?	SI	NO	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. ¿Cómo califica el contenido, considerado como el conjunto de temas desarrollados?	Excelente	Bueno	Insatisfecho
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ¿En qué forma contribuyo el contenido al logro de los objetivos propuestos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	excesiva	Adecuada	Breve
5. ¿Cómo considera la extensión del programa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Excesiva	Bueno	Insatisfecho
6. ¿Cómo califica el material didáctico distribuido?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nota: Formulario de Evaluación Elaborado por: Doris Muyolema Fuente: Instituto Centroamericano de Administración Publica

Fecha: 10/10/2012

Formulario N° 2

Nombre del Evento: Programa de Capacitación de Coaching Organizacional

Fecha: 15-20 de Enero del 2013

CONCEPTOS PERSONALES	
PREGUNTAS	
1. En cuanto a temas del curso, indique aquel sobre el cual recomendaría.	
<ul style="list-style-type: none">• Profundizar.....• Suprimir.....• Incluir.....	
2. En su concepto, cuáles han sido los aspectos positivos de la capacitación	
1.	
2.	
3. en su concepto , cuáles han sido los aspectos negativos de la capacitación	
1.....	
2.....	

Nota: Formulario de Evaluación N° 2 Elaborado por: Doris Muyolema Fuente: Instituto Centroamericano de Administración Pública

Fecha: 10/10/2012

Formulario N° 3

Nombre del Evento: Programa de Capacitación de Coaching Organizacional

Fecha: 15-20 de Enero del 2013

CRITERIOS DE EVALUACION	COMPLET. DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESCUERDO	COMPLET. EN DESACUERDO
1. Organización General del evento					
2. Contenido del tema					
3. Satisfacción de objetivos personales					
4. Tiene aplicabilidad los temas planteados					
5. El Instructor estaba bien preparado					
6. Se plantearon todos los objetivos del programa					
7. Disposición del instructor a contestar preguntas					

COMENTARIO ADICIONAL.....

Nota: Formulario de Evaluación N° 3 Elaborado por: Doris Muyolema Fuente: Instituto Centroamericano de Administración Publica Fecha: 10/10/2012

Tabla N° 15
Plan Operativo

ETAPA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSO	INDICADOR
ETAPA I Plan general del Programa de Coaching Organizacional	Formular adecuadamente los objetivos, estrategias y políticas del Programa	Desarrollo de objetivos	Recolección de información	1 día	Investigador Jefe de Recursos Humanos	Material de oficina	Estructura del Plan
ETAPA II Desarrollo del Programa	Entrenar a los empleados de la Municipalidad	Identificar las necesidades de capacitación	Encuestas	15 días	Investigador Jefe de Recursos Humanos	computador a Material de oficina	Capacitación
ETAPA III Evaluación de la efectividad del programa	Observar y medir la efectividad de la capacitación	Diseñar formularios de evaluación	Cuestionarios/ encuestas	5 días	Jefe de Recursos Humanos	Material de oficina	Evaluación

Nota: Plan Operativo Elaborado por: Doris Muyolema Fuente: Planes de Formación del Instituto Nacional de la Administración Pública

Fecha: 10/10/2012

8. PRESUPUESTO

Tabla N° 16
Presupuesto de la Propuesta

DETALLE	PRESUPUESTO
Capital	\$ 1500.00
Recurso Humano	600.00
Técnico para realizar Capacitaciones (Coach)	
Refrigerio (46)	300.00
Equipo de computo	150.00
Materiales a utilizarse (hojas, carpetas, lápiz, borradores, folletos	150.00
Certificados	200.00
Imprevistos	100.00
GASTO TOTAL	\$ 1500.00

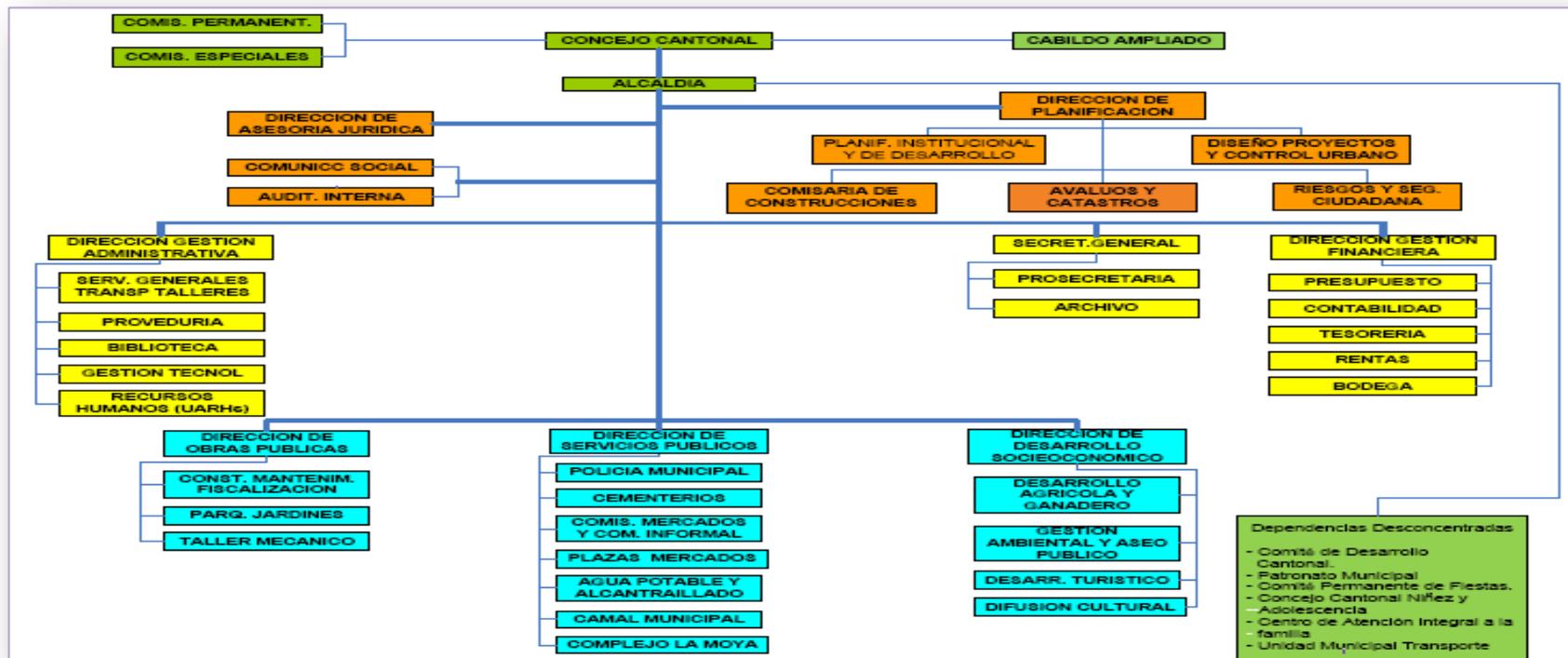
Nota: Presupuesto del programa **Elaborado por:** Doris Muyolema **Fuente:** Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo **Fecha:** 10/10/2012

6.8. Administración de la Propuesta

Gobierno Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo, cuenta con un organigrama estructural que será la encargada de administrar la propuesta, para la correcta aplicación.

El Departamento de Talento Humano, se encargara de administrar y ejecutar dicho Programa de Coaching Organizacional, con la supervisión y autorización de la Alcaldía del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo.

6.8.1. Organigrama Estructural



Nota: Presupuesto del programa Elaborado por: Doris Muyolema Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo Fecha: 10/10/2012

6.9 Previsión de la Evaluación

Tabla N° 17

Previsión de la Evaluación

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
BÁSICAS	
¿Qué evaluar?	El desempeño Laboral del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo
¿Por qué evaluar?	Porque en la Municipalidad no cuenta con un Programa de Coaching Organizacional que mejore el desempeño Laboral.
¿Para qué evaluar?	Mejorar la calidad de Servicio y el desempeño laboral
¿Con qué criterios evaluar?	.Mediante la Eficiencia, y efectividad del desempeño laboral y el rendimiento y aceptación de los clientes.
Indicadores	Coaching Organizacional
¿Quién evalúa?	Desempeño Laboral Dpto. Recursos Humanos
¿Cuándo evaluar?	Del 15 al 20 de Abril
¿Cómo evaluar?	Encuesta
Fuentes de Información	Libros de Recursos Humanos, Personal y documentos archivados, biblioteca virtual, tesis, libros de test, diarios.
¿Con qué evaluar?	Material: Esferas, Hojas Tecnológico: Computadora, internet

Nota: Previsión de la Evaluación Elaborado por: Doris Muyolema Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo Fecha: 10/10/2012

BIBLIOGRAFÍA

LEYES

CONSTITUCION DEL ECUADOR

- CONSTITUCIÓN DEL ECUADOR
- EL REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO.
- Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización “COOTAD”.

LIBROS

- Granados Espinosa Jaime A.(2007) Capacitación y dirección del Personal Tercera Edición, Editorial Trillas S.A de CV
- (ALLES, 2005)*Desempeño por competencia.. Segunda Edición*, Editorial Trillas .México.
- José Manuel Gómez Fernández (2000) Recursos Humanos. tercera Edición. Madrid.
- (AMOROS, 2007)*Comunicación empresarial*. Cuarta Edición. Bogotá
- (BOHLANDER, 2003) *Administración de Recursos Humano, PRIMERA Edición*. Trillas España.

- ALLES, Martha Alicia. (2010). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. Nueva Edición actualizada. Ed. Granica S.A Argentina. Pág. 12.
- CHIAVENATO, Idalberto. (2007) Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones. 8va. Edición. McGraw Hill. México. Pág. 112, 243, 226, 228, 386
- CHIAVENATO, Idalberto. (2004) Gestión del Talento Humano. Campus Limitada. Colombia. Pág. 198
- DAVID, Fred R. (2004) Gerencia Estratégica. 3era Edición. Pearson Educación. México. Pág. 17.
- DESSLER, Gary. (2004). Administración de personal. Prentice Hall, 6ta Edición, México. 239 Págs.
- VALERA J. (2011) El Coaching Organizacional
- SILICEO, Alfonso (2005), Capacitación y desarrollo de personal. México, 470
- GARCÍA, María. (2005). La importancia de la evaluación del desempeño.

Revista proyecciones. Año 2 Número 9. México.

- IVANCEVICH, John M. (2005). Administración de Recursos Humanos. 9na. Edición. McGraw Hill Interamericana. México. 4 y 5.

- SCOTT Snell. (2001) Administración de Recursos Humanos. (12ava.ed) Pág. 37.Traducido y pinteado en México

WEBGRAFIA

Anónimo (s, f) . [En línea].Consultado: [16, de Agosto ,2012] Disponible en: Http//
www. contraloriageneraldelestado.gob.ec

Anónimo (s, f) . [En línea].Consultado: [2, de Junio ,2012] Disponible
en:<http://www.pelileo.gob.ec>

Anónimo (s, f) . [En línea].Consultado: [16, de Junio ,2012] Disponible
en:<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/tipencuch.htm>

Http// www.Monografias.com

La capacitación del Recursos Humano

Http// www.wikepia.com

La empresa y el Recursos Humano

ANEXOS

ANEXOS

Anexo 1



UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



TEMA: EL COACHING Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL

Encuesta Dirigida a: Empleados y Trabajadores de la Institución

DATOS INFORMATIVOS

Lugar: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo

Fecha: 5 de Mayo del 2012

Investigador: Doris Muyolema

OBJETIVO:

Determinar de qué manera impacta el Coaching, con el Desempeño Laboral, en el Gobierno Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo.

INSTRUCCIONES:

- Lea detenidamente cada una de las preguntas y marque con una (X) la que crea importante.

CUESTIONARIO

1. ¿Conoce usted que es el Coaching (Entrenamiento a una persona, con el fin de conseguir alguna meta, desarrollando sus habilidades y destrezas)?

SI

NO



2. ¿Sobre qué temas ha sido capacitado actualmente?

- Coaching
- Capacitación
- Empowerment
- Liderazgo organizacional

3. ¿Cada que tiempo recibe, capacitaciones en calidad de servidor Municipal?

- Cursos
- Seminarios
- Talleres
- Conferencias
- Todas

4. ¿Las capacitaciones que usted ha recibido las ha hecho mediante?

- Trimestral
- Semestral
- Anual
- Nunca

5. ¿Cómo califica las capacitaciones que recibe, en la Municipalidad?

- Excelente
- Bueno
- Regular

6. ¿Se realizan evaluaciones a los empleados para medir su eficacia y eficiencia?

- Siempre
 Frecuentemente
 Rara vez

7. ¿Cree Ud. que las evaluación del desempeño se debe realizar de acuerdo a :

- Departamentos
 Áreas
 Secciones

8. ¿Cómo califica las evaluaciones que se realiza para medir su desempeño?

- Excelente
 Bueno
 Regular

9. ¿Cree usted que la evaluación del desempeño, le ayudara a corregir errores?

- SI
 NO

GRACIAS POR SU COLABORACION

Anexo 2

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN
SAN PEDRO DE PELILEO (FOTOS)**

Pelileo

El encanto de los Andes

PALACIO MUNICIPAL



CONCEJO CANTONAL

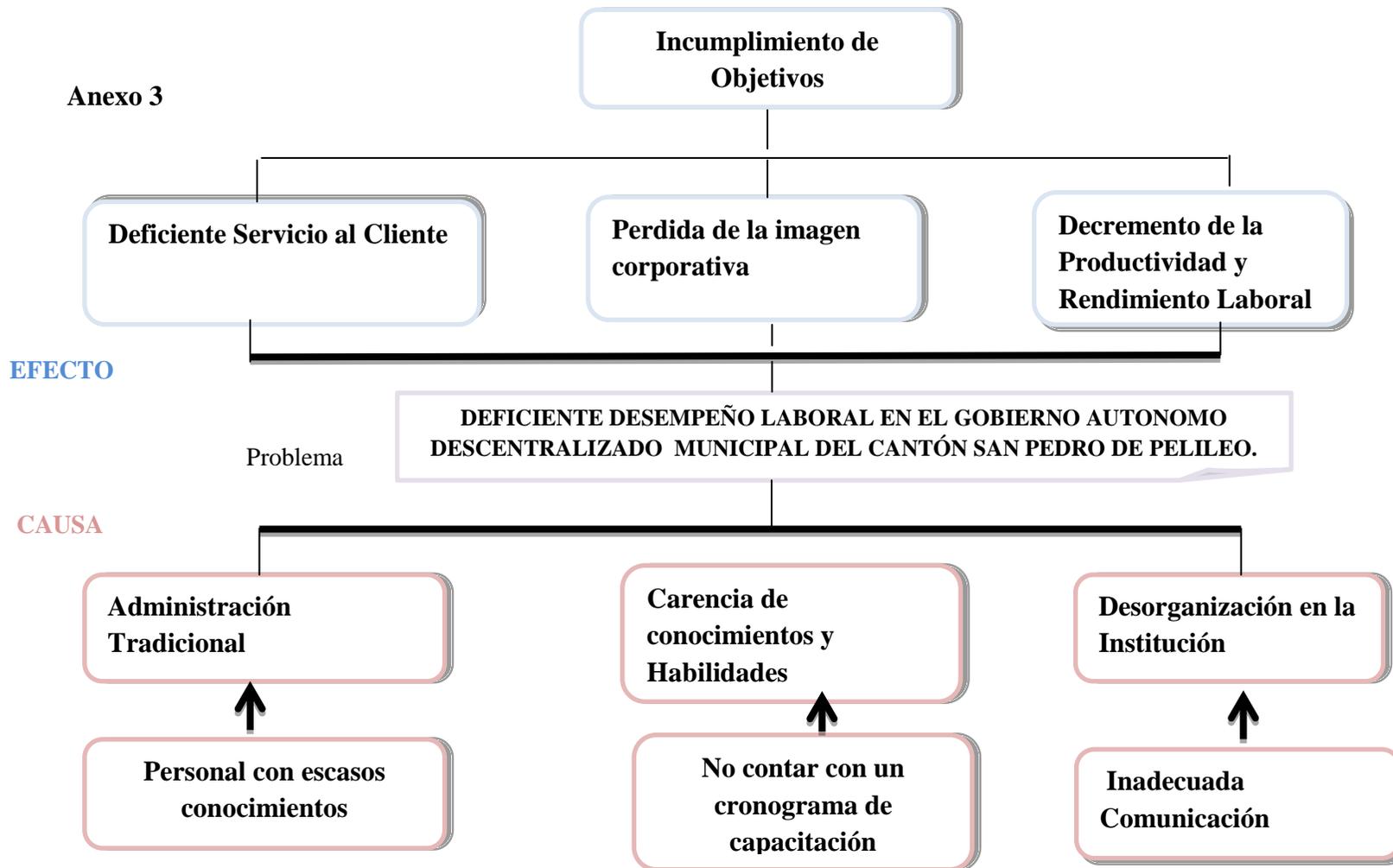


DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO



EMPLEADOS MUNICIPALES





Nota: Árbol de Problema Elaborado por: Doris Muyolema Fuente: Gobierno Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo

Fecha: 08/05/2012

Anexo 4

Nombre de la Institucion: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo

Periodo de Evaluacion: Desde (01/01/2011) Hasta (31/12/2011)

Fecha: 16 de Mayo del 2012

ANALISIS DE RESULTADOS DE LA EVALUACION DEL DESMPENÑO

APELLIDOS	NOMBRES	C.I	DENOMINACION DEL PUESTO	UNIDAD	CIUDAD	CALIFICACION DEL JEFE INMEDIATO (%)	CALIFICACION CIUDADANO(%)	CALIFICACION TOTAL (%)	ESCAAL DE CALIFICACION
Maroto Ayala	Catalina del Rocio	1803248309	Prosecretaria	Secretaria	Pelileo	94.6 %	0%	94.6 %	Excelente
Villaroel Llerena	Yahaira Maribel	1803159019	Jefe de Presupuesto	Direccion Financiera	Pelileo	96.0%	0%	96.0%	Excelente
Sanchez	Angel Wilfrido	1801602271	Secretario	Recursos Humanos	Pelileo	87.1%	0%	87.1%	Muy Bueno
Pico Navarrete	Veronica Elizabeth	1803061403	Secretaria	Comisaria	Pelileo	90.5%	0%	90.5%	Excelente
Altamirano Zuñiga	Blanca Cecilia	1802243689	Directora Financiera	Financiero	Pelileo	92.6%	0%	92.6%	Excelente
Morejon Pozo	Miriam del Rocio	1805372890	Jefe de Contabilidad	Contabilidad	Pelileo	94.6%	0%	94.6%	Excelente
Gallegos Pico	Miriam de Lourdes	1803635278	Servidor Publico 5	Tesoreria	Pelileo	91.8%	0%	91.8%	Excelente
Villagran Miranda	Bertha Beatriz	1805849034	Recaudadora Municip.	Tesoreria	Pelileo	90.9 %	0%	90.9 %	Excelente
Murgueitio Recalde	Bertha Merianela	1809344566	Jefe de Presupuesto	Financiero	Pelileo	87.9%	0%	87.9%	Muy Bueno
Cespedes Gavilanez	Cecilia Isabel	1809543221	Recaudadora Municip	Tesoreria	Pelileo	90.9%	0%	90.9%	Excelente

1.- Todo servidor publico que en la escala de calificacion tenga un resultado de DEFICIENTE se debera proceder acorde a lo que dispone la norma de Evaluacion de Desempeño

2.- Para todo servidor publico que en la escala de calificacion tenga un resultado de INACEPTABLE, se debera proceder a realizar el respectivo sumario adeministrativo

APELLIDOS	NOMBRES	C.I	DENOMINACION DEL PUESTO	UNIDAD	CIUDAD	CALIFICACION DEL JEFE INMEDIATO (%)	CALIFICACION CIUDADANO(%)	CALIFICACION TOTAL (%)	ESCAAL DE CALIFICACION
Villacis Alarcon	Nerstor Ermel	1809543334	Guardaalmacen Jefe	Bodega	Pelileo	85.7%	0%	85.7%	Muy Bueno
Lluglla Zuñiga	Jose Stalin	1804523466	Proveedor	Dir. Administrativo	Pelileo	89.9%	0%	89.9%	Muy Bueno
Crrera Gallardo	Edison Gustavo	1809876544	Jefe de Planificacion	Planificacion	Pelileo	90.2%	0%	90.2%	Muy Bueno
Guzman Proaño	Cesar Enrique	1807543344	Analista de Planificacion	Planificacion	Pelileo	89.1%	0%	89.1%	Muy Bueno
Perez Shaca	Luis Oswaldo	1805432211	Asistente Tecnico	Planificacion	Pelileo	88.3%	0%	88.3%	Muy Bueno
Guaypatin Sanchez	Miriam Mragoth	1800323444	Secretaria	Obras Publicas	Pelileo	87.2%	0%	87.2%	Muy Bueno
Morales Cargua	Alfredo Alberto	1809876543	Jefe Avaluos y Catastros	Avaluos y Catastros	Pelileo	90.3%	0%	90.3%	Muy Bueno
Gvilanez Rodriguez	Hugo Hernan	1803536378	Analista de Planificacion	Avaluos y Catastros	Pelileo	87.2 %	0%	87.2 %	Muy Bueno
Pilla Cunalata	Segundo Eduardo	1807376478	Secretario	Tesoreria	Pelileo	90.7%	0%	90.7%	Excelente
Nuñez Chilingua	Ivan Marcelo	1802536352	Jefe de Recursos Humanos	Recursos Humanos	Pelileo	89.9%	0%	89.9%	Muy Bueno
Guevara Tintin	Gladiz Patricia	1804488548	Asesoria Juridica	Asesoria Juridica	Pelileo	94.2%	0%	94.2%	Excelente
Ganboa Escobar	Wilson Rafael	1803674859	Agua Potable y Alc.	Agua Potable y Alc.	Pelileo	88.1%	0%	88.1%	Muy Bueno
Virraruel Chavez	Marlon Ivan	1803783974	Agua Potable y Alc.	Agua Potable y Alc.	Pelileo	88.0%	0%	88.0%	Muy Bueno
Trujillo Perez	Lilian Patricia	1806574831	Avaluos y Catastros	Avaluos y Catastros	Pelileo	84.3%	0%	84.3%	Muy Bueno
Freire Rodriguez	Estrher Graciela	1805673654	Secretaria	Planificacion	Pelileo	94.4%	0%	94.4%	Excelente
Yanzapanta Herrera	John Leonardo	1805463725	Servidor Publico 3	Obras Publicas	Pelileo	96.9%	0%	96.9%	Excelente
Vera Vera	Jorge Luis	1802334444	Servidor Publico 4	Comisaria	Pelileo	89.4%	0%	89.4%	Muy Bueno
Aiillon Carrasco	Edisson Roberto	1805647374	Tecnico de OO.PP	Obras Publicas	Pelileo	87.3%	0%	87.3%	Muy Bueno
Carrasco Perrazo	Luis Guillermo	1803754655	Jefe Gestion Tecn.	Computo	Pelileo	87.9%	0%	87.9%	Muy Bueno

APELLIDOS	NOMBRES	C.I	DENOMINACION DEL PUESTO	UNIDAD	CIUDAD	CALIFICACION DEL JEFE INMEDIATO (%)	CALIFICACION CIUDADANO(%)	CALIFICACION TOTAL (%)	ESCAAL DE CALIFICACION
Aguaguña Sanchez	Maria Isolina	1809784567	Jefe Dif. Cultural	Cultura	Pelileo	93.8%	0%	93.8%	Excelente
Alvarado Chavez	Miguel Angel	1809876544	Serv. Public. Apoyo 2	Cultura	Pelileo	70.9%	0%	70.9%	Satisfactorio
Acuña Escobar	Marcelo Abelardo	1803442442	Tecnico de OO.PP	Obras Publicas	Pelileo	87.3%	0%	87.3%	Muy Bueno
Msaquiza Msaquiza	Roberto Guillermo	1805662321	Secretario General	Secretaria	Pelileo	95.3%	0%	95.3%	Excelente
Mateus Gonzalez	Miguel Angel	1802625245	Procurador Sindico	Asesoría Juridica	Pelileo	88.1%	0%	88.1%	Muy Bueno
Bourgeat Flores	Pepa Ximena	1802465666	Directora Administrativa	Dirección Administrat	Pelileo	93.5%	0%	93.5%	Excelente

PERSONAL A CONTRATO

Mayorga Suarez	Wilmer Fabian	1809736632	Topografo	Plnificacion	Pelileo	93.6%	0%	93.6%	Excelente
Mazon Mesa	Juan Carlos	1890378388	Recaudador Munic	Tesoreria	Pelileo	90.9%	0%	90.9%	Excelente
Fiallos Vaca	Luis Enrique	1804432330	Analista de Sistemas	Plnificacion	Pelileo	93.3%	0%	93.3%	Excelente
Flores Mazon	Julio Alberto	1803637777	Tecnico Comunic	Computo	Pelileo	85.0%	0%	85.0%	Muy Bueno
Rodriguez Morales	Natalia del Rocio	1807656653	Biblioteca	Biblioteca	Pelileo	95.9%	0%	95.9%	Excelente
Punina Recalde	Freddy Raul	1804546643	Tecnico de campo	Avaluos y Catastr	Pelileo	82.8%	0%	82.8%	Muy Bueno
Urrutia Carrasco	Jose Adrian	1808889990	Tecnico de OO.PP	Obras Publicas	Pelileo	87.2%	0%	87.2%	Muy Bueno
Zurita Ramos	Enrique Nicolas	1803636666	Asistente Administr.	Rentas	Pelileo	88.2%	0%	88.2%	Muy Bueno

Carrasco Morales	Maria Fernanda	1806788882	Secretario	Fiunanciero	Pelileo	87.7%	0%	87.7%	Muy Bueno
Gualpa Paredes	Rosa Obdulia	1806534422	Medico Veterinario	Camal	Pelileo	98.1%	0%	98.1%	Muy Bueno
Morales Guevara	Silvia Rosario	1803567290	Recaudadora Munci	La Moya	Pelileo	91.7%	0%	91.7%	Excelente
Freire Sanchez	Carlos Alberto	1803547488	Relaciones Publicas	Alcaldia	Pelileo	88.9%	0%	88.9%	Muy Bueno
Chipantiza Llerena	Raul Eulogio	1803446647	Administrador Camal	Camal	Pelileo	70.3%	0%	70.3%	Deficiente
Rivera Villagran	Willian Xavier	1803534414	Tecnic. Mantenimiento	Camal	Pelileo	90.7%	0%	90.7%	Excelentes
Cevallos Medina	Carmen Liliana	1803334441	Recaudador. Muncic	Camal	Pelileo	90.1%	0%	90.1%	Muy Bueno
Lopez Suque	Oscar Rivelio	1807322211	Jefe Gestion Ambiental	Gestion Ambiental	Pelileo	83.0%	0%	83.0%	Muy Bueno

Ing. Ivan Marcelo Nuñez Ch.
JEFE DE RECURSOS HUMANOS

Anexo 5

UBICACIÓN GEOGRÀFICA

