



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Carrera:** Administración de Empresas.

**TEMA:** Análisis de la rotación del capital humano en el Gobierno Autónomo  
Descentralizado del Cantón Mejía.

**Autor:** Juan Francisco Egas Andrade.

**Tutor:** PHD. Jesús González Alonso.

**AÑO-2015**



## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente a Dios por darme la salud y vida para alcanzar este objetivo, a mi familia fuente de apoyo constante e incondicional, especialmente a mi esposa que sin su ayuda no hubiera podido lograr esta meta y a mi padre quien desde el cielo me ha sabido guiar día a día.



## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y METODOLÓGICA .....</b>	<b>5</b>
<b>RESULTADOS .....</b>	<b>18</b>
<b>Diagnóstico del capital humano del Gobierno Autónomo     Descentralizado del Cantón Mejía.-.....</b>	<b>24</b>
<b>Análisis de la correlación entre altas y bajas del capital humano en el     Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía.-.....</b>	<b>36</b>
<b>Establecer una política de mejora para la rotación del capital humano en     el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía.-.....</b>	<b>39</b>
<b>Propuesta de estrategias de mejora .....</b>	<b>43</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>45</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>46</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>47</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>48</b>
<b>Anexo 1: Estructura Orgánica .....</b>	<b>48</b>
<b>Anexo 2: Matriz FODA.....</b>	<b>49</b>
<b>Anexo 3: Diseño de encuesta .....</b>	<b>50</b>
<b>Anexo 4: Pregunta 1 .....</b>	<b>52</b>
<b>Anexo 5: Pregunta 2 .....</b>	<b>53</b>
<b>Anexo 6: Pregunta 3 .....</b>	<b>54</b>
<b>Anexo 7: Pregunta 4 .....</b>	<b>55</b>
<b>Anexo 8: Pregunta 5 .....</b>	<b>56</b>
<b>Anexo 9: Pregunta 6 .....</b>	<b>57</b>



<b>Anexo 10: Formulario de detección de necesidades de capacitación....</b>	<b>58</b>
<b>Anexo 11: Matriz de necesidades de capacitación .....</b>	<b>59</b>
<b>Anexo 12: Formulario de mejora .....</b>	<b>60</b>
<b>Anexo 13: Cronograma de pausas activas anuales .....</b>	<b>61</b>



## **RESUMEN**

Actualmente en las organizaciones el capital humano se ha convertido en el pilar fundamental para el desarrollo institucional, aspectos como el desempeño de las competencias del personal y el mejoramiento del ambiente laboral son algunas de las acciones que utilizan las instituciones para minimizar el flujo de personal; además se toman en cuenta factores internos de las personas como es el talento, las competencias, el conocimiento, la iniciativa, la creatividad, la personalidad, los valores, la facultad de adaptarse a los distintos cambios organizacionales que se puedan presentar durante el ciclo laboral.

Las organizaciones a nivel internacional consideran que el éxito alcanzado a lo largo del tiempo radica principalmente en tener capital humano de calidad, conformar un grupo de trabajo comprometido con los objetivos de la organización es el eje fundamental para el óptimo desempeño de los procesos.

Las instituciones han tomado la decisión de implementar herramientas que ayudan a satisfacer todas estas necesidades del capital humano, para lo cual han realizado una inversión en temas importantes para el manejo interno del personal como son: motivación, capacitación, estímulos salariales, reingeniería de procesos, clima laboral, seguridad y salud ocupacional, con el propósito de generar el compromiso de cada uno de los integrantes de la institución.

Los departamentos de talento humano son indispensables para las instituciones ya que estos han venido evolucionando de una manera favorable para el personal, estructurando políticas, normas, procedimientos, reglamentos, proyectos, con el propósito de mantener un ambiente laboral adecuado para todos los miembros del equipo de trabajo, en el país dichos departamentos desarrollan sus actividades basándose en subsistemas dentro de los cuales se puede identificar los siguientes: planificación del capital humano, reclutamiento, selección y contratación de personal, administración de remuneraciones, desarrollo del capital humano, capacitación y formación, clima laboral, evaluación del desempeño. Estos subsistemas son la guía para la buena administración del capital humano.



Los procesos internos o subsistemas de talento humano han generado un valor agregado a las organizaciones dejando a atrás las obsoletas políticas en cuanto a la relación con el personal. Por tal motivo, se hace indispensable conocer las diversas aportaciones de autores especializados en el ámbito del capital humano y su manejo.

En la institución no se ha elaborado una herramienta que ayude a regular el ingreso y salida del capital humano, esto ha provocado que la rotación de personal tenga niveles altos lo cual es perjudicial para la continuidad de las actividades en los diferentes departamentos. Los factores que pueden incidir en la rotación del personal son variados entre los que pueden estar: aspectos salariales, escasas de oportunidades de crecimiento laboral dentro de la institución, inestabilidad laboral, ambiente laboral no adecuado, diferencias entre miembros de una misma unidad, inadecuada distribución de las actividades, falta de motivación al personal, falta de comunicación entre los miembros del equipo de trabajo, ideologías distintas, discriminaciones de todo tipo, mejores oportunidades laborales fuera de la institución, aspectos netamente personales o familiares, entre otros, todos estos factores afectan el desempeño laboral de la institución.

La rotación del capital humano es una barrera para el correcto funcionamiento de las actividades laborales, dicha barrera deberá ser identificada como una problemática actual, a través del conocimiento de sus causas y efectos se podrán desarrollar estrategias de mejora y tácticas para el correcto manejo y administración del capital humano, más aun sabiendo que las instituciones públicas están reguladas por normas, leyes y reglamentos que regularizan la contratación y permanencia del personal, lo que genera nuevos retos a la hora de generar empoderamiento y reconocimiento por parte del cliente interno.

Se debe analizar profundamente con el fin de establecer sus causas principales, más aun sabiendo que deberá existir un menor porcentaje de deserción, lo que permitirá un equilibrio en la institución y una mejor aplicación de los objetivos organizacionales.



Minimizar la rotación del capital humano garantiza el correcto desarrollo institucional es por ello que se deben conocer cada uno de los aspectos que la regulan y los motivos que la provocan, con el fin de implementar una solución positiva para dar continuidad a los procesos administrativos internos que se ejecutan día a día y, corregir falencias que pudieron existir durante el transcurso del tiempo.

Así mismo, se establece que ante los problemas generados por la rotación de personal elevado, no se podrá planificar a futuro generando un estado de discontinuidad de los procesos administrativos internos y finalmente se provoca una incertidumbre en el personal que los desmotiva, esta problemática afecta directamente a sus decisiones generando conflictos internos y mala atención al cliente externo, el personal puede llegar a tomar la medida de desvincularse de la institución contribuyendo a elevar los índices de rotación.

Luego de identificar que la problemática de la alta rotación de capital humano es un impedimento en el desarrollo interno y externo de la institución, es necesario desarrollar una política de mejora basada principalmente en la generación de estrategias que eliminen el clima laboral no favorable, la falta de capacitación en temas afines con la labor institucional, los conflictos internos entre pares y niveles jerárquicos, la falta de adaptabilidad a los cambios, la falta de alineación de los objetivos individuales con los objetivos institucionales y la falta de un adecuada generación de empoderamiento por parte de las autoridades.

Capital humano, rotación, laboral, personal.



Currently in organizations human capital has become the cornerstone for institutional development, aspects such as the performance of staff skills and improving the working environment are some of the actions used by institutions to minimize the flow of personnel; also internal factors of people as talent, skills, knowledge, initiative, creativity, personality, values, the ability to adapt to different organizational changes that may occur during the work.

International organizations believe that the success achieved over time lies mainly in having quality human capital, form a working group committed to the goals of the organization is the cornerstone for optimal process performance

The institutions have made the decision to implement tools that help meet these needs human capital, for which they have made an investment in important issues for internal personnel management such as: motivation, training, salary incentives, process reengineering, working environment, safety and occupational health, in order to generate the commitment of each one of the members of the institution.

The departments of human talent are indispensable for institutions as these have evolved in a favorable way for staff, structuring policies, standards, procedures, regulations, projects, in order to maintain an adequate working environment for all team members working in the country these departments carry out their activities based on subsystems within which can be identified as follows: human capital planning, recruitment, personnel selection, compensation management, human capital development, training and education, working environment, performance evaluation. These subsystems they are the guide for good human capital management

Internal processes or human talent subsystems have generated an added value to organizations leaving behind outdated policies regarding the relationship with the staff. For this reason, it is essential to know the various inputs of specialized authors in the field of human capital and management.





In the institution has not developed a tool that helps to regulate the entry and exit of human capital, this has caused staff turnover have high levels which is detrimental to the continuity of activities in different departments. Factors that may affect staff turnover are varied among which may be: wage issues, shortage of opportunities for career growth within the institution, job insecurity, inadequate work environment, differences between members of the same unit, misallocation activities, lack of staff motivation, lack of communication between team members work different ideologies, discrimination of all kinds, better job opportunities outside the institution, purely personal or family issues, among others, all these factors affect job performance of the institution.

The rotation of human capital is a barrier to the proper functioning of labor activities, the barrier should be identified as a current problem, through knowledge of its causes and effects may develop improvement strategies and tactics for the proper management and administration human capital moreover, knowing that public institutions are regulated by rules, laws and regulations governing the recruitment and retention of staff, creating new challenges in generating empowerment and recognition by the internal customer.

It must be thoroughly analyzed in order to establish their causes, even more so knowing that there must be a lower dropout rate, allowing a balance in the institution and better implementation of organizational objectives.

Minimize rotation of human capital ensures proper institutional development is why we must know each of the aspects that regulate it and the reasons that cause it, in order to implement a positive solution to give continuity to the internal administrative processes day to day running and correct flaws that might exist during the course of time.

It also states that problems generated by high staff turnover, can not plan ahead generating a discontinuity state of internal administrative processes and finally an uncertainty that discourages this issue directly affects their decisions generating internal conflicts and external customer bad, staff can get to take the



measure to disassociate themselves from the institution helping to raise turnover rates.

After identifying the problem of high turnover of human capital is an impediment in the internal and external development of the institution, it is necessary to develop a policy improvement based primarily on generating strategies to eliminate the unfavorable work environment, lack training on issues related to institutional work internal peer and hierarchical levels conflicts, lack of adaptability to change, lack of alignment of individual goals with corporate goals and the lack of an adequate generation of empowerment by the authorities.

Human capital, rotation, labor, staff

## **INTRODUCCIÓN**

El capital humano en la actualidad se ha convertido en el activo más importante que tienen las organizaciones, se considera que el factor clave son las personas ya que estas con sus habilidades y destrezas facilitan la consecución de los objetivos institucionales. El capital humano en un principio era catalogado como la mano de obra de una institución, posteriormente se denominó recurso humano considerando al individuo como un recurso más del cual podía disponer la empresa a favor o perjuicio del personal, en la actualidad se toman en cuenta factores internos de las personas como es el talento, las competencias, el conocimiento, la iniciativa, la creatividad, la personalidad, los valores, la facultad de adaptarse a los distintos cambios organizacionales que se puedan presentar durante el ciclo laboral, es por estos factores que se ha llegado a denominar capital humano.

Las organizaciones a nivel internacional consideran que el éxito alcanzado a lo largo del tiempo radica principalmente en tener capital humano de calidad, conformar un grupo de trabajo comprometido con los objetivos de la organización es el eje fundamental para el óptimo desempeño de los procesos. Las instituciones se han preocupado principalmente por conocer las necesidades que tiene su personal entre las cuales podemos citar las siguientes: necesidad económica, necesidad de auto superación, necesidad de poder relacionarse con otras personas dentro y fuera de la institución, la necesidad de seguridad física y social, necesidad de crecimiento personal y laboral, necesidad de tener una estabilidad emocional, laboral y económica, entre otras.

Las instituciones han tomado la decisión de implementar herramientas que ayudan a satisfacer todas estas necesidades del capital humano, para lo cual han realizado una inversión en temas importantes para el manejo interno del personal como son: motivación, capacitación, estímulos salariales, reingeniería de procesos, clima laboral, seguridad y salud ocupacional, con el propósito de generar el compromiso de cada uno de los integrantes de la institución

alineando los objetivos empresariales con los objetivos personales y, de esta manera generar mejores resultados individuales y colectivos.

Años atrás en nuestro país al capital humano no se le daba la importancia necesaria y se lo consideraba un gasto para la institución, con el pasar del tiempo las organizaciones han modificado la forma de ver a su capital humano a tal punto de considerarlo en la actualidad como el recurso más importante y el motor que las mueve y permite alcanzar las metas propuestas, es por ello que los departamentos de talento humano son indispensables para las instituciones ya que estos han venido evolucionando de una manera favorable para el personal, estructurando políticas, normas, procedimientos, reglamentos, proyectos, con el propósito de mantener un ambiente laboral adecuado para todos los miembros del equipo de trabajo y, de esa manera alcanzar las metas organizacionales propuestas en los tiempos establecidos.

Por tal motivo los departamentos de talento humano del país desarrollan sus actividades basándose en subsistemas dentro de los cuales se puede identificar los siguientes: planificación del capital humano, reclutamiento, selección y contratación de personal, administración de remuneraciones, desarrollo del capital humano, capacitación y formación, clima laboral, evaluación del desempeño. Estos subsistemas son la guía para la buena administración del capital humano, se los aplica tanto en instituciones privadas como públicas, obteniendo diferentes resultados dependiendo de cada organización, siempre con el objetivo de direccionar al personal de una manera adecuada para su buen desempeño institucional.

La administración del capital humano en las instituciones públicas y empresas privadas del país está regida por leyes nacionales y reglamentos internos, las cuales regulan los procedimientos y acciones que tienen que ver con la fuerza laboral, dentro de estas leyes podemos ver que las instituciones públicas se enmarcan en la normativa de la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) y el Código de Trabajo según el régimen laboral de cada empleado público, los cuales están en vigencia en la actualidad, para las empresas privadas se aplica el Código de Trabajo y la Ley Orgánica de Justicia Laboral y Reconocimiento

del Trabajo en el Hogar, mismos que regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo, siempre tomando como referencia la ley máxima que rige a nivel nacional para todo tipo de institución que es la Constitución de la República del Ecuador. El Ministerio de Trabajo es el ente regulador en temas de talento humano a nivel nacional, este da los lineamientos para realizar cualquier tipo de proceso en el que esté involucrado el personal.

El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía por ser una institución pública está regida a la Ley Orgánica del Servicio Público y al Código de Trabajo esto hace que exista una diversidad de capital humano, la institución está compuesta por una nómina extensa de servidores y trabajadores públicos por tal motivo la administración del capital humano se debe manejar de una manera cronológica, ordenada, transparente y responsable basándose siempre en la normativa legal vigente, de acuerdo a los reglamentos, normas, ordenanzas municipales internas que rigen en la actualidad y a las instituciones del estado que regulan las actividades de este tipo de entidades.

En la institución no se ha elaborado una herramienta que ayude a regular el ingreso y salida del capital humano, esto ha provocado que la rotación de personal tenga niveles altos lo cual es perjudicial para la continuidad de las actividades en los diferentes departamentos. Los factores que pueden incidir en la rotación del personal son variados entre los que pueden estar: aspectos salariales, escasas de oportunidades de crecimiento laboral dentro de la institución, inestabilidad laboral, ambiente laboral no adecuado, diferencias entre miembros de una misma unidad, inadecuada distribución de las actividades, falta de motivación al personal, falta de comunicación entre los miembros del equipo de trabajo, ideologías distintas, discriminaciones de todo tipo, mejores oportunidades laborales fuera de la institución, aspectos netamente personales o familiares, entre otros, todos estos factores afectan el desempeño laboral de la institución.

Una vez estudiados estos factores del contexto es necesario el desarrollo del presente proyecto científico teniendo como tema:

- Análisis de la rotación del capital humano en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía.

Del cual se desprende la interrogante del problema de investigación:

- ¿Actualmente en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía, existe un alto movimiento del recurso humano?

Para dar cumplimiento a esta investigación científica se ha planteado como objetivo general el siguiente:

- Establecer un análisis y evaluación de la rotación del capital humano en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía.

A su vez se ha planteado los siguientes objetivos específicos:

- Realizar el diagnóstico del capital humano en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía.
- Analizar la correlación entre altas y bajas del capital humano en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía.
- Establecer una política de mejora para la rotación del capital humano en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía.

El presente proyecto va a tener un alcance de carácter administrativo dará solución a una problemática interna del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía como es la rotación del capital humano, ayudando a identificar las razones o motivos por los cuales el personal decide desvincularse de la institución, empleando una política de mejora que pueda arrojar resultados favorables tanto para la institución como para el capital humano.

## FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Actualmente en las organizaciones el capital humano se ha convertido en el pilar fundamental para el desarrollo institucional, aspectos como el desempeño de las competencias del personal y el mejoramiento del ambiente laboral son algunas de las acciones que utilizan las instituciones para minimizar el flujo de personal.

Los procesos internos o subsistemas de talento humano han generado un valor agregado a las organizaciones dejando a atrás las obsoletas políticas en cuanto a la relación con el personal. Por tal motivo, se hace indispensable conocer las diversas aportaciones de autores especializados en el ámbito del capital humano y su manejo.

Chiavenato Idalberto / Gestión del Talento / Mc Graw Hill 3era Edición / México / 2011 plantea: “En la era del conocimiento surgen los equipos de gestión del talento humano, que sustituyen a los departamentos de recursos humanos. Las prácticas de RH se delegan a los gerentes de línea de toda la organización y ellos se convierten en administradores de recursos humanos, mientras que las tareas operativas y burocráticas no esenciales se transfieren a terceros por medio de subcontratación (outsourcing). Los equipos de gestión de talento humano se libran de las actividades operativas y se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al destino de la organización y de sus miembros. Las personas dejan de ser agentes pasivos a quienes se administra, y se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización. El viraje es enorme. A las personas ahora se les considera asociados de la organización que toman decisiones en sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados previamente negociados y que sirven al cliente con miras a satisfacer sus necesidades y expectativas.

En la era del conocimiento, lidiar con las personas dejó de ser un problema y se convirtió en una solución para las organizaciones. Dejó de ser un desafío y se convirtió en una ventaja competitiva para las organizaciones con éxito” tomo

este planteamiento para el desarrollo de mi investigación ya que se adapta a la realidad que viven hoy en día las organizaciones en relación al manejo del capital humano y su transformación a un proceso de gestión dentro de las mismas.

Chiavenato Idalberto / Gestión del Talento / Mc Graw Hill 3era Edición / México / 2011 establece: “La selección de personal funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. Un antiguo concepto popular afirma que la selección consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno. En términos más amplios, la selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. En el fondo lo que está en juego es el capital intelectual que la organización debe preservar o enriquecer” al analizar este texto se evidencia el aporte que generara a esta investigación ya que la selección de personal será valorada como un proceso de toma de decisiones en la instituciones.

Ley orgánica del servicio público LOSEP / 2do suplemento del registro oficial 294 / Ecuador / 2010 establece: “Capitulo II régimen de remuneraciones y de los ingresos complementarios Art. 103.- Del sistema de remuneraciones.- Es el conjunto de políticas, normas, métodos, y procedimientos orientados a racionalizar, armonizar y determinar la remuneración de las y los servidores de las entidades y organismos contemplados en el Artículo 3 de esta ley” dentro de mi proceso de investigación es de vital importancia el conocimiento de las leyes que regulan y definen el sistema de remuneraciones el mismo que es fundamental al momento de analizar la rotación del personal.

Ley orgánica del servicio público / 2do suplemento del registro oficial 294 / Ecuador / 2010 establece: “Capitulo V de la formación y la capacitación Art. 70.- Del subsistema de capacitación y desarrollo de personal.- Es el subsistema orientado al desarrollo integral del talento humano que forma parte



del Servicio Público, a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores para la generación de una identidad tendiente a respetar los derechos humanos, practicar principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad reflejados en su comportamiento y actitudes frente al desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz, que les permita realizarse como seres humanos y ejercer de esta forma el derecho al Buen Vivir” tomo como referencia este artículo de la ley a través del cual se resalta la importancia de la formación y la capacitación en el personal de la instituciones, lo cual aporta a la investigación, donde se analizaran las formas de retención de personal.

Ley orgánica del servicio público / 2do suplemento del registro oficial 294 / Ecuador / 2010 establece: “Capitulo II del subsistema de planificación del talento humano Art. 55.- Del subsistema de planificación del talento humano.- Es el conjunto de normas, técnicas y procedimientos orientados a determinar la situación histórica, actual y futura del talento humano, en función de la estructura administrativa correspondiente” acojo lo establecido en este artículo como parte importante del desarrollo de la investigación ya que gracias a este se podrá argumentar el valor de la planificación del talento humano dentro de la institución.

Chiavenato Idalberto / Gestión del Talento / Mc Graw Hill 3era Edición / México / 2011 define: “Describir un puesto significa relacionar lo que hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones, y por qué. La descripción del puesto es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del puesto. La descripción del puesto relaciona, de forma breve las tareas, las obligaciones y las responsabilidades del puesto. Una vez hecha la descripción de los puestos viene el análisis, el cual aborda los aspectos extrínsecos del puesto, es decir, cuáles son los requisitos que el ocupante debe cumplir para desempeñar el puesto” acojo esta definición ya que es de gran importancia para mi investigación porque al momento de analizar la rotación del personal se deberá partir de una correcta descripción de los puestos.

Chiavenato Idalberto / Gestión del Talento / Mc Graw Hill 3era Edición / México / 2011 define: “Analizar un puesto significa detallar lo que exige de su ocupante en términos de conocimientos, habilidades, y capacidades para que pueda desempeñar correctamente el puesto. El análisis se hace a partir de la descripción del puesto. Si bien están en estrecha relación, la diferencia radica en que la descripción se enfoca en el contenido del puesto (lo que el ocupante hace y cuándo, cómo y por qué lo hace) y el análisis de los puesto busca determinar cuáles son los requisitos físicos y mentales que el ocupante debe cumplir, la responsabilidades que el puesto le impone y las condiciones en que debe desempeñar el trabajo” para mi proceso de investigación es fundamental el análisis de puestos ya que se observaran las áreas en las que el capital humano está correctamente ubicado dentro de la institución.

Chiavenato Idalberto / Gestión del Talento / Mc Graw Hill 3era Edición / México / 2011 menciona: “En lugar de separar a las personas en puestos individuales y fragmentados, ahora el secreto está en juntar a las personas en equipos o células de producción, grupos de trabajo integrados y en actividades conjuntas.

La base fundamental del trabajo de cada gerente está en el equipo. Éste constituye su unidad de acción, su herramienta de trabajo. Con él, el gerente alcanza metas, supera objetivos y ofrece resultados. Para ello, cada gerente como administrador de personas debe saber cómo escoger a su equipo, cómo desarrollar el trabajo para aplicar las competencias del equipo como entrenar y preparar al equipo para aumentar su excelencia, cómo liderar e impulsar al equipo, cómo motivar al equipo, cómo evaluar el desempeño del equipo para mejorarlo cada vez más y como recompensar al equipo para reforzar y reconocer su valor” tomo este concepto como parte de mi investigación ya que al momento de reforzar el valor del correcto manejo del personal se deben considerar estas premisas.

Chiavenato Idalberto / Gestión del Talento / Mc Graw Hill 3era Edición / México / 2011 establece: “En tiempos modernos, el termino disciplina se refiere a la condición en que las personas se dirigen a sí mismas de acuerdo con las reglas y procedimientos de un comportamiento aceptable para la organización.

Es lo que llamamos autodisciplina y autocontrol. En otras palabras, es el control que ejercen las propias personas sin necesidad de una vigilancia externa.

Las personas ajustan su comportamiento a las reglas de la organización, mientras que ésta vigila las metas y la realización de los objetivos. Los medios corren a cuenta de las personas, mientras que los resultados son cobrados por la organización. Las personas, en la medida en que sepan lo que se espera de ellas se predisponen a alcanzar las normas o las reglas definidas por la organización, siempre y cuando les parezcan razonables y adecuadas para sus expectativas.

Sin embargo, no todas las personas aceptan la responsabilidad de la autodisciplina ni admiten las normas de un comportamiento responsable. Estas personas requieren alguna medida de acción disciplinaria extrínseca, con frecuencia llamada sanción” tomo este argumento para el desarrollo de mi investigación porque el régimen disciplinario de una institución está ligado a la rotación de personal.

Chiavenato Idalberto / Gestión del Talento / Mc Graw Hill 3era Edición / México / 2011 describe: “La sanción se presenta como una consecuencia indeseable del comportamiento, o como la eliminación de una consecuencia deseable, que sirve para disminuir la intención de continuar con ese comportamiento. No obstante, las sanciones pueden ir seguidas de efectos negativos de largo plazo, como niveles elevados de ausentismo y rotación” al analizar esta descripción se podrá profundizar en las causas de la rotación del personal en la institución.

Werther William / Davis Keith / Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas / Mc Graw Hill, 6ta Edición / México / 2008 define: “Se llama identificación del talento al proceso de ubicar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de identificación del talento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo, y permite obtener solicitantes de trabajo, de los cuales se seleccionará a los nuevos empleados. La única norma

universal en este campo es que para obtener el éxito profesional los reclutadores deben actuar de manera ética, veras y competitiva” tomo esta definición para la elaboración de mi trabajo de titulación debido a que para analizar la rotación de personal se debe conocer si las vacantes fueron cubiertas con el personal adecuado.

Werther William / Davis Keith / Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas / Mc Graw Hill, 6ta Edición / México / 2008 plantea: “El reclutamiento interno tiene entre sus ventajas la creación de un clima positivo dentro de la organización, porque sus integrantes perciben la posibilidad de ascender y hacer carrera en ella. Otra ventaja es que disminuye la necesidad de familiarizar al empleado con su nuevo entorno; bastara prepararlo para sus responsabilidades específicas, sin tener que introducirlo a la cultura organizacional” al revisar estas ventajas puedo adaptarlas a la investigación con el fin de verificar si ha existido un eficiente reclutamiento interno.

Werther William / Davis Keith / Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas / Mc Graw Hill, 6ta Edición / México / 2008 indica: “Al igual que en el campo de la capacitación, los métodos de evaluación han evolucionado. En la actualidad las organizaciones se preocupan por evaluar no sólo la mejora del desempeño de los empleados en quienes se han invertido recursos en términos de capacitación; también se busca evaluar las competencias directivas de los gerentes y supervisores de manera integral” tomo lo indicado en este texto porque permitirá tener un punto de partida para analizar el proceso de evaluación en la institución.

Werther William / Davis Keith / Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas / Mc Graw Hill, 6ta Edición / México / 2008 define: “La técnica de evaluación de 360° es un sistema para evaluar el desempeño y sus resultados. Su característica radica en que participan otras personas que conocen al evaluado además del supervisor o gerente directo. Contribuye de forma positiva al desarrollo de las personas y en consecuencia al desarrollo de las organizaciones” acojo esta definición para formar que forme parte de la

investigación ya que será una técnica aplicable al personal de la institución con la finalidad de lograr resultados exitosos.

Werther William / Davis Keith / Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas / Mc Graw Hill, 6ta Edición / México / 2008 define: “El fenómeno de la obsolescencia del personal describe el proceso que sufre un individuo (o un grupo) que deja de poseer el conocimiento o las habilidades necesarias para desempeñarse con éxito. Al igual que en muchos otros campos, la obsolescencia ocurre especialmente entre las personas que han estado más tiempo al servicio de la organización. No suele originarse en el individuo, sino en su falta de respuestas y adaptación a las nuevas condiciones” esta definición formara parte de la investigación al momento de analizar las causas de la deserción laboral en los grupos laborales vulnerables.

Werther William / Davis Keith / Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas / Mc Graw Hill, 6ta Edición / México / 2008 plantea: “El grado de predisposición que pueda tener el personal de una empresa para abandonarla constituye un desafío especial para el departamento de capital humano. Dado que en gran medida es difícil predecir cuándo se producirá una renuncia específica.

El fenómeno de la alta tasa de rotación de personal afecta a casi todas las organizaciones en que la moral está a bajo nivel, se percibe que las oportunidades de avance son mínimas o existe la creencia de que la capacitación y el desarrollo que se ofrecen no corresponden al potencial de cada individuo” al analizar este planteamiento se evidencia su importancia para la investigación ya que enfatiza la injerencia del abandono del personal en la institución.

Simón Cristina / Rojo Pilar / Molina Elena / Medición del capital humano, Cómo crear impacto en el negocio desde la práctica de benchmarking / Pearson / Madrid / 2011 define: “La rotación es el cociente entre el número de empleados que han abandonado la empresa a los largo de un ciclo temporal sobre el total (medido en plantilla media anual).

Este es un indicador que tanto muy alto como muy bajo supone un problema. Si es alto indica que tus políticas de RR.HH. no están consiguiendo retener y fidelizar a tus empleados o que son obsoletas y hay otras empresas que están siendo más competitivas y, por ende, más atractivas que la tuya.

La rotación más peligrosa es la voluntaria y es sobre la que debes actuar siempre que en tu empresa quieras tener una política de retención de tu talento clave” acojo esta definición ya que será la guía para el desarrollo de la investigación como tema central y fundamental en el análisis de los índices de rotación del personal de la institución.

Simón Cristina / Rojo Pilar / Molina Elena / Medición del capital humano, Cómo crear impacto en el negocio desde la práctica de benchmarking / Pearson / Madrid / 2011 establece: “El flujo de trabajo en una empresa se puede medir a través de varios indicadores que estudian cómo se estructuran las tareas, cómo se realizan, cómo fluye la información que soportan las tareas en general, todos los aspectos operacionales de una actividad” este planteamiento se vuelve importante dentro de la investigación para conocer las formas de medición del flujo de trabajo.

Simón Cristina / Rojo Pilar / Molina Elena / Medición del capital humano, Cómo crear impacto en el negocio desde la práctica de benchmarking / Pearson / Madrid / 2011 describe: “El absentismo es un fenómeno sociológico y se encuentra vinculado a la actitud de la persona ante el trabajo. Todo lo que propicie una actitud adecuada (mando, identificación con la compañía, motivación por el trabajo, etc.) redundará en reducción del absentismo.

Este es un indicador de los más utilizados en el mundo laboral, el absentismo demuestra si tu empresa tiene problemas o tiene una buena gestión empresarial.

El absentismo no solo se combate poniendo medidas de seguimiento de bajas, sino analizando qué está ocurriendo en tu empresa para que el personal recurra a ese absentismo o caiga enfermo” tomo este concepto en mi

investigación ya que es un aspecto que se deberá tomar en cuenta para evaluar el absentismo en la institución.

Alles Martha / Diccionario de términos de recursos humanos / Granica S.A. Ediciones / Buenos Aires / 2011 define: “Capacitación. Actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. La capacitación es la actividad más utilizada para la formación de personas, en especial adultas” este concepto es valioso para la investigación porque es una herramienta que será utilizada como estrategia de minimización de la rotación del personal en la institución.

Alles Martha / Diccionario de términos de recursos humanos / Granica S.A. Ediciones / Buenos Aires / 2011 define: “Capital humano. Conocimientos, experiencia y competencias de las personas que integran la organización, considerados como factor valuable que integra el capital intelectual de la misma” acojo esta definición dentro de la investigación ya que el capital humano será el tema central de la misma.

Alles Martha / Diccionario de términos de recursos humanos / Granica S.A. Ediciones / Buenos Aires / 2011 define: “Capital intelectual. Se considera “capital intelectual” al conjunto de elementos no materiales que conforman el capital de una organización.

Algunos elementos considerados dentro del capital intelectual:

- Activos relativos a la propiedad intelectual. Ej. Conocimientos, formulas, patentes, métodos propios de trabajo, secretos de producción etc.
- Activos en relación con los colaboradores: conocimientos, competencias.
- Cultura organizacional y valores” considero importante aplicar esta definición dentro de la investigación ya que además de analizar al personal como tal se deberá también analizar sus capacidades.

Alles Martha / Diccionario de términos de recursos humanos / Granica S.A. Ediciones / Buenos Aires / 2011 define: “Cliente interno. Áreas o personas de la

misma organización que interactúan con la propia; puede ser en el rol de cliente interno estrictamente dicho, recibiendo un producto o servicio, o bien ser un proveedor” esta definición es importante para la investigación porque establece el rol del personal como parte clave de la institución.

Alles Martha / Diccionario de términos de recursos humanos / Granica S.A. Ediciones / Buenos Aires / 2011 define: “Clima laboral. Grado de satisfacción de los empleados en base a una serie de ítems preestablecidos” esta definición formará parte de la investigación al momento de analizar el entorno laboral en el que está inmerso el personal.

Alles Martha / Diccionario de términos de recursos humanos / Granica S.A. Ediciones / Buenos Aires / 2011 define: “Gestión por competencias. Modelo de gestión que permite alinear a las personas que integran una organización (directivos y demás niveles organizacionales) en pos de los objetivos estratégicos.

Para que sea eficaz la Gestión por competencias, esta se lleva a cabo a través de un modelo sistémico en el cual todos los subsistemas de Recursos Humanos de la organización las consideren” tomo esta definición dentro de la investigación porque será una guía para conocer internamente a cada uno de los miembros de la institución y su rol dentro de la misma.

Alles Martha / Diccionario de términos de recursos humanos / Granica S.A. Ediciones / Buenos Aires / 2011 define: “Gestión de los recursos humanos. Dirección del área de Recursos Humanos con responsabilidad por la gestión de todos los temas relacionados con las personas de la organización. Su campo de acción implica desde los temas legales y administrativos hasta los subsistemas de Recurso Humanos” acojo esta definición como parte de la investigación ya que dentro de este se manifiesta el valor de una correcta aplicación de los procesos de recursos humanos.

Alles Martha / Diccionario de términos de recursos humanos / Granica S.A. Ediciones / Buenos Aires / 2011 define: “Rotación de puestos. Programa para el desarrollo de personas mediante el cual una persona es asignada a un



puesto o sector diferente al actual, con el propósito de desarrollar competencias y/o conocimientos y adquirir nuevas experiencias.

Cuando la rotación de puestos se maneja como un programa de desarrollo usualmente consiste en asignaciones temporarias a otros puestos, con el propósito de mejorar las capacidades (conocimientos, experiencia y competencias) de los integrantes de la organización.

La rotación de puestos puede ser planeada, es decir, formar parte de un programa” este planteamiento describe las características de la rotación de puesto lo que será valioso dentro de la investigación.

Dessler Gary / Administración de recursos Humanos Enfoque latinoamericano / Pearson 5ta edición / México /2009 define: “La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización” acojo esta definición ya que describe la forma y los medios a través de los cuales se puede administrar el recurso humano dentro de la organización.

Dessler Gary / Administración de recursos Humanos Enfoque latinoamericano / Pearson 5ta edición / México /2009 define: “El análisis de puestos de trabajo es el procedimiento para determinar las responsabilidades de éstos, así como las características que debe tener la gente que se contratara para cubrirlos. El análisis brinda información sobre las actividades y requisitos del puesto. Luego, esa información se utiliza para elaborar las descripciones de los puestos de trabajo (lo que implica tal puesto) y las especificaciones o el perfil del puesto de trabajo (el tipo de individuo que hay que contratar para ocuparlo)” tomo esta definición ya que dentro de la investigación ayudara a describir como se ha trabajado con respecto al análisis de puestos en la institución.

Chiavenato Idalberto / Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones / Mc Graw-Hill 8va edición / México /2007 plantea: “La

evaluación del desempeño implica la identificación, medida y gestión del rendimiento de las personas de una organización” al analizar esta definición la tomo como parte de la investigación ya que a través de ella se podrá generar la necesidad de una correcta evaluación con el objetivo de conseguir mejores resultados organizacionales y personales.

Chiavenato Idalberto / Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones / Mc Graw-Hill 8va edición / México /2007 define: “La identificación significa determinar qué áreas del trabajo debería analizar el directivo cuando mide el rendimiento. Una identificación racional y defendible legalmente exige que el sistema de medición parta del análisis del puesto de trabajo” tomo esta definición como parte de la investigación ya que la identificación es parte vital del proceso de reclutamiento dentro del área de talento humano de la institución.

Chiavenato Idalberto / Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones / Mc Graw-Hill 8va edición / México /2007 define: “La medición, punto central del sistema de evaluación, implica la realización de un juicio sobre la “bondad” o “maldad” del rendimiento del empleado. Una buena medida del rendimiento debe ser algo coherente dentro de la organización. Es decir, todos los directivos de la organización deben mantener estándares de calificación comparables” esta definición será parte de la investigación al momento de identificar el aspecto fundamental de los sistemas de evaluación del personal de la institución.

Chiavenato Idalberto / Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones / Mc Graw-Hill 8va edición / México /2007 define: “La gestión es el objetivo general de cualquier sistema de evaluación. La evaluación debería ser algo más que una actividad retrospectiva que critica o alaba a los trabajadores por su rendimiento durante el año anterior. En lugar de ello, la evaluación debe adoptar una visión orientada al futuro respecto de lo que los trabajadores puedan hacer para alcanzar su potencial en la organización. Esto significa que los directivos deben ofrecer información a los trabajadores sobre su rendimiento anterior y ayudarles para alcanzar un

rendimiento superior” tomo este concepto como guía dentro de la investigación porque establece y describe la forma de realizar un proceso de evaluación con lo cual se podrán generar acciones de mejora en el capital humano.

Gómez Luis / Balkin David / Cardy Robert / Gestión de recursos humanos / Paerson 5ta edición / Madrid / 2008 define: “Las políticas surgen en función de la racionalidad organizacional, de la filosofía y cultura organizacional. Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar que éstas se desempeñen de acuerdo a los objetivos deseados. Constituyen una orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas. De este modo, las políticas son guías para la acción. Sirven para dar respuestas a las situaciones o problemas que se presentan con cierta frecuencia y se evita que los subordinados acudan innecesariamente a sus supervisores para la aclaración o solución de cada problema” acojo esta definición dentro de la investigación ya que se deberán desarrollar estrategias y tácticas para el mejoramiento del clima organizacional y funcionamiento adecuado del capital humano.

Gómez Luis / Balkin David / Cardy Robert / Gestión de recursos humanos / Paerson 5ta edición / Madrid / 2008 define: “La políticas de recursos humanos se refieren a la manera en que las organizaciones de sean tratar a sus miembros para lograr por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales. Varían enormemente de una organización a otra” esta definición será fundamental al momento de generar políticas encaminadas directamente al área de talento humano con el propósito de evitar la rotación de personal dentro de la institución.

## RESULTADOS

A través de una investigación de los antecedentes e información general de los aspectos del capital humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía se puede identificar que la rotación del personal tal como lo manifiestan Simón Cristina, Rojo Pilar & Molina Elena:

Es el cociente entre el número de empleados que han abandonado la empresa a los largo de un ciclo temporal sobre el total (medido en plantilla media anual)". Este es un indicador que tanto muy alto como muy bajo supone un problema. Si es alto indica que tus políticas de RR.HH. no están consiguiendo retener y fidelizar a tus empleados o que son obsoletas y hay otras empresas que están siendo más competitivas y, por ende, más atractivas que la tuya. La rotación más peligrosa es la voluntaria y es sobre la que debes actuar siempre que en tu empresa quieras tener una política de retención de tu talento clave. (p.134, 135, 136)

### **Cálculo del porcentaje de rotación del capital humano en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía**

#### **Año 2014**

Para identificar el porcentaje de rotación del capital humano se debe considerar la siguiente fórmula:

#### **Ingresos – Salidas / # Total de Servidores \* 100**

Número total de servidores:	508
Número de Ingresos:	15
Número de desvinculaciones:	28
Porcentaje de Rotación:	<u>2.56%</u>

#### **Año 2015**

Para identificar el porcentaje de rotación del capital humano se debe considerar la siguiente fórmula:

**Ingresos – Salidas / # Total de Servidores \* 100**

Número total de servidores:	503
Número de Ingresos:	17
Número de desvinculaciones:	33
Porcentaje de Rotación:	<u>3.18%</u>

Se ha identificado el impacto que ha provocado en la institución la rotación del capital humano:

**Impacto de la rotación del capital humano**

**Análisis del impacto de la Rotación del Capital Humano.-** El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía ha mantenido índices elevados de rotación del Capital humano, lo que ha generado problemas que afectan directamente al desarrollo de los procesos. Esta problemática ha sido analizada según el impacto que ha provocado y en qué áreas lo ha hecho, ya que podría pensarse que la desvinculación de un servidor es un evento sin relevancia.

- **Impacto en el Área Financiera:** Al momento de la desvinculación de un servidor, esta área deberá realizar los pagos según la normativa legal vigente como es: liquidación de haberes (beneficios sociales, de ser el caso indemnización por años de servicio y pago de vacaciones) todo esto provoca un desfase en el presupuesto planificado para ese puesto; así mismo se incurre en nuevos gastos para llenar esa vacante entre estos están: proceso de reclutamiento (difusión de la información de la vacante a través de medios audiovisuales y tecnológicos), proceso de capacitación e inducción al nuevo recurso, suministros y en algunos casos mobiliario para la ejecución de sus actividades, dependiendo del puesto de trabajo se deberá dotar deprendas de protección de acuerdo con la normativa de Seguridad y Salud Ocupacional.

Los gastos que más impacto van a causar en el presupuesto son los que a causa de una desvinculación no forzosa o voluntaria ocasionan, es decir, los gastos que se deriven de renunciaciones voluntarias, notificación de finalización de contratos y destituciones, ya que estos no se encuentran planificados dentro del presupuesto anual y provocan desfases en el mismo acarreado problemas a la hora de realizar los pagos correspondientes a los servidores, no es así con los pagos generados por desvinculaciones forzosas las cuales son planificadas con anterioridad para la inclusión de ese valor en el presupuesto anual con el propósito de que no existan desajustes, dentro de estas desvinculaciones forzosas se encuentran las jubilaciones y las compras de renunciaciones.

El detalle de los gastos aproximados que la institución debe asumir por cada servidor desvinculado por concepto de renunciaciones voluntarias, destituciones y notificación de finalización de contratos es el siguiente:

IMPACTO ÁREA FINANCIERA AÑO 2014							
CARGO	AREA	LIQUIDACIÓN	RECLUTAMIENTO (REEMPLAZO)	CAPACITACIÓN (REEMPLAZO)	SUMINISTROS / MOBILIARIO (REEMPLAZO)	PRENDAS DE PROTECCIÓN (REEMPLAZO)	TOTAL
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	DIR. ADM Y TTHH	\$ 880,00	\$ 30,00	\$ 300,00	\$ 30,00	\$ 0,00	1240,00
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	DIR. ADM Y TTHH	\$ 880,00	\$ 30,00	\$ 300,00	\$ 30,00	\$ 0,00	1240,00
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	DIR. ADM Y TTHH	\$ 880,00	\$ 30,00	\$ 300,00	\$ 30,00	\$ 0,00	1240,00
TECNICO CATASTRAL	DIR. OBRAS PUBLICAS	\$ 500,00	\$ 30,00	\$ 500,00	\$ 50,00	\$ 150,00	1230,00
ASISTENTE DE AREAS VERDES Y ORNATO	DIR. OBRAS PUBLICAS	\$ 500,00	\$ 30,00	\$ 200,00	\$ 20,00	\$ 0,00	750,00
DIGITADOR	DIR. OBRAS PUBLICAS	\$ 700,00	\$ 30,00	\$ 150,00	\$ 30,00	\$ 0,00	910,00
DIGITADOR	DIR. OBRAS PUBLICAS	\$ 700,00	\$ 30,00	\$ 150,00	\$ 30,00	\$ 0,00	910,00
DIGITADOR	DIR. OBRAS PUBLICAS	\$ 700,00	\$ 30,00	\$ 150,00	\$ 30,00	\$ 0,00	910,00
BIBLIOTECARIA	DIR. DESARROLLO SOCIAL	\$ 700,00	\$ 30,00	\$ 150,00	\$ 30,00	\$ 0,00	910,00
PROMOTOR	DIR. DESARROLLO SOCIAL	\$ 700,00	\$ 30,00	\$ 150,00	\$ 30,00	\$ 0,00	910,00
PROMOTOR	DIR. DESARROLLO SOCIAL	\$ 700,00	\$ 30,00	\$ 150,00	\$ 30,00	\$ 0,00	910,00
TECNICO DE RIESGOS	DIR. AMBIENTE Y RIESGOS	\$ 850,00	\$ 50,00	\$ 300,00	\$ 100,00	\$ 350,00	1650,00
INSPECTOR	SERVICIOS PUBLICOS E HIGIENE	\$ 850,00	\$ 50,00	\$ 300,00	\$ 100,00	\$ 350,00	1650,00
FAENADOR	SERVICIOS PUBLICOS E HIGIENE	\$ 400,00	\$ 20,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 200,00	720,00
FAENADOR	SERVICIOS PUBLICOS E HIGIENE	\$ 400,00	\$ 20,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 200,00	720,00
FAENADOR	SERVICIOS PUBLICOS E HIGIENE	\$ 400,00	\$ 20,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 200,00	720,00
FAENADOR	SERVICIOS PUBLICOS E HIGIENE	\$ 400,00	\$ 20,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 200,00	720,00
JORNALERO	SERVICIOS PUBLICOS E HIGIENE	\$ 400,00	\$ 20,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 200,00	720,00
JORNALERO	SERVICIOS PUBLICOS E HIGIENE	\$ 400,00	\$ 20,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 200,00	720,00
JORNALERO	SERVICIOS PUBLICOS E HIGIENE	\$ 400,00	\$ 20,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 200,00	720,00
ANALISTA DE COSTOS	DIR. PLANIFICACION TERRITORIAL	\$ 850,00	\$ 30,00	\$ 300,00	\$ 20,00	\$ 0,00	1200,00
SECRETARIA	DIR. PLANIFICACION TERRITORIAL	\$ 500,00	\$ 30,00	\$ 120,00	\$ 20,00	\$ 0,00	670,00
TECNICO CATASTRAL	DIR. GEMATICA Y CATASTROS	\$ 500,00	\$ 30,00	\$ 120,00	\$ 20,00	\$ 0,00	670,00
ASISTENTE DE COMUNICACIÓN	DIR. COMUNICACIÓN	\$ 500,00	\$ 30,00	\$ 120,00	\$ 20,00	\$ 0,00	670,00

IMPACTO ÁREA FINANCIERA AÑO 2015							
CARGO	AREA	LIQUIDACIÓN	RECLUTAMIENTO (REEMPLAZO)	CAPACITACIÓN (REEMPLAZO)	SUMINISTROS / MOBILIARIO (REEMPLAZO)	PRENDAS DE PROTECCIÓN (REEMPLAZO)	TOTAL
DIGITADOR	DIR. OBRAS PUBLICAS	\$ 790,00	\$ 30,00	\$ 150,00	\$ 30,00	\$ 0,00	1000,00
TECNICO CATASTRAL	DIR. OBRAS PUBLICAS	\$ 540,00	\$ 30,00	\$ 500,00	\$ 50,00	\$ 150,00	1270,00
DIGITADOR	DIR. OBRAS PUBLICAS	\$ 790,00	\$ 30,00	\$ 150,00	\$ 30,00	\$ 0,00	1000,00
DIGITADOR	DIR. OBRAS PUBLICAS	\$ 790,00	\$ 30,00	\$ 150,00	\$ 30,00	\$ 0,00	1000,00
DIGITADOR	DIR. OBRAS PUBLICAS	\$ 790,00	\$ 30,00	\$ 150,00	\$ 30,00	\$ 0,00	1000,00
TECNICO DE RIESGOS	DIR. AMBIENTE Y RIESGOS	\$ 900,00	\$ 30,00	\$ 300,00	\$ 100,00	\$ 350,00	1680,00
ASISTENTE DE RIESGOS	DIR. AMBIENTE Y RIESGOS	\$ 930,00	\$ 30,00	\$ 150,00	\$ 30,00	\$ 0,00	1140,00
PROMOTOR	DIR. DESARROLLO SOCIAL	\$ 790,00	\$ 30,00	\$ 150,00	\$ 30,00	\$ 0,00	1000,00
BIBLIOTECARIA	DIR. DESARROLLO SOCIAL	\$ 790,00	\$ 30,00	\$ 150,00	\$ 30,00	\$ 0,00	1000,00
ASISTENTE	DIR. DESARROLLO SOCIAL	\$ 790,00	\$ 30,00	\$ 150,00	\$ 30,00	\$ 0,00	1000,00
ASISTENTE	DIR. DESARROLLO SOCIAL	\$ 790,00	\$ 30,00	\$ 150,00	\$ 30,00	\$ 0,00	1000,00
ASISTENTE	DIR. DESARROLLO SOCIAL	\$ 790,00	\$ 30,00	\$ 150,00	\$ 30,00	\$ 0,00	1000,00
FAENADOR	SERVICIOS PUBLICOS E HIGIENE	\$ 470,00	\$ 20,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 200,00	790,00
FAENADOR	SERVICIOS PUBLICOS E HIGIENE	\$ 470,00	\$ 20,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 200,00	790,00
FAENADOR	SERVICIOS PUBLICOS E HIGIENE	\$ 470,00	\$ 20,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 200,00	790,00
FAENADOR	SERVICIOS PUBLICOS E HIGIENE	\$ 470,00	\$ 20,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 200,00	790,00
FAENADOR	SERVICIOS PUBLICOS E HIGIENE	\$ 470,00	\$ 20,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 200,00	790,00
JORNALERO	SERVICIOS PUBLICOS E HIGIENE	\$ 470,00	\$ 20,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 200,00	790,00
JORNALERO	SERVICIOS PUBLICOS E HIGIENE	\$ 470,00	\$ 20,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 200,00	790,00
JORNALERO	SERVICIOS PUBLICOS E HIGIENE	\$ 470,00	\$ 20,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 200,00	790,00
TECNICO	DIR. PLANIFICACION TERRITORIAL	\$ 790,00	\$ 30,00	\$ 150,00	\$ 30,00	\$ 0,00	1000,00
TECNICO	DIR. PLANIFICACION TERRITORIAL	\$ 790,00	\$ 30,00	\$ 150,00	\$ 30,00	\$ 0,00	1000,00
TECNICO	DIR. PLANIFICACION TERRITORIAL	\$ 930,00	\$ 30,00	\$ 150,00	\$ 30,00	\$ 0,00	1140,00
TECNICO	DIR. PLANIFICACION TERRITORIAL	\$ 930,00	\$ 30,00	\$ 150,00	\$ 30,00	\$ 0,00	1140,00
TECNICO	DIR. PLANIFICACION TERRITORIAL	\$ 930,00	\$ 30,00	\$ 150,00	\$ 30,00	\$ 0,00	1140,00
TECNICO	DIR. MOVILIDAD Y TRANSPORTE	\$ 790,00	\$ 30,00	\$ 150,00	\$ 30,00	\$ 0,00	1000,00
ASISTENTE	DIR. MOVILIDAD Y TRANSPORTE	\$ 790,00	\$ 30,00	\$ 80,00	\$ 30,00	\$ 0,00	930,00
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	DIR. ADM Y TTHH	\$ 930,00	\$ 30,00	\$ 300,00	\$ 30,00	\$ 0,00	1290,00
ANALISTA DE TURISMO	DIR. TURISMO	\$ 900,00	\$ 30,00	\$ 300,00	\$ 100,00	\$ 0,00	1330,00
TECNICO CATASTRAL	DIR. GEMATICA Y CATASTROS	\$ 540,00	\$ 30,00	\$ 120,00	\$ 20,00	\$ 200,00	910,00



**Cuadro resumen del impacto financiero para el año 2014.**

IMPACTO ÁREA FINANCIERA AÑO 2014					
LIQUIDACIÓN	RECLUTAMIENTO (REEMPLAZO)	CAPACITACIÓN (REEMPLAZO)	SUMINISTROS / MOBILIARIO (REEMPLAZO)	PRENDAS DE PROTECCIÓN (REEMPLAZO)	TOTAL
\$ 14.690,00	\$ 690,00	\$ 4.110,00	\$ 970,00	\$ 2.250,00	\$ 22.710,00

**Cuadro resumen del impacto financiero para el año 2015.**

IMPACTO ÁREA FINANCIERA AÑO 2015					
LIQUIDACIÓN	RECLUTAMIENTO (REEMPLAZO)	CAPACITACIÓN (REEMPLAZO)	SUMINISTROS / MOBILIARIO (REEMPLAZO)	PRENDAS DE PROTECCIÓN (REEMPLAZO)	TOTAL
\$ 21.560,00	\$ 820,00	\$ 4.400,00	\$ 1.210,00	\$ 2.300,00	\$ 30.290,00

Como podemos ver, los rubros que la institución asume por concepto de rotación del capital humano son elevados, para minimizar este evento adverso se deben aplicar políticas de mejora para con el objetivo de retener el recurso clave.

- **Impacto en la ejecución de los procesos internos.**- Cuando se provoca la salida del personal de un puesto de trabajo no solo se crea un impacto financiero, sino también existen un retraso en las actividades diarias del cargo vacante, se pierde continuidad en las funciones asignadas, se produce un desfase en el tiempo por ende en la consecución de los objetivos planteados.
- **Impacto en el ambiente laboral.**- Los procesos de desvinculación generan malestar en el área de trabajo, provoca incertidumbre entre los miembros del equipo, provoca sobrecarga laboral para los servidores que no cesan sus funciones.

En vista de los datos arrojados en el cálculo anterior se puede determinar que la rotación del capital humano es una barrera para el correcto funcionamiento de las actividades laborales, dicha barrera deberá ser identificada como una problemática actual.

A través del conocimiento de sus causas y efectos se podrán desarrollar estrategias de mejora y tácticas para el correcto manejo y administración del capital humano, más aun sabiendo que las instituciones públicas están reguladas por normas, leyes y reglamentos que regularizan la contratación y permanencia del personal, lo que genera nuevos retos a la hora de generar empoderamiento y reconocimiento por parte del cliente interno “Áreas o personas de la misma organización que interactúan con la propia; puede ser en el rol de cliente interno estrictamente dicho, recibiendo un producto o servicio, o bien ser un proveedor” (Alles Martha, 2011, p. 88).

Minimizar la rotación del capital humano garantiza el correcto desarrollo institucional es por ello que se deben conocer cada uno de los aspectos que la regulan y los motivos que la provocan, con el fin de implementar una solución positiva para dar continuidad a los procesos administrativos internos que se ejecutan día a día y, corregir falencias que pudieron existir durante el transcurso del tiempo.

**Diagnóstico del capital humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía.-** El Capital humano tal como lo define, Alles Martha (2011) “son los conocimientos experiencia y competencias de las personas que integran la organización, considerados como factor valuable que integra el capital intelectual de la misma”. (p. 75)

En esta definición se engloba el carácter prioritario del personal su desarrollo y su influencia en la institución lo que genera mayores expectativas sobre el reconocimiento de sus características. El capital humano es la base de la institución por lo cual analizarlo en base a parámetros e identificación de datos será esencial al momento de hablar de su injerencia en el ámbito laboral, por tal motivo a la hora de realizar el diagnóstico del personal se debe considerar estos factores para determinar un resultado integral tomando en cuenta los datos que proporciona la estructura orgánica de la institución.

La Estructura Orgánica del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía está conformado de la siguiente manera como se ve en el anexo 1:

Organigrama institucional para el año 2014:

- Existen 508 servidores municipales
- Existen 204 servidores municipales bajo el régimen laboral Losep
- Existen 304 servidores municipales bajo el régimen laboral Código de Trabajo
- La institución está conformada por 18 Direcciones Administrativas, cada una de ellas conformada por un equipo de trabajo y liderada por un director, distribuidas de la siguiente manera:

<u>Nombre de la dirección Administrativa</u>	<u># de servidores</u>
○ Concejo Municipal:	8
○ Alcaldía:	4
○ Asesoría Jurídica:	6
○ Dirección Administrativa y de Talento Humano:	84
○ Dirección de Comunicación Social:	10
○ Dirección de Desarrollo Social:	59
○ Dirección de Desarrollo Turístico:	8
○ Dirección de Geomántica y Catastros:	22
○ Dirección de Gestión Estratégica:	13
○ Dirección de Gestión Ambiental y Riesgos:	10
○ Dirección de Movilidad y Transporte:	1
○ Dirección de Obras Publicas:	96
○ Dirección de Planificación Territorial:	14
○ Dirección de Servicios Públicos e Higiene:	126

○ Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicaciones	9
○ Dirección Financiera:	26
○ Secretaria General:	3
○ Registro de la Propiedad:	9

Organigrama institucional para el año 2015:

- Existen 503 servidores municipales
- Existen 299 servidores municipales bajo el régimen laboral Losep
- Existen 204 servidores municipales bajo el régimen laboral Código de Trabajo
- La institución está conformada por 20 Direcciones Administrativas, cada una de ellas conformada por un equipo de trabajo y liderada por un director, distribuidas de la siguiente manera:

<u>Nombre de la dirección Administrativa</u>	<u># de servidores</u>
○ Concejo Municipal:	8
○ Alcaldía:	2
○ Asesoría Jurídica:	4
○ Dirección Administrativa y de Talento Humano:	88
○ Dirección de Comunicación Social:	10
○ Dirección de Desarrollo Social:	54
○ Dirección de Desarrollo Turístico:	22
○ Dirección de Geomántica y Catastros:	11
○ Dirección de Gestión Estratégica Comunitaria y	

Fortalecimiento Institucional:	15
○ Dirección de Gestión Ambiental y Riesgos:	13
○ Dirección de Movilidad y Transporte:	16
○ Dirección de Obras Publicas:	83
○ Dirección de Planificación Territorial:	17
○ Dirección de Servicios Públicos e Higiene:	104
○ Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicaciones	9
○ Dirección Financiera:	27
○ Secretaria General:	4
○ Registro de la Propiedad:	10
○ Junta de Protección de Derechos:	3

Para obtener una información más pormenorizada del capital humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía es necesario recurrir al detalle que entrega el distributivo del personal, el cual es un listado de servidores y trabajadores municipales mismo que proporciona los siguientes datos:

- Apellidos.
- Nombres.
- Cedula de Identidad.
- Régimen laboral (Losep / Código de Trabajo)
- Grupo Ocupacional.

- Puesto institucional.
- Remuneración mensual unificada.
- Modalidad laboral.
- Partida presupuestaria.
- Partida presupuestaria individual.
- Proceso institucional.
- Área institucional.
- Departamento.
- Tipo de contrato y/o nombramiento.

Se debe conocer además cuales son las figuras legales a través de las cuales se desarrollan las desvinculaciones del personal.

**Figuras legales de la desvinculación del capital humano.-** Son las formas contempladas en la ley bajo las cuales un servidor deja de formar parte de la institución dentro de estas poder identificar las siguientes:

- **Renuncia Voluntaria.**- Es el deseo voluntario que el servidor tiene para desvincularse de la institución, en las instituciones en las cuales rige la Ley Orgánica del Servicio Público - Losep, dicho servidor deberá presentar de manera escrita su renuncia voluntaria a la máxima autoridad por lo menos con quince días de anticipación, en caso de no tener respuesta se da por entendido que queda aceptada la renuncia. Si la máxima autoridad decide aceptar de inmediato la renuncia automáticamente queda legalizada y el servidor podrá cesar sus funciones en ese momento.
- **Jubilación.**- Conforme la normativa actual vigente y a los lineamientos establecidos por el IESS tienen derecho a la jubilación los servidores que cumplan con los siguientes requisitos:

# APORTACIONES	EDAD DEL SERVIDOR	AÑOS DE APORTACION
480 o MAS	SIN LIMITE DE EDAD	40 o MAS
360 o MAS	60 AÑOS O MAS	30 o MAS
180 o MAS	65 AÑOS O MAS	15 o MAS
120 o MAS	70 AÑOS O MAS	10 o MAS

- **Compra de renuncia.-** Son desvinculaciones planificadas por la institución y/o solicitadas por el servidor de nombramiento regular de una institución pública, esta desvinculación va de la mano de una indemnización la cual como establece la normativa legal vigente es de salarios básicos unificados del trabajador privado por cada año de servicio y hasta un valor máximo de ciento cincuenta salarios básicos unificados del trabajador privado en total el cual se pagara en efectivo.
- **Destitución.-** Es el acto de cesar las funciones de un servidor por alguna causal de indisciplina debidamente comprobada por el jefe inmediato y aprobada por la máxima autoridad de la institución.
- **Notificación de finalización de contrato.-** Este acto administrativo se realiza cuando la máxima autoridad decide dar por finalizado el contrato de trabajo de un servidor unilateralmente, siempre que el servidor en mención goce de un contrato de servicios ocasionales. El pago por esta desvinculación es únicamente de la liquidación de haberes.

Al analizar la distribución del capital humano por áreas de trabajo se puede identificar los sectores de la institución que cuentan con el mayor número de servidores y trabajadores municipales, esto ayudará a determinar en qué áreas, departamentos y/o direcciones administrativas del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía existen una mayor rotación de personal como se visualiza en los siguientes datos:

#### **Desvinculaciones Generales año 2014**

**Tipo de Figura Legal**

**# de desvinculaciones**

**%**

- Renuncia voluntaria:	23	4.53%
- Jubilación:	2	0.39%
- Compra de renuncia:	2	0.39%
- Notificación finalización de contrato	1	0.20%
<b>TOTAL:</b>	<b><u>28</u></b>	<b><u>5.51%</u></b>

### **Desvinculaciones por Direcciones Administrativas año 2014**

<b><u>Tipo de Figura Legal</u></b>	<b><u>Dirección Adm.</u></b>	<b><u>N°</u></b>
- Renuncia voluntaria:	Dir. Administrativa y de Talento Humano	3
	Dir. De Obras Públicas	5
	Dir. Desarrollo Social	3
	Dir. De Ambiente y Riesgos	1
	Dir. Servicios Públicos Higiene	8
	Dir. Planificación Territorial	2
	Dir. Geomática y Catastros	1
	<b>Total</b>	<b>23</b>
- Jubilación:	Dir. Financiera	1
	Secretaria General	1
	<b>Total</b>	<b>2</b>
- Compra de Renuncia:	Dir. Obras Publicas	2



- Notificación Finalización

Contrato Dir. Comunicación 1

**TOTAL** **28**

### **Cuadro Resumen:**

<b>DIRECCION</b>	<b># DESVINCULACIONES</b>
DIR. SERVICIOS PUBLICOS E HIGIENE	8
DIR. OBRAS PUBLICAS	7
DIR. ADMINISTRATIVA Y DE TALENTO HUMANO	3
DIR. DESARROLLO SOCIAL	3
DIR. PLANIFICACION TERRITORIAL	2
DIR. AMBIENTE Y RIESGOS	1
DIR. GEOMATICA Y CATASTROS	1
DIR. FINANCIERA	1
SECRETARIA GENERAL	1
DIR. COMUNICACIÓN	1
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>

### **Desvinculaciones Generales año 2015**

<b><u>Tipo de Figura Legal</u></b>	<b><u># de desvinculaciones</u></b>	<b><u>%</u></b>
- Renuncia voluntaria:	25	4.98%
- Jubilación:	2	0.40%
- Compra de renuncia:	1	0.20%
- Destitución:	1	0.20%
- Notificación finalización de		
Contrato	4	0.80%
<b>TOTAL:</b>	<b><u>33</u></b>	<b><u>6.58%</u></b>

### **Desvinculaciones por Direcciones Administrativas año 2015**

<b><u>Tipo de Figura Legal</u></b>	<b><u>Dirección Adm.</u></b>	<b><u>N°</u></b>
- Renuncia voluntaria:	Dir. De Obras Públicas	4

	Dir. De Ambiente y Riesgos	1
	Dir. Desarrollo Social	5
	Dir. Servicios Públicos Higiene	8
	Dir. Planificación Territorial	5
	Dir. Movilidad y Transporte	2
	<b>Total</b>	<b>25</b>
- Jubilación:	Dir. Asesoría Jurídica	1
	Dir. Financiera	1
	<b>Total</b>	<b>2</b>
- Compra de Renuncia:	Dir. Comunicación	1
- Destitución:	Dir. Obras Publicas	1
- Notificación Finalización		
Contrato	Dir. Administrativa y TH	1
	Dir. Turismo	1
	Dir. Geomántica y Catastros	1
	Dir. Ambiente y Riesgos	1
	<b><u>TOTAL</u></b>	<b><u>33</u></b>

**Cuadro Resumen:**

<b>DIRECCION</b>	<b># DESVINCULACIONES</b>
DIR. SERVICIOS PUBLICOS E HIGIENE	8
DIR. OBRAS PUBLICAS	5
DIR. ADMINISTRATIVA Y DE TALENTO HUMANO	1
DIR. DESARROLLO SOCIAL	5
DIR. PLANIFICACION TERRITORIAL	5
DIR. AMBIENTE Y RIESGOS	2
DIR. GEOMATICA Y CATASTROS	1
DIR. FINANCIERA	1
DIR. TURISMO	1
ASESORIA JURIDICA	1
DIR. COMUNICACIÓN	1
DIR. TRANSPORTE Y MOVILIDAD	2
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>

**Cuadro comparativo de la rotación del capital humano de los años 2014 y 2015.**

<b>DESVINCULACIONES</b>	
<b>2014</b>	<b>2015</b>
28	33

DIRECCION	# DESVINCULACIONES 2014	# DESVINCULACIONES 2015
DIR. SERVICIOS PUBLICOS E HIGIENE	8	8
DIR. OBRAS PUBLICAS	7	5
DIR. ADMINISTRATIVA Y DE TALENTO HUMANO	3	1
DIR. DESARROLLO SOCIAL	3	5
DIR. PLANIFICACION TERRITORIAL	2	5
DIR. AMBIENTE Y RIESGOS	1	2
DIR. GEOMATICA Y CATASTROS	1	1
DIR. FINANCIERA	1	1
DIR. TURISMO	0	1
ASESORIA JURIDICA	0	1
DIR. COMUNICACIÓN	1	1
DIR. TRANSPORTE Y MOVILIDAD	0	2
SECRETARIA GENERAL	1	0
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>33</b>

### **Áreas con mayor incidencia de rotación del capital humano**

Gracias al análisis de la información proporcionada por la institución, se pudo identificar que el área en la cual se ha presentado un mayor número de desvinculaciones de personal para el año 2015 es la Dirección de Servicios Públicos e Higiene, lo que evidencia que existe una problemática interna, dando como resultado que dichas desvinculaciones son en su mayoría por los siguientes factores:

- Ambiente laboral no favorable
- Falta de adaptabilidad
- Falta de motivación
- Falta de capacitación para realización de actividades diarias.
- Falta de liderazgo
- Nuevas oportunidades laborales

### **Rotación del capital humano según régimen laboral**

AÑO	# DESVINCULACIONES	REGIMEN LABORAL
2014	26	LOSEP
	2	CODIGO DE TRABAJO
2015	30	LOSEP
	3	CODIGO DE TRABAJO

Adicionalmente es importante realizar un análisis FODA institucional con el fin de conocer a fondo los aspectos internos y externos que pueden influir en el comportamiento del capital humano, como se ve en el anexo 2.

Se destacan entre las fortalezas las siguientes:

- Las autoridades son reconocidas por el cliente interno.
- Existe un área de Talento Humano que cuenta con el personal suficiente para solventar las necesidades institucionales y del personal.
- Existe un presupuesto destinado para poner en marcha los subsistemas de Talento Humano.

Se destacan entre las debilidades las siguientes:

- A pesar de que existe un área de Talento Humano, no se la estructuró como una dirección independiente.
- Se evidencia en el personal una fuerte resistencia al cambio.
- El personal no ha sido capacitado de una forma integral para desarrollar los procesos internos y de cada área.
- Los servidores y trabajadores no brindan un servicio de calidad al cliente externo.
- Existen conflictos internos entre directores, jefes departamentales y servidores.
- No existe una motivación individual para fomentar el trabajo y el empoderamiento.
- No existe una correcta comunicación interna.

Se destacan entre las oportunidades las siguientes:

- El gobierno promueve planes de capacitación integral a servidores y servidoras públicas.

- El desarrollo de nuevas técnicas de capacitación, comunicación y motivación que pueden ser aplicadas en los planes de mejora.
- La importancia que ha tomado en la actualidad el mejoramiento y fortalecimiento de las áreas de Administración del Talento Humano en beneficio del cliente interno.

Se destacan entre las amenazas las siguientes:

- La falta de continuidad en los procesos que se genera por los constantes cambios políticos y las leyes ecuatorianas que han incrementado las posibilidades de remoción de cargos.
- Las mejores condiciones que ofrecen las empresas privadas en el país.
- Ajustes presupuestarios por parte del Gobierno Central.

**Análisis de la correlación entre altas y bajas del capital humano en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía.-** La rotación del capital humano se debe analizar profundamente con el fin de establecer sus causas principales, más aun sabiendo que deberá existir un menor porcentaje de deserción, lo que permitirá un equilibrio en la institución y una mejor aplicación de los objetivos organizacionales.

Se puede identificar que la tasa de rotación del personal tal como lo manifiestan Werther William y Davis Keith se considera:

“el grado de predisposición que pueda tener el personal de una empresa para abandonarla constituye un desafío especial para el departamento de capital humano. Dado que en gran medida es difícil predecir cuándo se producirá una renuncia específica. El fenómeno de la alta tasa de rotación de personal afecta a casi todas las organizaciones en que la moral está a bajo nivel, se percibe que las oportunidades de avance son mínimas o existe la creencia de que la capacitación y el desarrollo que se ofrecen no corresponden al potencial de cada individuo”. (p.273)

En el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía, el porcentaje de rotación, se considera observable por su alto grado (2.56% para el año 2014 y 3.18% para el año 2015). Al ser ésta una institución con autonomía administrativa – financiera y de talento humano y con representación a nivel Cantonal, requiere el desarrollo de actividades y proyectos de carácter prioritario para la población, dichas actividades se elaboran y diseñan a través de los equipos de trabajo conformados por el capital humano y que se concentran en los departamentos o direcciones; cuando la tasa de rotación de capital humano es elevada genera un impacto desfavorable ya que las actividades diarias sufren un retraso en su ejecución.

Así mismo, se establece que ante los problemas generados por la rotación de personal elevado, no se podrá planificar a futuro generando un estado de discontinuidad de los procesos administrativos internos y finalmente se provoca una incertidumbre en el personal que los desmotiva, esta problemática afecta directamente a sus decisiones generando conflictos internos y mala atención al cliente externo, el personal puede llegar a tomar la medida de desvincularse de la institución contribuyendo a elevar los índices de rotación.

Para conocer las principales razones de rotación de personal se ha aplicado una encuesta al cliente interno ver anexo 3, obteniendo datos que servirán para la toma de decisiones, los cuales están detallados de la siguiente manera:

La pregunta 1 se desarrolla en forma de filtro, la misma evidencia que el 90% de los servidores encuestados no se encuentran motivados para la ejecución de sus actividades diarias, dato que resalta la necesidad de generar una política de mejora, ver anexo 4.

En la pregunta 2, de tipo abierta, se han englobado las respuestas de los servidores encuestados en cuatro parámetros principales: **Mejor trato** que obtuvo un 19%, **Eventos de capacitación** que obtuvo un 35%, **Mejor comunicación** que obtuvo un 22% y finalmente **Reconocimiento del trabajo realizado** que obtuvo un 24%, estos datos serán la base para las estrategias de potenciación de la motivación del cliente interno, ver anexo 5.

En la pregunta 3, de tipo cerrada, el 13% de los encuestados afirmaron recibir capacitación a fin a sus actividades diarias mientras que el 87% no lo hace, afianzándose la necesidad de implementar un Plan de Capacitación estructurado, ver anexo 6.

En la pregunta 4, de tipo cerrada, el 31% de los servidores encuestados respondió que ha tenido algún tipo de conflicto con algún compañero o superior, mientras que el 23% no ha tenido ningún conflicto de este tipo, gracias a este dato se puede afirmar que los conflictos internos son un tema a tomarse en cuenta al momento de implementar una política de mejora, pero no es la causa principal de la rotación o desvinculación del personal, ver anexo 7.

En la pregunta 5, de selección, el 13% de los servidores encuestados considera que el mejor lugar para trabajar es el sector público mientras que el 41% de los servidores encuestados considera que el mejor lugar para trabajar es el sector privado, haciéndose evidente la necesidad de mejorar las condiciones de trabajo para lograr un mejor empoderamiento, ver anexo 8.

En la pregunta 6, de tipo cerrada, el 8% de los servidores encuestados considera que si existe una buena comunicación interna, sin embargo el 46% considera que no existe una buena comunicación, la cual es fundamental para el desarrollo de un correcto clima laboral y una característica a ser tomada en cuenta dentro de la política de mejora, ver anexo 9.

Gracias a los datos obtenidos por parte de la institución y de la encuesta interna se han planteado los siguientes indicadores de gestión con el fin de llevar a cabo una medición que permita obtener información relevante para la toma de decisiones.

- **Desempeño del capital humano.-**

Desempeño = Desempeño obtenido / Desempeño deseado

Este indicador se mide en base a la evaluación del desempeño de cada uno de los servidores, para el año 2014 los resultados de dichas evaluaciones



arrojaron calificaciones en las escalas de satisfactorio hasta excelente lo que indica que el desempeño general estuvo dentro de los límites esperados.

Para el año 2015 los resultados se mantuvieron de igual forma a excepción de un servidor quien obtuvo una calificación en la escala de regular lo cual provocó su salida por destitución, basándose en lo que establece la ley vigente para este proceso.

- **Motivación del capital humano.-**

Motivación = Nivel de Motivación obtenido / Nivel de Motivación esperado

Para medir este indicador se han tomado los datos obtenidos en la encuesta interna, donde se pudo identificar que existe un alto porcentaje de falta de motivación en los servidores de la institución y además se evidencio que existen conflictos internos que provocan problemas en la motivación.

- **Capacitación del capital humano.-**

Capacitación = Porcentaje de personal capacitado / Porcentaje de personal capacitado planificado

Para la medición de este indicador se ha tomado en cuenta datos de capacitaciones que se desarrollan dentro y fuera de la institución. Para el año 2014 el 35% de los servidores recibió capacitación mientras que el 5% fue capacitado directamente en el área de su competencia. Para el año 2015 el 31% de los servidores recibió capacitación y apenas un 3% lo recibió en el área de su competencia. Con estos antecedentes se manifiesta la necesidad de planificar y ejecutar de mejor manera los programas de capacitación.

**Establecer una política de mejora para la rotación del capital humano en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía.-** Luego de identificar que la problemática de la alta rotación de capital humano es un impedimento en el desarrollo interno y externo de la institución, se evidencia la necesidad de desarrollar una política de mejora basada principalmente en la generación de

estrategias que eliminen el clima laboral no favorable, la falta de capacitación en temas afines con la labor institucional, los conflictos internos entre pares y niveles jerárquicos, la falta de adaptabilidad a los cambios, la falta de alineación de los objetivos individuales con los objetivos institucionales y la falta de un adecuada generación de empoderamiento por parte de las autoridades.

Una vez identificados los motivos de la deserción laboral y el flujo de personal, se establecen las siguientes herramientas de aplicación para solventar esta problemática, las mismas que estarán concentradas en tres ejes fundamentales:

La Capacitación tal como lo define, Alles Martha, (2011) son: “Actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. La capacitación es la actividad más utilizada para la formación de personas, en especial adultas”. (p.74)

Para ejecutar este eje dentro de la política de mejora, debemos basarnos en lo que se señala en la Ley orgánica del servicio público “Capítulo v de la formación y la capacitación Art. 70.- Del subsistema de capacitación y desarrollo de personal:

“Es el subsistema orientado al desarrollo integral del talento humano que forma parte del Servicio Público, a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores para la generación de una identidad tendiente a respetar los derechos humanos, practicar principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad reflejados en su comportamiento y actitudes frente al desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz, que les permita realizarse como seres humanos y ejercer de esta forma el derecho al Buen Vivir”. (p.49)

Con esto podemos saber que la capacitación del personal es esencial ya que es importante que los servidores estén actualizados en temas que se desarrollan a diario y que demandan mayores y mejores conocimientos. Primero se debe realizar un análisis e identificación de las necesidades por área ya que la capacitación se deberá dar en cuanto a las actividades

desarrolladas por cada dirección administrativa, luego se deben identificar las actividades de cada uno de los miembros de cada dirección, siempre alineados a los objetivos institucionales.

El Plan de Capacitación semestral será el resultado del análisis antes mencionado, este será desarrollado por el líder de cada dirección administrativa, con el fin de tener equipos de trabajo constantemente capacitados, la socialización del mismo será fundamental para generar motivación, empoderamiento e integración en el capital humano.

En cuanto a la motivación se deberán aplicar estrategias de empoderamiento direccionadas a los servidores y trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía, implementando canales de comunicación interna que integren al personal en las actividades institucionales dichos canales pueden ser las revistas internas, mailing y carteleras internas que serán coordinadas con la Dirección de Comunicación.

Para lograr una correcta motivación se deberá tener en cuenta los activos intangibles los cuales son considerados como el capital más importante que tienen las organizaciones en la actualidad, es por ello que se lo considera como un Activo intangible el cual es “un activo identificable, no monetario y que no posee apariencia física”. Para poder realizar una valuación de los activos intangibles es importante considerar factores relevantes como:

- Conocimientos del capital humano
- Destrezas
- Habilidades
- Competitividad
- Experiencias
- Niveles de adaptabilidad
- Niveles de liderazgo

- Niveles de motivación
- Capacidad de tomar decisiones
- Competencias
- Conocimientos
- Instrucción formal
- Capacitación

El análisis de todos estos factores son los que conllevan a realizar una ponderación del activo intangible, con el fin de identificar que recurso humano es más valioso para la institución y cual le puede ofrecer mejores resultados.

En el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía este proceso se lo podrá hacer de acuerdo con la aprobación de la máxima autoridad y bajo una planificación, siempre respetando los lineamientos de la normativa legal vigente.

Generar sistemas o programas de recompensa por años de servicios, logros institucionales, evaluación del desempeño positiva o el aporte de nuevas ideas para la consecución de los objetivos departamentales y de la institución.

El Clima Laboral tal como lo define, Alles Martha, (2011) es el: “grado de satisfacción de los empleados en base a una serie de ítems preestablecidos” esta definición formará parte de la investigación al momento de analizar el entorno laboral en el que está inmerso el personal”. (p.88)

El objetivo principal será generar el mejor clima laboral posible, lo que se logrará conociendo más a fondo las falencias y problemáticas que se generan constantemente en la institución, para ello los líderes de cada dirección administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía deberán realizar reuniones mensuales para conocer identificar falencias en la comunicación entre la autoridad y el equipo de trabajo, criterios personales de cada uno de los miembros de la dirección administrativa, recomendaciones y

estrategias de mejora, con el fin de minimizar las debilidades y maximizar las fortalezas departamentales.

### **Propuesta de estrategias de mejora**

- Capacitación.- Este parámetro tiene como meta promover el mejoramiento y desarrollo de las habilidades, capacidades y destrezas de cada uno de los trabajadores y servidores que laboran en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía.

Para lo cual se emplearan las siguientes estrategias:

1. Desarrollo de una mesa de trabajo inicial por parte del jefe de cada dirección administrativa conjuntamente con cada miembro de la misma, para conocer de forma preliminar las necesidades de capacitación que consideren necesarias para el desarrollo personal y del área de trabajo siempre alineados con los objetivos y políticas institucionales ver anexo 10.
2. Matriz de necesidades de capacitación, que será desarrollada por cada jefe de dirección administrativa con el fin de detallar los eventos de capacitación necesarios para el personal a su cargo, dicha matriz será entregada de manera semestral a la máxima autoridad para la aprobación y ejecución ver anexo 11.

- Motivación.- Este parámetro tiene como meta fortalecer el vínculo del servidor y trabajador con la institución, con la finalidad de lograr un empoderamiento y afianzamiento hacia el trabajo y el servicio el cual será desarrollado desde los niveles jerárquicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía.

Para lo cual se emplearan las siguientes estrategias:

1. Reconocimiento al trabajo realizado por los servidores o trabajadores, el mismo que se desarrollará dentro de cada unidad administrativa donde los jefes de unidad indicarán de forma trimestral los servidores y

trabajadores que hayan alcanzado las metas planteadas para el mejoramiento de cada departamento, al final del año se pueden considerar estos méritos para la continuidad dentro de la institución o un ascenso.

2. Dar a conocer de forma oficial los acontecimientos, eventos, fechas de relevancia, aniversarios, capacitaciones, obras implementadas, decisiones tomadas por las autoridades municipales y mejores servidores de acuerdo a la evaluación trimestral realizada en cada unidad, siempre enfatizando que los servidores son parte fundamental del desarrollo de cada una de estas actividades, con lo cual sentirán que son incluidos en aspectos importantes de la institución.
- Mejoramiento del clima laboral.- Este parámetro tiene como meta identificar las causas de los conflictos internos que pueden ocasionar retrasos en los procesos administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía y a su vez encontrar las soluciones para dichos conflictos.

Para lo cual se emplearan las siguientes estrategias:

1. Desarrollo de un Formulario Interno de Mejora en el cual se reflejarán las quejas y sugerencias del personal, el mismo que arrojará datos importantes sobre las necesidades de mejora de los servidores y trabajadores de la institución, será manejado de forma confidencial y se realizará una evaluación mensual por parte del área de Talento Humano para la posterior emisión de un informe a cada dirección administrativa ver anexo 12.
2. Aplicación de pausas activas, que serán elementos o actividades de integración y trabajo en equipo las mismas que se desarrollarán de forma mensual de acuerdo al cronograma ver anexo 13, tendrán una duración de 10 a 15 minutos.

## CONCLUSIONES

- Mediante el reconocimiento de las características y cualidades de los diferentes actores involucrados en los procesos organizacionales se establecen las necesidades de cada uno, lo que en el área de Talento Humano es imprescindible a fin de evaluar los antecedentes con lo que se establecerán procesos de mejoramiento.
- Los procesos de análisis de rotación del capital humano en las instituciones permiten establecer causas y consecuencias de mediano y largo plazo, para ser contrarrestadas a base de actividades de mejoramiento del desempeño del cliente interno. La rotación del capital humano deberá ser tomada como la principal causa de los desajustes en cuanto a la permanencia del personal en las instituciones.
- A través de la aplicación de una política de mejora se podrán aplacar y minimizar los efectos adversos de la rotación del Capital Humano, emprendiendo estrategias de inclusión y preservación del cliente interno que beneficien directamente a los diferentes procesos administrativos dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía.

## RECOMENDACIONES

- Es recomendable mantener una constante evaluación del personal ya que permitirá minimizar efectos negativos asociados con la rotación del capital humano en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía, para lo cual se deberá contar con un equipo dinámico de profesionales que apliquen diariamente actividades de perfeccionamiento y potencialización del cliente interno.
- Es importante elaborar una base de datos que refleje el porcentaje de rotación del capital humano dividida por áreas y periodos de trabajo los cuales pueden ser: mensuales, bimensuales, trimestrales, semestrales con el propósito de tener una información actualizada del movimiento del personal en cada una de las direcciones administrativas que conforman el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía.
- El plan de mejora deberá ser aplicado en cada una de las direcciones administrativas del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía con lo cual se podrán establecer las áreas que necesitan mayor atención, es recomendable que el mencionado plan sea socializado y difundido a todo el personal para obtener los resultados esperados.



## **BIBLIOGRAFÍA**

Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento, 2011, Edición número tres, Mc Graw Hill, México, Español.

Asamblea Nacional del Ecuador, Ley Orgánica del Servicio Publico, 2010, segundo suplemento del registro oficial número doscientos noventa y cuatro, autor, Ecuador, Español.

Werther, William y Davis, Keith, Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas, 2008, Edición número seis, Mc Graw Hill, México, Español.

Simón, Cristina, Rojo, Pilar, y Molina, Elena, Medición del capital humano Cómo crear impacto en el negocio desde la práctica de benchmarking, 2011, Pearson, Madrid, Español.

Alles, Martha, Diccionario de términos de recursos humanos, 2011, Edición número uno, Granica S.A., Buenos Aires, Español.

Dessler, Gary, Administración de recursos Humanos Enfoque latinoamericano, 2009, Edición número cinco, Pearson, México, Español.

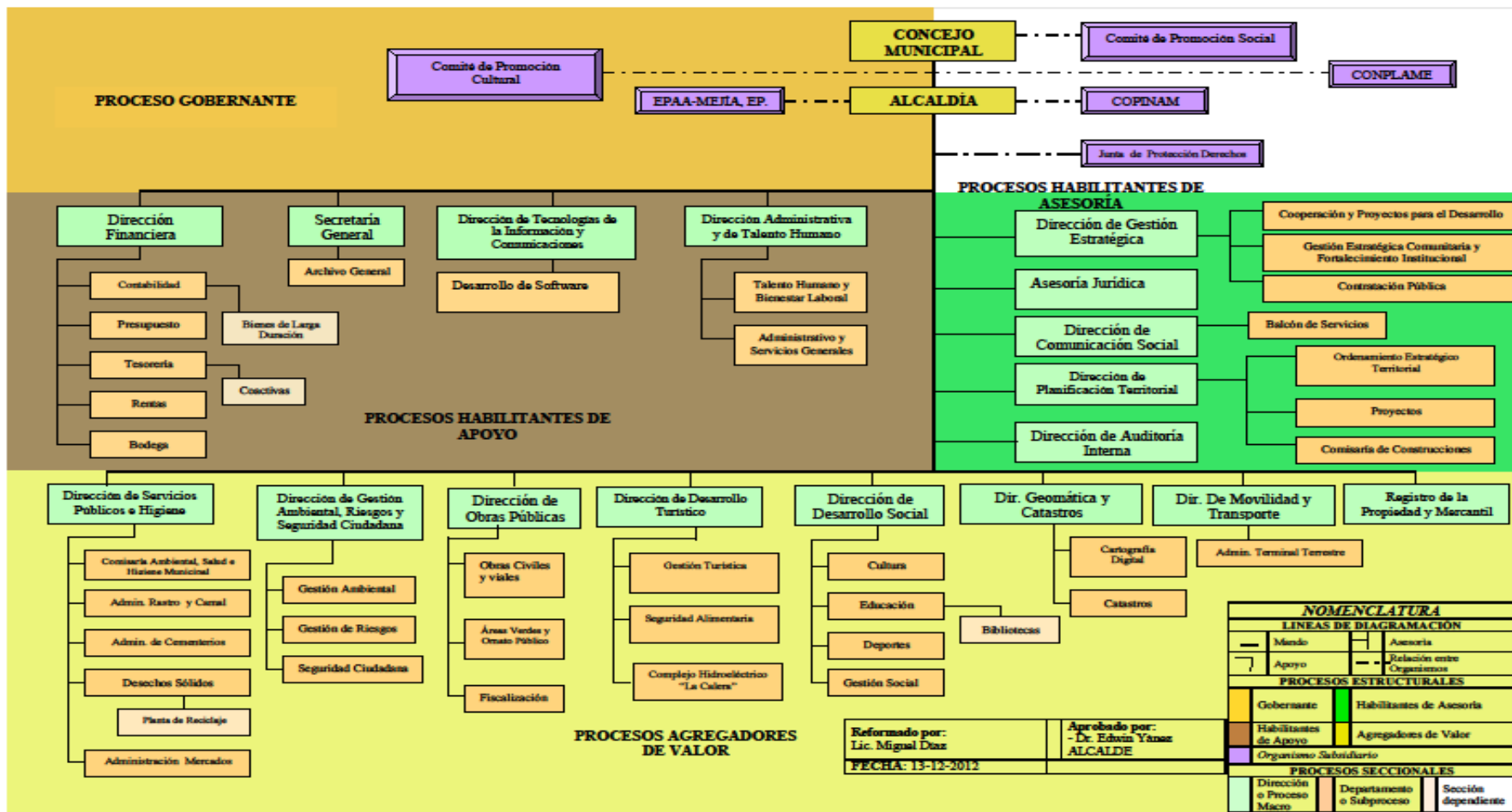
Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones, 2007, Edición número ocho, Mc Graw-Hill, México, Español.

Gómez Luis, Balkin David y Cardy Robert, Gestión de recursos humanos, 2008, Edición número cinco, Paerson, Madrid, Español.

ANEXOS

Anexo 1: Estructura Orgánica

ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL GOBIERNO A. D. MUNICIPAL DEL CANTÓN MEJÍA



## Anexo 2: Matriz FODA

### FORTALEZAS

- Las autoridades son reconocidas por el cliente interno.
- Existe un área de Talento Humano que cuenta con el personal suficiente para solventar las necesidades institucionales y del personal.
- Existe un presupuesto destinado para poner en marcha los subsistemas de Talento Humano.

### DEBILIDADES

- A pesar de que existe un área de Talento Humano, no se la estructuró como una dirección independiente.
- Se evidencia en el personal una fuerte resistencia al cambio.
- El personal no ha sido capacitado de una forma integral para desarrollar los procesos internos y de cada área.
- Los servidores y trabajadores no brindan un servicio de calidad al cliente externo.
- Existen conflictos internos entre directores, jefes departamentales y servidores.
- No existe una motivación individual para fomentar el trabajo y el empoderamiento.
- No existe una correcta comunicación interna.

### OPORTUNIDADES

- El gobierno promueve planes de capacitación integral a servidores y servidoras públicas.
- El desarrollo de nuevas técnicas de capacitación, comunicación y motivación que pueden ser aplicadas en los planes de mejora.
- La importancia que ha tomado en la actualidad el mejoramiento y fortalecimiento de las áreas de Administración del Talento Humano en beneficio del cliente interno.

### F.O

Por medio del área de Talento Humano se puede implementar programas de mejora para el fortalecimiento de la comunicación y motivación entre los trabajadores y servidores de la institución con el fin de obtener mejores resultados laborales

### D.O

Para evitar que sigan existiendo conflictos internos, falta de motivación de los servidores y trabajadores de la institución, se deben aplicar técnicas de motivación y comunicación que permitan mejorar el desempeño en las actividades diarias dentro de cada dirección administrativa.

### AMENAZAS

- La falta de continuidad en los procesos que se genera por los constantes cambios políticos y las leyes ecuatorianas que han incrementado las posibilidades de remoción de cargos.
- Las mejores condiciones que ofrecen las empresas privadas en el país.
- Ajustes presupuestarios por parte del Gobierno Central.

### F.A

Al contar la institución con los recursos humanos y financieros para una correcta administración del Talento Humano, se podrán afrontar los problemas asociados con las diferentes problemáticas del entorno que influyen en la permanencia de una persona en su puesto de trabajo.

### D.A

Aplicando estrategias direccionadas al reconocimiento de las perspectivas de los individuos y el mejoramiento de la comunicación interna, se evitan procesos de discontinuidad y rotación de personal.

**Anexo 3: Diseño de encuesta**

**Encuesta Interna**

**RESPONDA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS DE FORMA INDIVIDUAL DE ACUERDO A SU CRITERIO, LOS DATOS AQUÍ LLENADOS SERÁN UTILIZADOS DE FORMA RESERVADA Y PERMITIRÁN ESTABLECER ACCIONES DE MEJORA.**

**Pregunta 1**

**¿Se siente motivado a la hora de realizar sus actividades diarias en su área de trabajo?**

**SÍ NO**

**Si su respuesta es NO, siga con la encuesta.**

**Pregunta 2**

**¿Cuál sería para usted la mejor forma de motivarlo por parte de su jefe inmediato?**

---

---

---

---

**Pregunta 3**

**¿Ha recibido algún tipo de capacitación afín con sus actividades diarias en los últimos seis meses?**

SÍ NO

**Pregunta 4**

**¿Ha tenido algún tipo de conflicto o problema con su jefe inmediato o compañero de trabajo que haya afectado a su normal desempeño en su área de trabajo?**

SÍ NO

**Pregunta 5**

**¿De acuerdo a las políticas y normas que se manejan en la actualidad en las instituciones, donde sería mejor trabajar?**

Sector Público

Sector Privado

**Pregunta 6**

**¿Cree usted que existe una buena comunicación entre compañeros y entre servidores y autoridades?**

SÍ NO

#### Anexo 4: Pregunta 1

¿Se siente motivado a la hora de realizar sus actividades diarias en su área de trabajo?

SÍ

NO

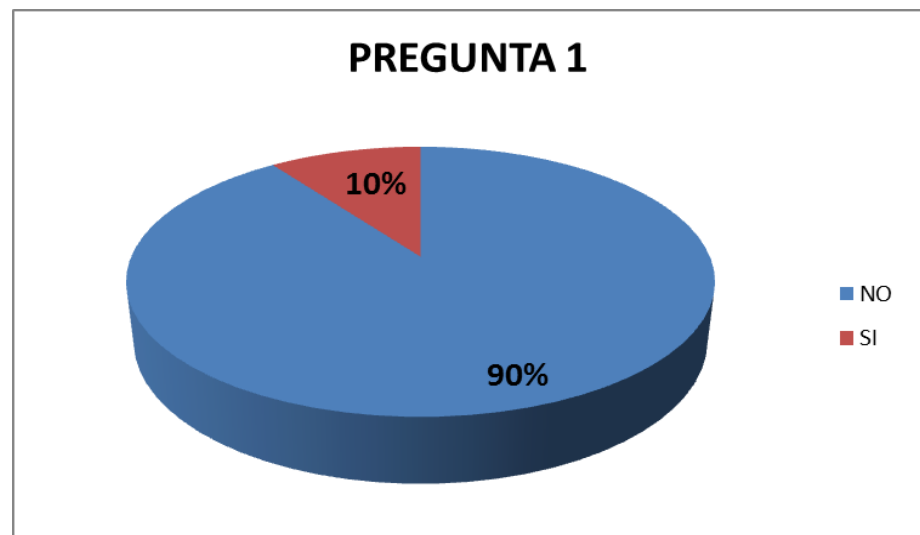
#### TABULACIÓN

NO: 54

SI: 6

TOTAL ENCUESTADOS: 60

#### GRÁFICO DE DATOS



## Anexo 5: Pregunta 2

¿Cuál sería para usted la mejor forma de motivarlo por parte de su jefe inmediato?

### TABULACIÓN

MEJOR TRATO: 10

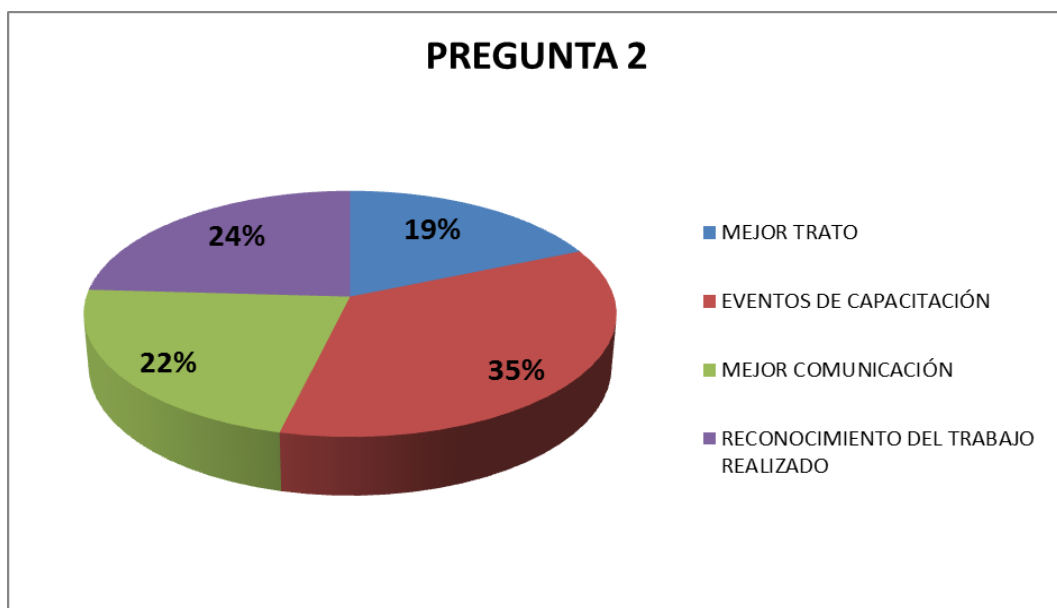
EVENTOS DE CAPACITACIÓN: 19

MEJOR COMUNICACIÓN: 12

RECONOCIMIENTO DEL TRABAJO REALIZADO: 13

TOTAL ENCUESTADOS: 54

### GRÁFICO DE DATOS



**Anexo 6: Pregunta 3**

**¿Ha recibido algún tipo de capacitación afín con sus actividades diarias en los últimos seis meses?**

SÍ

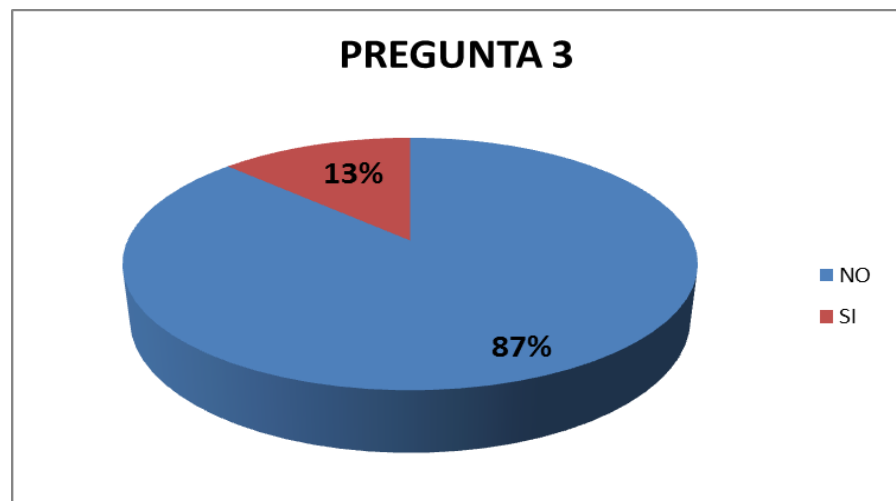
NO

**TABULACIÓN**

NO: 47

SI: 7

TOTAL ENCUESTADOS: 54

**GRÁFICO DE DATOS**



## Anexo 7: Pregunta 4

¿Ha tenido algún tipo de conflicto o problema con su jefe inmediato o compañero de trabajo que haya afectado a su normal desempeño en su área de trabajo?

SÍ

NO

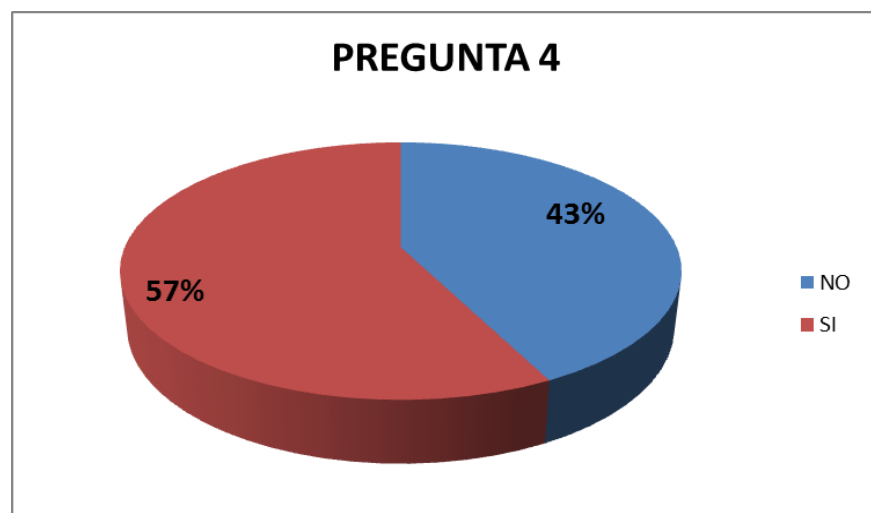
### TABULACIÓN

NO: 23

SI: 31

TOTAL ENCUESTADOS: 54

### GRÁFICO DE DATOS



### Anexo 8: Pregunta 5

**¿De acuerdo a las políticas y normas que se manejan en la actualidad en las instituciones, donde sería mejor trabajar?**

Sector Público

Sector Privado

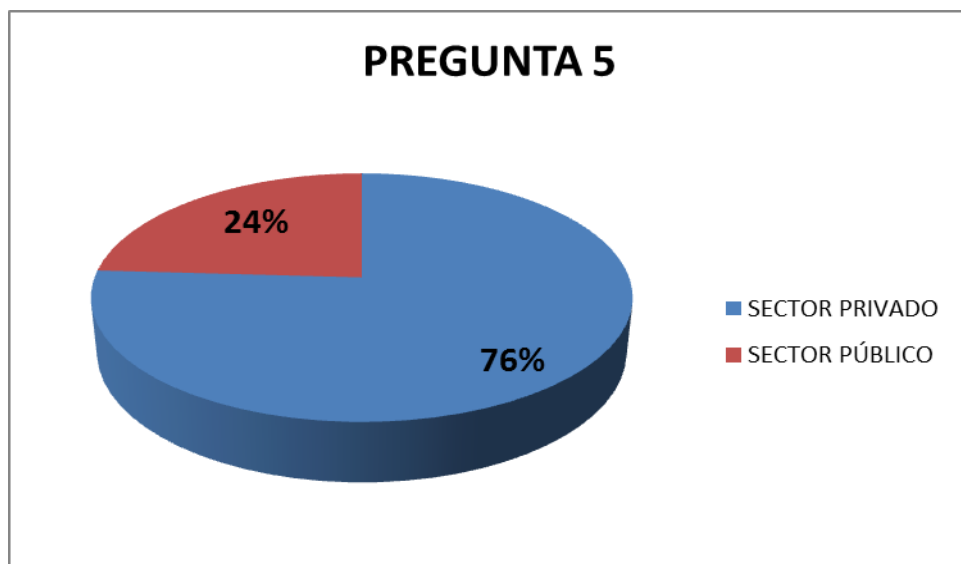
#### **TABULACIÓN**

SECTOR PÚBLICO: 13

SECTOR PRIVADO: 41

TOTAL ENCUESTADOS: 54

#### **GRÁFICO DE DATOS**



**Anexo 9: Pregunta 6**

**¿Cree usted que existe una buena comunicación entre compañeros y entre servidores y autoridades?**

SÍ

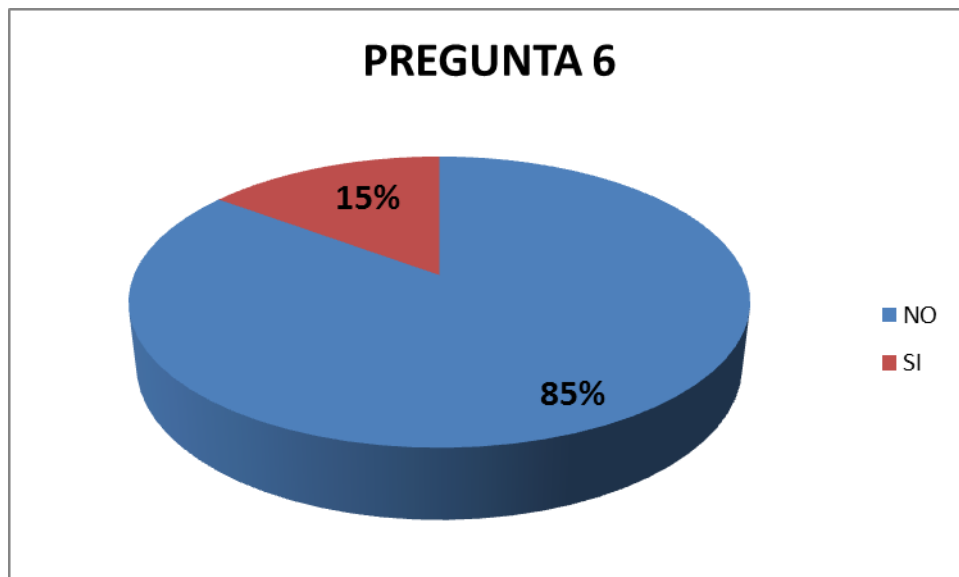
NO

**TABULACIÓN**

NO: 46

SI: 8

TOTAL ENCUESTADOS: 54

**GRÁFICO DE DATOS**

**Anexo 10: Formulario de detección de necesidades de capacitación**



**Fecha:**

**Nombre:**

**Dirección Administrativa:**

**Cargo:**

**ACTIVIDADES PRINCIPALES DIARIAS:**

---

---

---

---

**SEGÚN LAS ACTIVIDADES SEÑALADAS, MENCIONE LOS TEMAS O EVENTOS DE CAPACITACIÓN QUE CONSIDERA NECESARIOS PARA FORTALECER SUS COMPETENCIAS:**

---


---

---

---

**FIRMA**

## Anexo 11: Matriz de necesidades de capacitación

 <b>GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN MEJÍA</b>										
<b>MATRIZ DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN</b>										
<b>DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA:</b>										
<b>FECHA:</b>										
<b>PERIODO:</b>										
<b>RESPONSABLE:</b>										
Nº	TEMAS DE CAPACITACIÓN	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	RÉGIMEN LABORAL	GRUPO OCUPACIONAL	PUESTO INSTITUCIONAL	PERIODO DE EJECUCIÓN DE CURSOS	NACIONAL / INTERNACIONAL	CAPACITACIÓN INTERNA O EXTERNA	No. EVENTOS	TOTAL HORAS
<b>OBSERVACIONES</b>										
1.										
2.										
3.										
<b>ELABORADO POR:</b>					<b>APROBADO POR:</b>					
RESPONSABLE DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DE LA MATRIZ SEMESTRAL DE CAPACITACIÓN					MAXIMA AUTORIDAD MUNICIPAL					

### Anexo 12: Formulario de mejora



#### FORMULARIO DE MEJORA

¡Ayúdanos a mejorar!

Fecha: \_\_\_\_\_

#### Motivo de la queja

- Conflictos con el personal
- Clima laboral inapropiado
- Problemas de comunicación
- Otros

Descripción de la queja:

---

---

---

---

#### Motivo de la sugerencia

- Espacio físico
- Capacitación
- Integración
- Otros

Descripción de la sugerencia:

---

---

---

---

Solución que espera de la queja o sugerencia:

---

---

### Anexo 13: Cronograma de pausas activas anuales

		GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN MEJÍA																																															
		CRONOGRAMA DE PAUSAS ACTIVAS ANUALES																																															
N°	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	ENERO SEMANA				FEBRERO SEMANA				MARZO SEMANA				ABRIL SEMANA				MAYO SEMANA				JUNIO SEMANA				JULIO SEMANA				AGOSTO SEMANA				SEPTIEMBRE SEMANA				OCTUBRE SEMANA				NOVIEMBRE SEMANA				DICIEMBRE SEMANA			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Concejo Municipal	x			x				x				x				x				x				x				x				x				x				x								
2	Comité de Promoción Social			x				x				x				x				x				x				x				x				x				x									
3	Comité de Promoción Cultural		x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x							
4	Alcaldía	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x								
5	Dirección Financiera	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x								
6	Secretaría General			x				x					x				x				x				x				x				x				x				x								
7	Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicaciones		x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x							
8	Dirección Administrativa y de Talento Humano	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x								
9	Dirección de Gestión Estratégica	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x								
10	Dirección Asesoría Jurídica			x				x					x				x				x				x				x				x				x				x								
11	Dirección de Comunicación Social		x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x							
12	Dirección de Planificación Territorial	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x								
13	Dirección de Auditoría Interna	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x								
14	Dirección de Servicios Públicos e Higiene			x				x					x				x				x				x				x				x				x				x								
15	Dirección de Gestión Ambiental, Riesgos y Seguridad Ciudadana		x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x							
16	Dirección de Obras Públicas	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x								
17	Dirección de Desarrollo Turístico	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x								
18	Dirección de Desarrollo Social			x				x					x				x				x				x				x				x				x				x								
19	Dirección de Geomática y Catastros		x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x							
20	Dirección de Movilidad y Transporte	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x								
21	Registro de la Propiedad y Mercantil	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x								

<b>ENERO:</b> EJERCICIOS DE GIMNASIA LABORAL	<b>MAYO:</b> RUTINA DE AERÓBICOS	<b>SEPTIEMBRE:</b> RELAJACIÓN CON MÚSICA
<b>FEBRERO:</b> DESARROLLO DE CRUCIGRAMA	<b>JUNIO:</b> JUEGOS MENTALES	<b>OCTUBRE:</b> ADIVINANZAS CON PERSONAJES
<b>MARZO:</b> ROMPECABEZAS EN EQUIPO	<b>JULIO:</b> HABILIDAD VISUAL	<b>NOVIEMBRE:</b> EJERCICIOS CON MÚSICA
<b>ABRIL:</b> EJERCICIOS DE RELAJAMIENTO	<b>AGOSTO:</b> ACTIVIDADES MANUALES	<b>DICIEMBRE:</b> ÁRBOL DE DESEOS