

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA
(F.A.F.I)
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y GESTIÓN EMPRESARIAL



TESIS DE GRADO

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

**INCIDENCIAS DEL PLAN DE DESARROLLO DE PERSONAL PARA CONSEGUIR
LOS OBJETIVOS DE LA COORDINACION ZONAL CINCO DEL MIES.**

EGRESADAS:

BLANCA NOEMI COLINS LAGOS
YIRA ELIANA LOPEZ VERA

DIRECTOR:

ING. CARLOS AGUIRRE RODRIGUEZ M.B.A

LECTOR:

ING. TEOFILO FERNANDEZ BAYAS Ms

AÑO: 2013

CERTIFICACIÓN

En calidad de asesor del presente trabajo de investigación, certifico que la tesis con el título **INCIDENCIAS DEL PLAN DE DESARROLLO DE PERSONAL PARA CONSEGUIR LOS OBJETIVOS DE LA COORDINACION ZONAL CINCO DEL MIES.** Fue elaborada por las egresadas **BLANCA NOEMI COLINS LAGOS Y YIRA ELIANA LOPEZ VERA,** a su vez cumple con los requisitos metodológicos y científicos que la Universidad Técnica de Babahoyo exige, por lo tanto autorizo su presentación para los trámites pertinentes.

Atentamente,

Ing. Carlos Aguirre Rodríguez M.B.A

DECLARACIÓN DE AUTORIA

Ante las autoridades de la Universidad Técnica de Babahoyo declaro que el contenido del trabajo de tesis con el título **INCIDENCIAS DEL PLAN DE DESARROLLO DE PERSONAL PARA CONSEGUIR LOS OBJETIVOS DE LA COORDINACION ZONAL CINCO DEL MIES**, presentada como requisito de graduación para obtener el título de Ingeniero Comercial, es original, de nuestra autoría y total responsabilidad.

BLANCA NOEMI COLINS LAGOS

YIRA ELIANA LOPEZ VERA

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios por darme la fortaleza de seguir adelante, a mi querida madre por haber desempeñado excelente el doble papel de madre y padre a la vez a ti madre querida Blanca Lagos Mosquera, a mis queridos Hijos que gracias a ellos tuve la voluntad de prepararme profesionalmente: Juan Carlos y Andrés Matías, a mi hermana que me supo ayudar con sus sabios consejos de seguir adelante con una de mis grandes metas gracias hermana: Isabel Pullupaxi Lagos a mis amigos (as) que me apoyaron gracias a cada uno de ellos.

BLANCA NOEMI COLINS LAGOS

DEDICATORIA

Un agradecimiento especial a mi familia, a mi Director de Tesis Ing. Carlos Aguirre y a mí Lector el Ing. Teófilo Fernández quienes supieron guiarme e impartir sus conocimientos en el desarrollo de la presente tesis. Agradezco a la facultad de Administración, Finanzas e Informática donde compartimos con nuestros maestros y amigos gratos momentos de conocimiento y esparcimiento

BLANCA NOEMI COLINS LAGOS

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer por el presente trabajo a Dios, a mis padres: sr. Eco. TEOFILO LOPEZ JULIO Quien junto a Dios supo bendecirme y llenarme de fortaleza para cumplir mis objetivos a la sr Lcda. MARIA VERA MUÑOZ por sus sabios consejos, amor, paciencia, a mis hijos EMELY-ELIAN MARQUEZ LOPEZ para que me tengan de ejemplos y no dejen vencer por ningún obstáculo a mi hermanos familia, amigos que con constancia y perseverancia han sabido influenciar positivamente en mí, sus valores y principios, los cuales han sido la guía en mi camino para la obtención del título universitario.

YIRA LOPEZ VERA

DEDICATORIA

Un agradecimiento especial a mi familia, Ing. Carlos Aguirre y a mí Lector el Ing. Teófilo Fernández por su paciencia y dedicación ya que supieron guiarme e impartir sus conocimientos en el desarrollo de la presente tesis. Agradezco a la facultad de Administración, finanzas e Informática donde compartimos con nuestros maestros y amigos gratos momentos de conocimiento y esparcimiento

YIRA LOPEZ VERA

INDICE GENERAL

INTRODUCCION	12
Contenido	
1. El Problema	
1.1 Contexto Nacional	16
1.2 Contexto Provincial y Local	17
1.3 Problema de Estudio	18
1.4 Situación Problemática	19
1.5 Formación del Problema	20
1.6 Problemas Derivados	20
1.7 Objetivos	
1.7.1 Objetivo General	21
1.7.2 Objetivos Especificos	21
1.8 Justificación	21
2. MARCO REFERENCIAL	
2.1 Ubicación del sector donde va a realizar la investigación.	23
2.2 Antecedentes De Investigaciones Anteriores	23
2.3 Contexto Institucional	24-31
2.4 Bases Teóricas	
2.4.1 Desarrollo Organizacional.	31-32
2.4.1.1 Punto de partida del desarrollo organizacional (credibilidad).	33
2.4.1.2 Aprendizaje Organizacional	33-36
2.4.1.3 Desarrollo Organizacional y Cambio.	36-38
2.4.1.4 Clima Organizacional	39-43
2.4.1.5 Investigación y Desarrollo	43-48
2.4.1.6 Desarrollo Organizacional y Marketing	49-51
2.4.2 Gestión Humana y Desarrollo Organizacional	51
2.4.2.1 Gestión Humana: (La forma de hacer las cosas).	52
2.4.2.2 Gestión Organizacional: (Cómo hacer las cosas)	53
2.4.2.3 Valores del Desarrollo Organizacional	53-57
2.4.2.4 La Cultura Organizacional	57-69
2.5 Definición de términos	69-76
2.6 Hipótesis.	
2.6.1 Hipótesis General	76
2.6.2 Hipótesis Específicas	76
2.7 Variables de Estudio	
2.7.1 Variables de Estudio (independiente)	77
2.7.2 Variable (Dependiente)	77
3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	
3.1 Diseño Metodológico	78
3.1.1 Tipo de Investigación	78

3.2 Método y Técnica	
3.2.1 Método	78
3.2.1.1 Método Científico	79
3.2.1.2 Método Hipotético-Deductivo	80
3.2.1.3 Método Inductivo-Deductivo	80
3.2.1.4 Método Descriptivo	80-81
3.3 Técnicas	84
3.4 Instrumentos de la investigación	81
3.5 Diseño de la investigación	
3.5.1 Universo y Muestra	82
3.5.2 Muestra	82
3.6 Interpretación y discusión de los resultados	
3.6.1 Encuesta realizada a los funcionarios de la parte operativa	83-90
3.6.2 Entrevistas a los directivos de la coordinación zonal cinco del MIES	91-93
4. CONCLUSIONES	93
5. RECOMENDACIONES	94
6. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	
6.1 Título	95
6.2 Introducción a la propuesta	95
6.3 Justificación	96
6.4 Fundamentación	97-98
6.5 OBJETIVOS	
6.5.1 Objetivo general	98
6.5.2 Objetivos específicos	98
6.6 DESARROLLO DE LA PROPUESTA	99-100
6.6.1 Importancia	101-103
6.6.2 Descripción de la Organización	103-118
6.6.3 Base Legal	118
6.6.4 Líneas de acción para el desarrollo organizacional de la Coordinación zonal cinco del MIES	119-136
6.6.5 Programa de capacitación para el desarrollo organizacional	136-145
6.7 Bibliografía	146-147
Anexos	148-151

RESUMEN

En el presente proyecto se analiza la influencia del plan de desarrollo personal para la obtención de los objetivos de la coordinación zonal cinco del MIES. Lo que comprende el direccionamiento estratégico, sus objetivos organizacionales para ser validados como medidas de actuación y finalmente ser cuantificados por medio de variables o indicadores, no obstante recalcar la importancia de acciones de mejora que también se ha incluido en el presente trabajo.

Para ello se ha empezado por la recopilación de la información relacionada con el plan de desarrollo personal, sus características esenciales de organización, el marco legal y su historia dentro del campo del servicio.

Así mismo se detalla la Planificación Estratégica de la empresa, la cual se inicia con el análisis de sus fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades, lo que produjo el desarrollo de la matriz FODA, para poder determinar las estrategias; las mismas que también fueron posibles cuantificarlas por medio de herramientas de investigación de campo como las encuestas aplicadas a los empleados y directivos de la organización.

Con respecto a la incidencia del plan de desarrollo personal se definieron los parámetros o lineamientos a seguir como la Misión y Visión para un periodo de tiempo determinado, los factores críticos de éxito enmarcados para cada una de los componentes del plan de desarrollo personal.

Su alineación estratégica ponderada por medio de una relación causa – efecto entre todos los componentes del plan de desarrollo personal, hasta llegar a la definición de las medidas de actuación.

Por último se determinan algunas medidas o acciones de mejora para que los objetivos estratégicos puedan ser aplicables y medibles en tiempo real.

INTRODUCCIÓN

La nueva economía, caracterizada por la utilización estratégica de la tecnología de información y las comunicaciones en un mercado globalizado, exige nuevas capacidades para lograr el éxito competitivo tanto en empresas manufactureras como en Instituciones de servicio. En este sentido, un tema central en la nueva economía y la llamada era del conocimiento es el desarrollo y despliegue de los activos intangibles que maneja la empresa. Estos activos intangibles incluyen empleados capacitados y motivados, procesos confiables y eficientes, clientes satisfechos y leales, productos y servicios de alta calidad. Dichos activos intangibles habilitan a la Institución para:

Desarrollar relaciones con los clientes que fomenten la lealtad de los clientes existentes.

Introducir productos y servicios innovadores deseados por los segmentos objetivos.

Producir productos y servicios a la medida de los segmentos objetivos, de alta calidad, a bajo costo y con tiempos de entrega rápidos.

Movilizar las habilidades y motivación del personal para la mejora continua de los procesos, la calidad y la rapidez de respuesta.

Apalancar la tecnología de información para la Gestión Administrativa y la excelencia operativa en los procesos.

CAPITULO I

En el capítulo I podemos resumir todo lo concerniente al Marco referencial que nos habla al inicio del Problema científico que presenta la tesis, partiendo desde sus antecedentes históricos para llegar a la descripción detallada del problema en general. Luego sigue como se formulara el problema de investigación generando a través de esa formulación la preguntas investigativas que logran generar los objetivos generales y específicos del tema de tesis para culminar con la justificación del porque desarrollamos y planteamos el tema general de tesis

CAPITULO II

En el capítulo II nos referimos a la base de conceptualización de nuestra tesis que parte con el marco teórico en el cual encontramos los antecedentes investigativos que nos hacen referencia a si hubo una investigación similar en el entorno en la cual nos basamos para el desarrollo de nuestra tesis, seguido de la fundamentación teórica que resume el contenido del tema general de tesis ampliando en conceptos y temas para un mejor entendimiento de que propone nuestra tesis. No podía faltar el marco conceptual que nos permite conocer ciertas palabras sacadas de todo el desarrollo de nuestra tesis que nos parecieron desconocidas. Una parte fundamental en este capítulo es la hipótesis tanto general como específica que es la base de nuestra propuesta en la cual estableceremos si podría cumplirse o no, y que viene relacionado con las variables independiente que especifica la conexión directa con la hipótesis general y la variable dependiente que se relaciona con el problema general descrito anteriormente

CAPITULO III

En este capítulo se encuentra la investigación de campo y el Diseño metodológico que involucra los tipos de investigación que se van a realizar, seguido de los métodos y técnicas a utilizarse que sean las más aplicables para obtener toda la información que nos ayudara a conocer la factibilidad del tema de tesis propuesto, aplicamos para dicha investigación el universo a investigar del que generamos la muestra representativa que será la que utilizaremos para desarrollar nuestra encuestas.

CAPITULO IV

En este capítulo se da a conocer el análisis e interpretación de los resultados los cuales ayudaran a sacar las conclusiones que debemos ajustar a nuestra propuesta de tesis y que se desea sean aplicados en la Coordinación zona cinco del MIES.

CAPITULO V

En este capítulo damos a conocer las recomendaciones que deben de considerarse para mejorar la gestión administrativa a través de un desarrollo del plan de personal.

CAPITULO VI

En este últimocapítulo encontramos el eje central de nuestra tesis que es la Propuesta que se aplicara para dar cumplimiento a los expuesto en los tres capítulos anteriores antes mencionados y en cual se detallan las bases y lineamientos que presentamos para una correcta interpretación de nuestra tesis, la cual se sustentara en una metodología presentada en el objetivo general e hipótesis que servirán de apoyo para

el fortalecimiento general de la propuesta. En la última parte de este capítulo incluimos los anexos que reafirmaran lo antes expuesto en la propuesta adjuntando la bibliografía para saber cuál fue nuestro apoyo didáctico utilizado para el desarrollo de la tesis

CAPITULO I

1 EL PROBLEMA

1.1 Contexto nacional

El desarrollo de personal surge de la necesidad que tienen los individuos en buscar la mejor manera de hacer su trabajo, hoy en día en medio de una crisis económica mundial en donde el empleo ha pasado a hacer preocupación de primer orden para todos los gobiernos del mundo incluido nuestro país en donde la tasa de desempleo es de aproximadamente 5% según el INEC. Es necesario mantener fuente de trabajo que ayude a estabilizar dicha tasa, es por esa situación que un plan de desarrollo de personal pasa hacer una de las alternativas más requeridas para lograr ese fin.

Actualmente la capacidad de desarrollo de personal están tratando de recuperarse, buscando nuevos procesos de capacitación con temas motivacionales, que logren cumplir los objetivos planteados por las instituciones públicas y satisfacer a su vez, las exigencias de los usuarios.

Según el ministerio de relaciones laborales el empleado ecuatoriano no se ha consolidado como un buen prestador de servicio, y por lo tanto merece atención nacional a efectos de mejorar su competitividad y lograr cambios importantes en su actitud del servicio, es por esto que el gobierno está apoyando planes de desarrollo de personal que permita integrar al empleado ecuatoriano a través del

aprovechamiento de los recursos endógenos como alternativa para mejorar su nivel de servicio de atención al usuario por ende el cumplimiento de los objetivos institucionales.

1.2 Contexto provincial y local

En los últimos años se han impulsado proyectos de desarrollo personal por parte del estado Ecuatoriano con la participación de los empleados públicos, incorporando a la Institución pública, potenciando su cultura y recursos convirtiendo la capacitación en un instrumento de desarrollo que beneficia a toda la comunidad.

Sin embargo en La Provincia de los Ríos aunque cuenta con una diversidad de Instituciones públicas, no han sido considerados como fuente de capacitamiento que generen conocimiento a la población que contribuya al desarrollo económico de la provincia.

En uno de los cantones de esta provincia como lo es Babahoyo existe una riqueza cultural interesante que no está siendo aprovechada, ya sea por el desinterés de autoridades o el desconocimiento de la población lo que ha generado un estancamiento en el desarrollo del mismo.

Es por ello que aparecen los planes de desarrollo personal como una respuesta a la recurrente pregunta de cómo alcanzar el desarrollo, constituyendo un mecanismo de

defensa ante circunstancias que se consideran coyunturales, centradas en nuevos estilos de desarrollo que deberá estar basada en la viabilidad económica, social y ecológica.

1.3. Problema de estudio

En la actualidad las instituciones públicas y por ende la Coordinación zonal cinco del MIES, la constitución actual las obliga a enfrentar nuevos retos y diferentes sistemas de gestión administrativa.

Uno de los principales problemas para enfrentar estos nuevos retos es que siguen manteniendo sistemas administrativos, que no se adaptan al ambiente competitivo que existe en la actualidad, no solo porque la información que producen muchas veces es imprecisa, sino también porque no son tomados en consideración los factores cualitativos, pero si los cuantitativos los cuales no proveen una base de decisión exacta sobre clientes y servicios. Otro problema derivado es que los empleados no cuentan con metas e incentivos que los impulse a brindar un mejor servicio.

Esto provoca la indiferencia del personal para la entrega de respuestas rápidas dando a conocer la falta de compromiso entre el empleado y la empresa, que no se agilizan los trámites en los tiempos establecidos provocando reclamos e insatisfacción y en

ocasiones perdidas en la cartera de clientes, además de disminuir la imagen institucional y afectando su crecimiento como institución.

El uso de estos modelos tradicionales de gestión no generan valor, lo que ocasionan problemas y errores en el sistema, no reducen la carga psicológica de los colaboradores ni mejora la velocidad y calidad de atención al cliente ya que mantienen un enfoque interno por lo que generalmente ignoran factores externos como son las perspectivas de los clientes.

Por lo tanto se necesitan otras guías que sean consistentes con la visión de la Institución. Por eso el plan de desarrollo de personal es utilizado como una herramienta y cumple un rol importante; brinda una ayuda en alcanzar un consenso sobre las prioridades de la empresa.

1.4 Situación problemática

Uno de los aspectos críticos que se plantea la Coordinación zonal cinco del M.I.E.S es el cumplimiento de los objetivos de sus unidades organizacionales, su desempeño juega un papel preponderante en la determinación del logro de sus objetivos y desarrollo de planes estratégicos que garanticen sustentabilidad.

Es así que surge la necesidad de establecer nuevos criterios que reorienten de una manera efectiva su desempeño y la búsqueda de oportunidades para mantenerse

competitivo dando cabida al surgimiento de nuevas herramientas de gestión administrativas que van más allá de los antiguos modelos de medición de rendimiento los cuales estaban dirigidos hacia las medidas de actuación financiera y contable.

1.5. Formulación del problema

¿Cuáles son los enfoques necesarios a considerar para el diseño de un plan de desarrollo de personal que facilitan el alineamiento con los objetivos de la Institución?

1.6. Problemas derivados

¿Por qué no se está aplicando un plan de desarrollo de personal que ayude a conseguir los objetivos de la Coordinación zonal cinco del M.I.E.S?

¿Cuáles son los comportamientos organizacionales, culturales y situacional que impiden alcanzar compromisos de los objetivos institucionales?

¿Cuáles de las propuestas alternativas puede ayudar a conseguir los objetivos institucionales de la Coordinación zonal cinco del M.I.E.S?

1.7 OBJETIVOS

1.7.1. Objetivo General

Diseñar un Plan de desarrollo de personal que permita fomentar el compromiso por parte de los empleados hacia el logro de los objetivos de la coordinación zonal cinco del M.I.E.S

1.7.2. Específicos:

- ❖ Indagar como se está ejecutando un plan de desarrollo personal en la administración de la coordinación zonal cinco del M.I.E.S.
- ❖ Identificar en el comportamiento actual de la organización, situaciones y elementos culturales que facilitan y limitan el compromiso de los empleados y objetivos de la institución.
- ❖ Diseñar una propuesta alternativa que ayude a conseguir los objetivos de la coordinación zonal cinco del M.I.E.S.

1.8. Justificación

El propósito de la investigación es establecer qué aspectos del sistema administrativa compartidos predominan o no en el comportamiento laboral de los empleados y directivos de la Coordinación zonal cinco del M.I.E.S que influyan en mejorar la operatividad del servicio y que a través de un plan de desarrollo del personal puedan generar confianza y desarrollar soluciones efectivas que aporten a elevar la

autoestima de cada empleado para brindar resultados que las instituciones esperan y no se pueden cumplir.

Queremos determinar el nivel o grado de responsabilidad que se genera al no determinar los procesos operativos en los empleados y directivos de la Coordinación zonal cinco del M.I.E.S que pueda influir positiva o negativamente en el crecimiento adecuado de la entidad antes mencionada.

En lo teórico aspiramos a aplicar una investigación encaminada a cumplir nuestros objetivos, a fin de incursionar en una mejor adaptación de la gestión administrativa para desarrollar en los empleados y directivos de la Coordinación zonal cinco del M.I.E.S un plan de desarrollo personal que maximice la eficiencia en sus operaciones.

Este trabajo contribuirá para el desarrollo de la Coordinación zonal cinco del M.I.E.S de la provincia de los Ríos en su estructura interna como externa pues brindara bases sólidas en la gestión organizacional para conseguir los objetivos propuestos. En lo práctico contribuirá a que cada área operativa cuente con personas que en situaciones de conflicto puedan enfrentar los riesgos.

Los beneficiarios directos en primer lugar estoy yo como investigador, porque obtendré un modelo o guía donde aportar a mi trabajo diario y maximizar la eficiencia del mismo, en segundo lugar estará la Coordinación zonal cinco del M.I.E.S que verán en esta propuesta un alternativa de concientizar al recurso humano sobre la

importancia de hacer las cosas bien en cada área o departamento operativo de la institución.

CAPITULO II

II. MARCO REFERENCIAL.

2.1. Ubicación del sector donde va a realizar la investigación.

En la ciudad de Babahoyo capital de la provincia de los Ríos existen muchas instituciones públicas que están al servicio de la ciudadanía riosense como son los bancos, hospitales, ambientales, registro civil, corporación eléctrica y telecomunicaciones y la Coordinación zonal cinco del M.I.E.S que mantienen un enfoque de servir a la ciudadanía de la mejor manera y eficientemente de acuerdo a su alcance

2.2. Antecedentes De Investigaciones Anteriores

Tanto administradores como investigadores piensan que un plan de desarrollo de personal puede ser un motor de las actitudes de los empleados y la efectividad y rendimiento organizacionales. A efecto de comprobar esta posibilidad se han correlacionado diversos procesos de capacitación con otras tantas de resultados individuales y organizacionales. ¿Qué se ha aprendido? En primer lugar, diversos estudios muestran que el plan de desarrollo personal se correlaciona estrechamente con la cultura y el comportamiento y actitudes de los empleados. Por ejemplo el

desarrollo organizacional guarda relación positiva con la satisfacción del trabajo, la intención de permanecer en la organización y las innovaciones, y resulta negativa con la evitación de trabajo. En contraste, las culturas pasivas – defensivas y agresivas – defensivas tuvieron correlación negativa con la satisfacción en el trabajo y la intención de continuar en la organización. Estos resultados hacen suponer que los empleados parecen inclinarse por organizaciones que estimulan la interrelación y el trabajo con otros de tal manera les ayude a satisfacer sus necesidades y desarrollo. En segundo término, los resultados de varios estudios muestran que la congruencia entre los valores del individuo y la organización se relaciona estrechamente con el compromiso organizacional, desarrollo, satisfacción en el trabajo.

Las investigaciones realizadas subrayan la importancia del desarrollo personal, también refuerzan la necesidad de aprender más sobre el proceso de formar y cambiar la cultura organizacional y consecuentemente el desarrollo organizacional.

La implementación de esta propuesta, surge de la necesidad de crear una cultura en donde los que administran consideren que el cliente es la prioridad número uno y que debemos fortalecer las estrategias constantemente.

2.3 Contexto Institucional

Decreto presidencial mediante el cual se cambia de nombre de ministerio de bienestar social al de ministerio de inclusión económica y social

DECRETO 580

Rafael Correa Delgado

PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA

CONSIDERANDO:

Que, con Decreto Supremo N. 3815 publicado en el Registro Oficial N. 208 de 12 de junio de 1980 se crea el Ministerio de Bienestar Social, con las atribuciones para formular, dirigir y ejecutar la política estatal en materia de seguridad social, protección de menores, cooperativismo y la promoción popular y bienestar social.

Que, con Decreto Ejecutivo N. 1323 publicado en el Registro Oficial N. 294 de 8 de octubre de 1999 se fusionan los Ministerios de Trabajo y Recursos Humanos y de Bienestar Social en una sola entidad que se denomina Ministerio de Trabajo y Acción Social.

Que, con Decreto Ejecutivo N. 23 publicado en el Registro Oficial N. 8 de 2 de febrero de 2000 se establece como función general del Ministerio de Bienestar Social instituir políticas de acción social para procurar, mejorar la calidad de vida de la población, especialmente en las comunidades y grupos humanos en los que se ha intensificado la situación de pobreza;

Que, con Decreto Ejecutivo N. 828 publicado en el Registro Oficial N. 175 de 23 de septiembre de 2003 se cambia la denominación de Ministerio de Bienestar Social por la de Ministerio de Desarrollo Humano;

Que, con Decreto Ejecutivo N. 1017 publicado en el Registro Oficial N. 199 de 28 de octubre de 2003 se deroga el Decreto Ejecutivo N. 828 publicado en el Registro Oficial N. 175 de 23 de septiembre de 2003, restituyéndose por lo tanto el nombre de Ministerio de Bienestar Social;

Que, de conformidad con el Artículo 176 de la Constitución Política de la República, el número de ministerios, su denominación y las materias de su competencia, serán determinadas por el Presidente de la República.

Que, el Ministerio de Bienestar Social debe constituirse en garante de los derechos económicos y sociales de la población ecuatoriana, con prioridad en los grupos pobres, excluidos y vulnerables;

Que, una de las acciones de la política social del gobiernos es la transformación del Ministerio de Bienestar Social en un ministerio moderno que transite de una política meramente asistencial y dispersa a una política integrada que promueva el desarrollo social con inclusión económica y social, equidad y ciudadanía;

Que, es necesario crear espacios institucionales para propiciar una asignación transparente de recursos, la participación ciudadana, el control social y la rendición de cuentas de las políticas, programas y proyectos sociales; y,

En ejercicio de las atribuciones que le confiere los artículos 176 de la Constitución Política de la República y 11 Literal h) del Estatuto de Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva.

DECRETA:

Artículo 1.- Denomínese al Ministerio de Bienestar Social como Ministerio de Inclusión Económica y Social:

a. Promover y fomentar activamente la inclusión económica y social de lapoblación, de tal forma que se asegure el logro de una adecuada calidad de vida para todos los

ciudadanos y ciudadanas, mediante la eliminación de aquellas condiciones, mecanismos o procesos que restringen la libertad de participar en la vida económica, social y política y que permiten, facilitan o promueven que ciertos individuos o grupos de la sociedad sean despojados de la titularidad de sus derechos económicos y sociales, y apartados, rechazados o excluidos de las posibilidades de acceder y disfrutar de los beneficios y oportunidades que brinda el sistema de las instituciones económicas y sociales.

b. Promover la atención integral de la población a lo largo de su ciclo de vida (niñez, adolescencia, juventud, adultos mayores), priorizando sus acciones en aquellos individuos o grupos que viven en situación de exclusión, discriminación, pobreza o vulnerabilidad; y,

c. Las demás funciones, atribuciones, competencias y responsabilidades que le correspondían al Ministerio de Bienestar Social.

Artículo 3.- Las acciones del Ministerio de Inclusión Económica y Social se guiarán por los principios de universalidad, indivisibilidad, igualdad y no discriminación, eficiencia participación, corresponsabilidad, transparencia y rendición de cuentas.

Artículo 4.- Son objetivos estratégicos del Ministerio de Inclusión Económica, los siguientes:

a. Ampliar las capacidades de la población mediante la generación o garantía de las oportunidades de acceder a los servicios sociales de educación, formación, capacitación, salud, nutrición y otros aspectos básicos de la calidad de vida que influyen en la libertad fundamental del individuo para vivir mejor;

b. Promover la inclusión económica de la población mediante la generación o garantía de las oportunidades de poseer, acceder y utilizar los recursos económicos de la sociedad para consumir, producir o realizar intercambios, de tal forma que se garanticen las oportunidades de acceso a trabajo, ingresos y activos.

c. Garantizar el derecho de la población a la protección social y especial, de modo que no sufra grandes privaciones como consecuencia de cambios materiales que afectan negativamente su vida, mediante la regeneración sistemática de un n , de tal forma que se garanticen las oportunidades para vivir con seguridad y satisfactoriamente; y,

d. Fomentar la ciudadanía, la organización y la cohesión social mediante la promoción o garantía de participación de los ciudadanos y ciudadanas como actores fundamentales de su propio desarrollo, el reconocimiento de su capacidad transformadora y de emprender acciones que les permitan acceder o recobrar la titularidad de los derechos económicos y sociales, y la ampliación de las oportunidades de la población para interrelacionarse.

Artículo 5.- El Ministerio de Inclusión Económica y Social tendrá a su cargo el ejercicio de las facultades legales y reglamentarias, y el cumplimiento de las funciones, atribuciones, responsabilidades y competencias asignadas al Ministerio de Bienestar Social en lo que no se contraponga con las disposiciones del presente decreto.

Artículo 6.- En los reglamentos, decretos, acuerdos, resoluciones y demás normatividad secundaria en donde diga “Ministerio de Bienestar Social”, dirá “Ministerio de Inclusión Económica y Social”.

Artículo 7.- Sustitúyase en el Artículo 16 Literal I) del Estatuto del Régimen Jurídico

Administrativo de la Función Ejecutiva: donde dice “Ministerio de Bienestar Social”, dirá Ministerio de Inclusión Económica y Social”.

Artículo 8.- El programa Operación Rescate Infantil – ORI-, Programa de Protección Social –PPS-, Fondo de Desarrollo Infantil –FODI-, Aliméntate Ecuador y Programa de Desarrollo Rural Territorial –PRODER-, adscritos y dependientes del Ministerio de Bienestar Social, seguirán manteniendo esa dependencia del Ministerio de Inclusión - Económica y Social; deberán, por lo tanto, actuar sobre la base de las políticas de desarrollo social dispuestas por el Gobierno a través del Ministerio, en coordinación con los demás programas y proyectos del Ministerio.

Artículo 9.- Deróguese los Artículos 2,3,4,5,6,7,8,9, y Disposiciones Transitorias del Decreto Supremo N. 3815 publicado en el Registro Oficial N. 8 de 2 de febrero de 2000, los Artículos 2 y 3 del Decreto Ejecutivo N. 1017 publicado en el Registro Oficial

N. 199 de 28 de octubre de 2003 y cualquier otra norma que se opusiere al presente Decreto.

Artículo 10.- De la ejecución del presente Decreto, que entrará en vigencia a partir de la fecha de su publicación en el Registro Oficial, encárguese la señora Ministra de Inclusión Económica y Social.

Dado en el Palacio Nacional, en Quito, a 23 de agosto de 2007

Rafael Correa Delgado

PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA

Jeannette Sánchez Zurita

Ministra de Bienestar Social

Construimos juntos una vida de oportunidades

El Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) renueva en su estructura para mejorar la aplicación de las políticas sociales. Con este objetivo, el presidente de la República, Rafael Correa firmó el Decreto Ejecutivo Nro. 1356, mediante el cual dispuso la reestructuración institucional

El nuevo Ministerio parte de la visión del buen vivir y el desarrollo centrado en las personas, y exhibe las siguientes transformaciones:

1. Considerar el bienestar y el buen vivir como un bien público, cuyo acceso está garantizado por la ciudadanía y clasificado por la diversidad propia de la población y sus necesidades específicas.
2. El Estado se enfoca prioritariamente en generar oportunidades para todos en equidad, atiende directamente a la población con mayores necesidades y promueve su acceso autónomo en el futuro.
3. El nuevo es un modelo que considera la estructura distributiva como parte del patrón de desarrollo económico, propone la equidad como eje de la economía y al sistema económico en función de la equidad. En el modelo neoliberal la política social compensatoria había servido para amortiguar las consecuencias de la política económica y el ámbito de “lo social” se había asociado a la pobreza.
4. Recuperar el Estado como actor articulador, impulsador, rector y referente ético de las acciones públicas.
5. La corresponsabilidad es una participación que exige derechos pero también toma a cargo la vida de los beneficiarios, la de su familia y sus potencialidades. La

corresponsabilidad es equidad entre hombres y mujeres, entre la economía monetaria y la economía del cuidado.

2.4 Bases Teóricas

2.4.1. Desarrollo Organizacional.

Es un esfuerzo libre e incesante de la Coordinación zonal cinco que se vale de todos los recursos de la organización con especialidad el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo. Dinamiza los procesos, crea un estilo y señala un norte desde la institucionalidad.

El doctor Richard Beckhard. La define como ``Un esfuerzo: (a) planeado, (b) que cubre a la organización, (c) administrado desde la alta dirección (d) que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante (e) la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta``

En el libro fundamentos de la comunicación organizacional la escritora María Elena Mendoza Fung propone una definición muy cercana a la anterior: "Proceso planeado que abarca la totalidad de la organización buscando la eficacia y la transformación cultural para asegurar la competitividad de la organización y sus empleados.

Finalidad de un Programa de Desarrollo Organizacional.

Es que la organización aprenda como sistema y pueda tener un sello distintivo de hacer las cosas con excelencia a partir de sus propios procesos. El DO propende por que haya un mejoramiento continuo, efectividad para funcionar y responder al cambio.

En este aspecto adquiere relevancia el concepto de Mendoza Fung (2007, UPB) cuando plantea: "Las organizaciones exitosas son aquellas que su adaptación y capacidad para asumir los cambios los encaran de forma positiva y proactiva, las organizaciones que aprenden, son aquellas que están dispuestas a asumir nuevos roles y responsabilidades y que técnicamente están en continuo avance y capacitación.

2.4.1.1. Punto de partida del desarrollo organizacional (credibilidad).

El punto de partida del desarrollo organizacional es la credibilidad, la organización debe propender por una condición en la cual llegue a ser creíble en sus procesos, en sus productos y servicios. Creíble para sus clientes externos e internos; una credibilidad que no se agota en la puesta en marcha y terminación de un proceso, sino que pervive con la continuidad de la empresa, y se acrecienta en el tiempo.

2.4.1.2. Aprendizaje organizacional.

Es el testimonio del cambio organizacional, puesto que las organizaciones reflejan en su interior una serie de transformaciones y renovaciones, lo cual es resultado, muy seguramente de: la adquisición de conocimientos, cultura y valores – entiéndase- aprendizaje de las personas que integran la organización.

La organización está llamada a promover un aprendizaje adaptativo y al mismo tiempo un aprendizaje generativo. El primero busca que la organización se adapte a la realidad actual. El segundo mira a la organización como un ente que en la cual debe emerger la tensión creativa para alcanzar la visión, adopta estrategia para cambiar la realidad. En todo caso el proceso de aprendizaje concibe a la organización como una realidad darwiniana.

En este proceso de aprendizaje se busca:

1. Saber más de sí, de los otros y del mundo.

2. Poder hacer algo que antes no podíamos
3. Tener una nueva habilidad o destreza.
4. Dejar de ser el tipo que uno era.

En este aspecto se toma la idea de aprender a aprender, de desaprender y reaprender, pues el mundo en constante cambio nos pone ante complejidades que es necesario afrontar con modelos mentales capaces de mirar a la organización con una visión sistémica, los modelos tradicionales de aprehender la realidad, de hacer lecturas del entorno y la de la organización quedan rezagados, es necesario que la gerencia aprenda a decodificar desde una perspectiva sistémica, eso requiere un aprendizaje generativo de sistema. Esto implica una visión macroscópica, la cual permite ver la realidad sin descomponer el todo, ver él todo para sabernos situar entender mejor y ser más eficientes.

Es necesario:

1. Tomar distancia
2. Filtrar detalles
3. Destacar grande componentes
4. Mirar muy profundamente las interrelaciones

Esto dará como resultado una organización que su Dirección se equipare a un analista simbólico, capaz de hacer lectura de los códigos que emite la sociedad contemporánea.

Visión Macroscópica es la forma holística, visión sistémica como se mira, se concibe, se piensa en la organización. El instrumento con que se mira, es decir el microscopio es el modelo mental. Este es uno de los objetos de estudio del aprendizaje organizacional. Como lo comenta. Geus, el holandés que supo ser el principal planificador de Shell, lo define como "el proceso por el cual los equipos de gerencia cambian los modelos mentales de su compañía, sus mercados y sus competidores".

En una organización es preferible contar con Sistemas abiertos; son los sistemas que presentan relaciones de intercambio con el ambiente, a través de entradas (insumos) y salidas (productos). Estos intercambian materia y energía regularmente con el medio ambiente, suelen ser eminentemente adaptativos, ya que para sobrevivir deben reajustarse constantemente a las condiciones del medio.

Mantienen un juego recíproco con las fuerzas del ambiente y la calidad de su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, aproximándose a una operación adaptativa (proceso de aprendizaje y de auto-organización). Los sistemas abiertos no pueden vivir aislados, porque estos "mantiene así mismo, un continuo flujo de entrada y salida, un mantenimiento y sustentación de los componentes, no estando a lo largo de su vida en un estado de equilibrio químico y termodinámico, obtenido a través de un estado firme llamado homeostasis", por lo que "evitan el aumento de la entropía y pueden desarrollarse en dirección a un estado decreciente orden y organización" (entropía negativa). A través de la interacción ambiental, los sistemas abiertos" restauran su propia energía y reparan pérdidas en su propia organización". El concepto de sistema abierto puede ser aplicado a diversos niveles de enfoque: al nivel del individuo, al nivel del

grupo, al nivel de la organización y al nivel de la sociedad, yendo desde un microsistema hasta un supra sistema en términos más amplios, va de la célula al universo (R.J. Aguado).

El aprendizaje organizacional implica lo que es el aprendizaje, asociado con el compromiso de asegurarse de que el organismo puede seguir aprendiendo gracias a sus propias experiencias. Esto requiere de actuaciones y tácticas que faciliten a las unidades operatorias comprobar sus propias operaciones, compararlas con otras opciones y facilitar planes para el perfeccionamiento futuro. También implica un proceso de recopilación sistemática de informes, de retroalimentaciones y de formulación de planes basados en la información. Para esos fines deberá dividirse a la organización en grupos de aprendizaje.

En el estudio del aprendizaje organizacional hay que tener claro que la prioridad no es el aprendizaje individual, sino el aprendizaje de la organización, el aprendizaje sistémico, lo que se mide es la organización que aprende. Si bien es cierto que los integrantes de la organización deben aprender, crecer y desarrollarse, no es menos cierto que este aprendizaje debe estar asociado (en relación directamente proporcional) al aprendizaje del "sistema" que se llama "empresa".

2.4.1.3. Desarrollo Organizacional y Cambio.

Un tema con el que tiene que vérselas la organización es con el cambio, es algo que se da a diario ¿ cómo conservar el equilibrio? ¿Cómo adaptarse mientras todo va

cambiando? Aquí de nuevo adquiere pertinencia el concepto de la empresa como una realidad darwiniana. Como nos comenta José Antonio Durán Acosta, "No bien algo llega a ser, su tendencia a permanecer entra en conflicto con su propia necesidad de cambiar". La organización es un ente artificialmente construido para lograr un fin, vive esta realidad. El cambio es cualquier modificación observada que permanece con carácter relativamente estable. Es un proceso proactivo de transformación que opera sobre la cultura organizacional.

El cambio organizacional tiene unas premisas que podemos enunciar en lo siguiente:

1. Todo cambio que se da en alguna parte la empresa la afecta en su totalidad, se perciba o no por sus integrantes.
2. El cambio es un reto tanto humano como técnico.
3. La actitud de los directivos ante el cambio debe estar orientada a establecer y mantener el equilibrio en sus grupos, y favorecer el ajuste de cada uno de sus integrantes, a las nuevas circunstancias.
4. Es de esperar que se presenten reacciones grupales ante el cambio, dado la adherencia que presentan algunos individuos a posturas predominantes en su grupo de trabajo, este aspecto debe ser entendido y manejado por la gerencia del desarrollo organizacional.
5. Cuando ocurre un cambio, el grupo busca el equilibrio intentando regresar al estado o situación anterior, percibido como una mejor forma de ser y/o hacer las cosas. Cada presión a favor del cambio, por lo tanto alienta una contrapresión del grupo.

6. La comunicación es vital en el momento de consolidar un cambio. Ya que este puede llegar a parecer injustificado cuando la gente no cuenta con elementos para ver claramente que sus beneficios compensan sus costos económicos, psicológicos y sociales. Por lo tanto cada cambio deberá basarse en un análisis costo / beneficio que tome en consideración todas sus implicaciones, y deberá estar precedido por suficiente información para el personal.
7. Entre los implicados en el cambio hay distintos niveles de tolerancia al estrés que el mismo produce. En todo caso, rebasar el umbral de tolerancia puede dañar la salud física y psicológica de los individuos.
8. La existencia de personas muy bien preparadas o muy inteligentes no necesariamente significa que el grupo comprenderá y aceptará mejor el cambio. A veces sucede lo contrario, porque el grupo utiliza su capacidad para racionalizar o justificar los motivos de su resistencia al cambio.
9. Si el gerente como promotor del cambio hace que sus colaboradores participen activamente del proceso, logrará niveles de apertura y colaboración muy superiores a los que obtendría si únicamente se limitara a informarles acerca de los antecedentes, naturaleza y forma de implantación cambio.
10. Aunque sea el gerente de desarrollo organizacional el que inicie los cambios, los resultados finales siempre dependen en gran medida de los colaboradores y su actitud hacia dicho cambio.

2.4.1.4. Clima organizacional.

Está constituido por las condiciones, las situaciones y la dinámica que se genera al interior de una organización que ya sea para bien o para mal inciden en el crecimiento, desempeño y desarrollo de la persona o la institución.

El clima organizacional es también "la medida receptiva de los atributos organizaciones. Es el estado relativamente duradero del ambiente interno de una organización y el cual es experimentado por los miembros de esta, influencia en el comportamiento de quienes lo conforman y puede ser descrito en términos de percepciones de un cierto de grupo de características de la organización" (María Elena Mendoza Fung, 2000, UPB).

El clima de una organización debe facilitar la realización de la persona (empleados) como individuo irreplicable, sujeto original, causa dinámica de sí, capaz de afirmarse con autonomía, con derechos y con responsabilidades individuales y sociales. Propender por un escenario donde la realización personal haga posible la realización de la empresa. Donde los empleados vean la organización como parte de ellos, su mundo, su historia. Que sus vivencias estén ligadas a esa institución, hablamos de un clima que si bien es cierto debe propender por el crecimiento y desarrollo de la organización, también privilegia el crecimiento de la persona objeto y fin último de las instituciones.

Un buen clima organizacional va más allá de las buenas condiciones físicas en el sitio de trabajo; pues este abarca aspectos emocionales, espirituales, morales.

El concepto holístico de salud y bienestar, donde la salud no es únicamente ausencia de dolor, sino que es el estado general de bienestar de la persona. Físico, espiritual, moral y emocional. No puede haber buen clima organizacional, si el individuo está enfermo moralmente, si la persona es excluida, estigmatizado, es subvalorado. No puede haber buen clima organizacional para un individuo que se le vulnera sus fundamentos religiosos, en tanto que, diariamente hace un aporte significativo a la empresa. No puede haber clima organizacional en un escenario donde la persona no ve posible un mundo de realizaciones acorde con sus expectativas de existencia. (Entendidas en el sano criterio de la racionalidad).

Escalas de Clima Organizacional

Nombre en la Escala	Descripción
1. Desvinculación	Describe un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza.
2. Obstaculización	Se refiere al sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo.
3. Esprit	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. Intimidad	Los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

5. Alejamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Describe una distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
6. Énfasis en la producción	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.
7. Empuje	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
8. Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
9. Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
10. Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
11. Recompensa	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y

	promoción.
12. Riesgo	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
13. Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
14. Apoyo	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
15. Normas	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
16. Conflicto	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
17. Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
18. Conflicto e inconsecuencia	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

19. Formalización	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
20. Adecuación de la planeación	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
21. Selección basada en capacidad y desempeño	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
22. Tolerancia a los errores	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

* **Walters, Halpin y Crofts, Litwin y Stringer, y otros investigadores**

2.4.1.5. Investigación y desarrollo.

Este mide la modernidad de una empresa, una organización investiga sobre 4 elementos permanentes:

1. Entorno: Al fin de establecer la viabilidad. Todo entorno presenta un FODA: Análisis de Fortalezas, Oportunidad, Debilidades y Amenazas, ya que este cambia de acuerdo a lo que se presente cada día.

2. El Mercado: Es el lugar de las transacciones. Se mueve de manera emocional.

Se analiza desde el punto de vista de 6 variables:

- a. Oferta y demanda
- b. Aspectos macroeconómicos

- c. Orden público
- d. Los conocimientos que la gente tiene
- e. La legislación.
- f. Qué pasa con el producto interno bruto.

La Organización: Una verdad que resulta clara es que las organizaciones no son lo que pretende ser, sino lo que la gente cree que son. Por eso hay que mirarse permanentemente a través de la competencia y mirarse en situaciones extremas, plantearse interrogantes, tales como: ¿Qué pasaría si existiera una empresa que hace lo mismo que usted?, lo importante en este aspecto es como responde la empresa a esas situaciones extremas.

Investigar quién es el usuario: A través de bases de datos del usuario, pues las organizaciones empiezan a perder clientes cuando no saben quién es el usuario. Hoy día muchas compañías trabajan con tendencias que privilegian el desarrollo para el cliente.

Investigar sobre tendencias: La tendencia es parte de lo que pasa y puede seguir pasando.

Se desarrolla de acuerdo con las capacidades que tenga la organización.

Investigación Básica, Investigación Aplicada y Desarrollo Tecnológico

Dentro del proceso de innovación se suele separar la que se considera propiamente como (I+D) y se desglosa a su vez en tres clases: investigación básica, investigación aplicada y desarrollo tecnológico.

- ❖ **Investigación Básica.** Comprende todos aquellos trabajos originales que tienen como objetivo adquirir conocimientos científicos nuevos sobre los fundamentos de los fenómenos y hechos observables. En este tipo de trabajos se analizan propiedades, estructuras y relaciones, y su objetivo consiste en formular hipótesis, teorías y leyes. Sus resultados generalmente no pretenden lograr ningún objetivo lucrativo en concreto y se publican en revistas especializadas.

- ❖ **Investigación Aplicada.** Consiste en trabajos originales que tienen como objetivo adquirir conocimientos científicos nuevos pero orientados a un objetivo práctico determinado. Está muy ligada a la investigación básica a causa de que utiliza posibles resultados de ella y estudia métodos y medios nuevos para lograr su objetivo concreto. Los resultados que se obtienen son una gama de productos nuevos o incluso un número limitado de operaciones, métodos y sistemas. Los resultados son susceptibles de ser patentados.

- ❖ **Desarrollo Tecnológico.** Abarca la utilización de diferentes conocimientos científicos para la producción de materiales, dispositivos, procedimientos, sistemas o servicios nuevos, o mejoras sustanciales. Realiza trabajos sistemáticos basados en conocimientos existentes, procedentes de la investigación aplicada o de la experiencia práctica. Su primer objetivo es lanzar al mercado una novedad o una

mejora concreta. Para realizar los ensayos, se hacen pruebas con prototipos o en una planta piloto, sin embargo hoy, se recurre cada vez más a la simulación por ordenador.

Es necesario ordenar algunos conceptos básicos expresados anteriormente. El primero que debemos precisar es el de invento que consiste en "una idea, un boceto o un modelo para un dispositivo, producto o sistema nuevo o perfeccionado". El concepto de innovación es más amplio que el anterior pues va más lejos y no acaba hasta la puesta en el mercado de la invención. El origen de la tecnología está precisamente en la invención; evidentemente los conocimientos científicos se pueden encontrar en la base del invento pero son otra cosa. Hay una frase que aclara todo lo anterior: "solo se puede descubrir lo que ya existe, en cambio solo se puede inventar lo que no existe", una máquina nueva por ejemplo.

La ciencia se descubre, las máquinas se inventan. Toda invención ha de consistir en el planteamiento de un problema y una resolución.

Aunque los inventos son patentados, numerosos de ellos no conducen necesariamente a innovaciones tecnológicas. La invención es la producción de un nuevo conocimiento mientras que la innovación es la primera comercialización de un invento. La invención no llega a ser innovación sino se concreta en un bien aceptado por el mercado y ampliamente difundido. El agente de la invención es el técnico o científico, mientras que el agente de la innovación es el empresario.

Sin embargo no siempre es posible establecer fronteras muy claras entre una y otra. Anteriormente las invenciones, para poder ser aplicadas debían aguardar que las condiciones técnicas, económicas y sociales, fueran favorables a su implementación. Es decir la innovación seguía a la invención. Hoy es el interés por innovar el que motiva la invención, el esquema se ha invertido. La invención desaparece como entidad diferenciada por la importancia de los dos elementos que la enmarcan: el avance científico que le precede y la innovación que le sigue.

❖ El proceso innovador.

El proceso que ocurre desde la producción de una invención hasta colocarla en el mercado ha llevado a varios autores a construir una serie de modelos que van desde presentar el proceso de la manera más simple como un proceso lineal, hasta proponer un modelo que refleje mejor la complejidad del proceso innovador, y que permiten comprender el camino seguido y las distintas etapas que intervienen en el mismo.

El proceso innovador es una actividad compleja, diversificada, con muchos componentes en interacción, que actúan como fuentes de las nuevas ideas, siendo muy difícil descubrir las consecuencias que un hecho nuevo puede llegar a ofrecer.

❖ Clases de innovación.

La palabra innovación tiene un alcance muy amplio. Casi todo cabe, desde la penicilina o el transistor hasta una pequeña modificación en el envase de un producto. Es decir

estamos colocando todas las innovaciones en un mismo cesto aunque no tengan la misma importancia, cuando podemos diferenciarlas:

- Innovaciones principales o radicales. Son las que suponen un rompimiento súbito respecto al estado anterior. Producen mejoras estructurales en los resultados sin que lo sean en los costos.
- Innovaciones incrementales. Son formadas por las mejoras en procesos o productos ya conocidos. Se concreta sobre todo en la reducción de costos.

Los Japoneses son grandes difusores de las innovaciones incrementales (Kaizan). Sin embargo algunos piensan que hoy no son suficientes, la mejora continua de los años 80 ya no basta. "Los tiempos locos requieren de empresas locas. Y la mayoría, por no decir todo el valor creado por la empresa, sea cual sea su tamaño o sector, proviene de dos fuentes: la inteligencia y la imaginación" señala Tom Peters.

El progreso tecnológico en un sector está generado por el paso de una innovación radical a un estado generalizado de innovaciones incrementales. Sucesivamente se pasa de una situación inicial caracterizada por la presencia de mano de obra altamente calificada, maquinaria de tipo general y preocupación por los resultados del producto o proceso, a otra donde los rasgos dominantes sobre la producción en masa, la intensidad en capital, una mano de obra menos calificada, y una reducción general de los costos.

2.4.1.6 Desarrollo organizacional y marketing.

El desarrollo organizacional toca un aspecto medular de la organización a saber el Marketing. Para el desarrollo organizacional el marketing no es una tarea de un departamento en la organización, es un estilo de accionar institucional. La organización se entiende entonces como un engranaje de individuos todos enfocados al marketing, todos escuchan, todos piensan, todos hablan, todos ven, todos venden en todo lo que hacen.

Para las empresas que propenden por un desarrollo en su área de marketing, es conveniente no presentar a los diferentes públicos de la organización, las acostumbradas Oficinas de Quejas y Reclamos, pues da la sensación de una empresa, a la que es menester reclamarle muy a menudo por sus fallas y poco avance en la excelencia y calidad de sus productos y servicios. Resultaría mejor hablar de un Centro de Relaciones con el Cliente o un Centro de Atención al Cliente.

El marketing como sistema tiene dimensiones:

1. Ideología: Tiene que ver con la filosofía del negocio. El marketing depende del enfoque del dueño del negocio es:

- La filosofía es el marco estratégico del negocio.

- La visión estratégica del negocio.

- La cultura organizacional se vuelve parte de la filosofía.

2. Pensamiento: El marketing estratégico. Es el que piensa, detecta las posibilidades de negocio, es el que define a que segmento del mercado nos vamos a dirigir, detecta áreas potenciales del mercado para el negocio, evalúa puntualmente al cliente. Piensa antes de vender.

3. Acción. Se corresponde con el marketing operativo. Es el show del marketing estratégico, es el show de la publicidad, el show del punto de venta, el empaque, precio, publicidad y promoción.

El marketing propugna por una cultura de competitividad, esto se constituye en lo primero que la empresa debe asegurar. En este sentido conviene mencionar 14 principios de competitividad, a saber:

1. Capacidad de anticipación a: la competencia, expectativas del cliente.
2. Capacidad de adaptación –adaptabilidad externa
3. Flexibilidad interna: Adaptabilidad interna, capacidad de adaptación interna.
4. Gestión integral: Liderazgo y ética, la gestión de la dirección y el cuadro directivo.
5. Gestión del cambio.
6. Tecnología al día.
7. KnowHow (integral) total del negocio.
8. Claridad en la estrategia segmentación del mercado.
9. Eficiencia y productividad.
10. Eficacia.

11. Procesos claramente instalados e incorporados en el negocio.
12. Cultura organizacional de valores.
13. Comunicación fluida y compartida en todas las áreas.
14. Talento humano cualificado y calificado.

En marketing entendemos que en la empresa la red de valor está integrada por el servicio integral, el punto de origen de la cadena de valor de una empresa es el cliente

2.4.2. Gestión Humana y Desarrollo Organizacional.

La base **Gestión Humana y Desarrollo Organizacional**.conceptual de Desarrollo Organizacional parte de la “Teoría de Sistemas”, que se define como el enfoque multidisciplinario para entender los problemas, donde se parte del principio de que todo se relaciona, interactúa y coexiste entre sí.

De manera tal que Desarrollo Organizacional es un prisma ampliado del enfoque tradicional de gestión de recursos humanos en las empresas. Este estudia y entiende tanto la dinámica humana como también los procesos que existen en la empresa, para que ambos elementos se complementen y logren conjuntamente los objetivos que la empresa requiere alcanzar. (Las personas entendiendo y sirviéndose de los procesos).

Por procesos se entiende como todos los sistemas y procedimientos que existen para realizar las tareas y actividades (La forma de hacerlos es tema de Gestión Humana.).

Las responsabilidades estratégicas de Desarrollo Organizacional como área de apoyo en la empresa, están las de apoyar la concepción, diseño, estructuración y operacionalización de los procesos y formas de implementar las estrategias generales del negocio en todos sus ámbitos. Se especializa en hacer simple y funcional la práctica de los planes de trabajo, conjuntamente combinado con el apoyo en el diseño de procesos simples y funcionales, que logren resultados y que hagan provocar sinergia de grupo.

2.4.2.1. Gestión Humana: (La forma de hacer las cosas).

Toda la dinámica de la gestión humana se basa en un concepto macro de desarrollo de estrategias para que el individuo logre un proceso de inducción, permanencia, desarrollo y logro dentro de la empresa, en un óptimo ambiente laboral, tanto físico como de relaciones positivas.

Estos tres elementos son los que permiten el apoyar a la organización para que sus negocios se mantengan administrados por las personas calificadas en cada puesto de trabajo. Adicionalmente apoya también que cada individuo haga suya la estrategia que define a la empresa en su mercado o en los mercados que existe, lo dota de la capacitación y la remuneración necesaria para que posea las habilidades y sea retribuido con base a su esfuerzo (que de valor agregado) y a lo que el mercado salarial en que la empresa se encuentra inmersa así paga.

2.4.2.2. Gestión Organizacional: (Cómo hacer las cosas).

La gestión organizacional es llevada a todos los ámbitos de la empresa, y se resume en un concepto macro como el apoyo en el desarrollo de prácticas y conceptos que facilitan el alineamiento de la organización desde su principio (cliente) hasta su final (registro de historial financiero contable).

Es en otras palabras, todo el apoyo que Desarrollo Organizacional da para que en la empresa se desarrollen los planes, prácticas, políticas, procedimientos, herramientas, o procesos de toda naturaleza que apoyen la gestión gerencial en la búsqueda del logro de los objetivos.

2.4.2.3Valores del Desarrollo Organizacional.

- **Respeto por las personas.-** Se considera a todas las personas, como el elemento más valioso de la organización, como personas responsables, y se les trata con dignidad y respeto.
- **Confianza y apoyo.-** Se busca la organización eficaz y saludable caracterizada por la confianza, autenticidad, franqueza y clima de apoyo.
- **Igualdad de poder.-** Las organizaciones eficaces restan énfasis a la autoridad y control jerárquico, no establecen relaciones de superior a inferior, sino de igual a igual.
- **Confrontación.-** No se pueden esconder los problemas. Se les debe enfrentar abiertamente.

- **Participación.**- Entre más personas se involucren en el cambio y en las decisiones que lo rodean, más se sentirán comprometidas con la implantación de las decisiones de cambio.

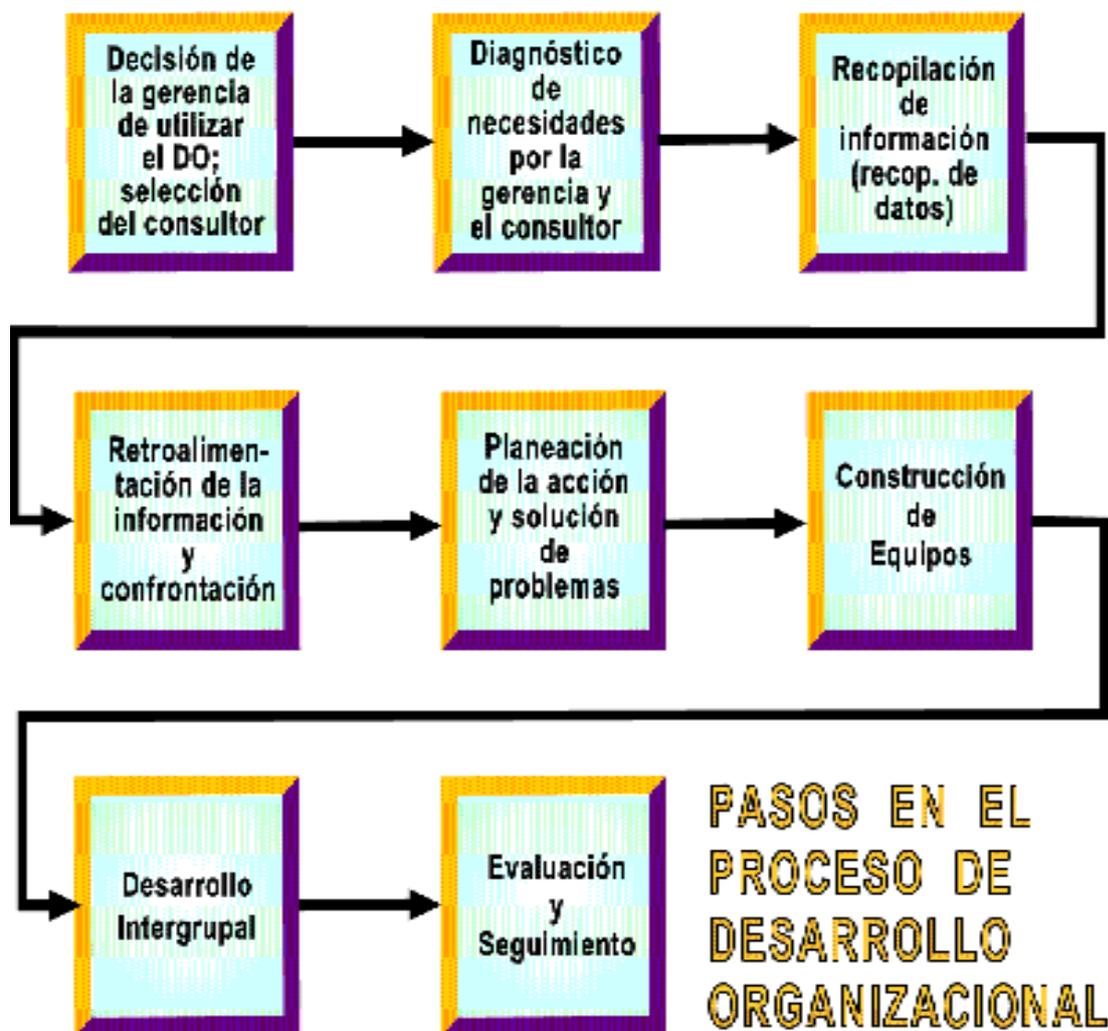
Intervenciones del DO

CARACTERÍSTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL



- **Capacitación en sensibilidad (sensibilización al cambio):** Grupos de capacitación que buscan cambiar el comportamiento mediante la interacción de grupos no estructurados.
- **Retroalimentación a través de encuestas:** Uso de cuestionarios para identificar discrepancias entre las percepciones de los miembros; sigue su análisis y se sugieren medidas alternativas o estrategias de acción.
- **Consultoría del proceso:** El consultor proporciona al cliente elementos de juicio respecto a lo que sucede en la organización o en su entorno, así como en la organización y sus empleados y/o en la organización y sus clientes e identifica los procesos que requieren mejoramiento.

- **Construcción de equipos:** Utiliza actividades específicas para convertir a los grupos de trabajo en verdaderos equipos de trabajo, con mucha interacción para incrementar la confianza, la apertura y la franqueza entre los miembros.
- **Desarrollo entre grupos:** Ayuda a corregir el conflicto disfuncional entre los grupos, tratando de cambiar las actitudes, estereotipos y percepciones que los miembros de los grupos tienen entre unos y otros.



Modelo del Proceso de Acción del D.O.



Desarrollo Organizacional



2.4.2.4. La cultura organizacional.

El fenómeno de la cultura en las organizaciones se considera hoy de gran valor, captando la atención de muchos de los principales especialistas en consultoría por el reconocimiento de todo lo que define en una organización.

Aunque no existe acuerdo en cuanto a su conceptualización, la definición elaborada por Schein resulta útil para captar la complejidad del fenómeno y para entender su valor como regulador de los procesos organizacionales. Así, se asume la cultura como "el conjunto de presupuestos básicos que un grupo crea, descubre y desarrolla en el proceso de aprendizaje de cómo lidiar con los problemas de adaptación externa e interna y que funcionan, al menos lo suficientemente bien, para que sean considerados válidos y enseñados a los miembros como una forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas" (Schein, E. 2007).

Se refieren además varios niveles en los cuales se manifiesta la cultura:

1. *Nivel de artefactos visibles*: es considerado como el ambiente construido de la organización: patrones de comportamiento visibles, documentos públicos, entre otros.
2. *Nivel de los valores que gobiernan el comportamiento de las personas*: este nivel está representado por los principios sociales, filosóficos, por las metas y estándares con valor intrínseco para la organización.
3. *Nivel de las presunciones subyacentes básicas*: este nivel hace referencia a aquellas presunciones que determinan cómo los miembros de la organización perciben, piensan y sienten.

La cultura, entendida como "metáfora fundamental" de la organización, como su esencia, matiza entonces todos los fenómenos que se manifiestan en la organización, por lo que para su potenciación desde cualquier tipo de intervención será necesario atender a las características culturales de la misma.

Algunas de las principales variables en las que se puede centrar el trabajo de consultoría en la organización son:

La comunicación.

Proceso mediante el cual las personas tratan de compartir significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos. Esta definición incluye tres puntos esenciales. Las personas y, por ello, para entender la comunicación se necesita tratar de comprender cómo se relacionan las personas entre sí (lo que conlleva a compartir significados), lo cual quiere decir: aceptar las definiciones de las palabras que están usando. La comunicación es simbólica: los sonidos, gestos, letras, números y palabras sólo representan o son una aproximación de las ideas que se pretenden transmitir.

La Comunicación Organizacional establece y difunde las metas de la Organización, desarrolla planes para lograr metas, selecciona y organiza los recursos humanos y materiales de la forma más eficaz y eficiente, dirige, orienta, motiva y crea un clima que incentiva la participación del personal, y controla el desempeño.

El hecho de que existan interferencias que limiten la comprensión del mensaje emitido (barreras) incide negativamente en el acto comunicativo. Las barreras se clasifican en: personales, físicas y semánticas, y la influencia de cualquiera incide negativamente en el flujo de la comunicación en la organización.

La comunicación en la Organización se presenta en los siguientes planos:

- ▶ *Descendente:* en una Organización significa que el flujo de información se realiza de una autoridad superior a otra de menor nivel.
- ▶ *Ascendente:* cuando la información fluye de niveles auxiliares y operativos hacia los niveles jerárquicos, esto es, de los niveles inferiores a los superiores.
- ▶ *Horizontal:* cuando se facilita información entre departamentos, las cadenas de mando e individuos del mismo nivel. Deberá atenderse al adecuado funcionamiento de los diferentes planos, aunque resulta importante destacar que cuando se intenta potenciar la participación en la organización es vital atender al funcionamiento de la comunicación ascendente y horizontal.

La motivación laboral.

La motivación es el interés o la fuerza intrínseca que se da en relación con algún objetivo que el individuo quiere alcanzar. Es un estado subjetivo que mueve la conducta en una dirección particular. Se acepta que ésta no sólo energiza la acción, sino que determina su orientación hacia la obtención de determinados objetivos a partir de la acción de un conjunto de variables interrelacionadas entre sí de forma muy íntima y compleja, que a su vez determinan la actitud ante las tareas, su comprensión y su disposición a seguir actuando en determinado sentido, a pesar de la presencia de contingencias que dificulten esa líneas de acción.

La compleja orientación motivacional presente en los hombres comprende un orden jerárquico y está determinada por un conjunto de variables que pueden ser agrupadas en dos grandes tipos: internas, en las que actúan al menos tres categorías de variables: las fisiológicas (de orden biológico, por ejemplo, necesidad de alimentación, descanso,

abrigo, sexo, entre otras), psicológicas (necesidad de autoestima, de seguridad, de autorrealización, entre otras), psicosociales (reconocimiento, afecto, estima, entre otras); las externas, en la que están presentes fundamentalmente dos categorías de variables los eventos externos (condiciones de la organización y del puesto de trabajo, salario, contenido de trabajo entre otras); agentes o personas que influyen en la motivación (los jefes y sus características, el colectivo laboral, entre otras); las condiciones de relación entre las internas y las externas: en las que decide cómo las personas perciben la acción de uno u otro tipo de variable (internas y externas) y las posibilidades de satisfacerla en el marco de la organización en que trabaja y con el trabajo que realiza.

Satisfacción laboral.

El hombre percibe de forma valorativa la realidad en que se desempeña, particularmente en lo referido a su situación laboral, por cuanto el trabajo constituye su principal actividad, lo que da lugar a que se forme un reflejo valorativo de esta realidad. Según responda a sus expectativas, intereses, deseos y necesidades, este reflejo adquiere valor positivo, satisfacción laboral, o negativo, insatisfacción laboral.

En la formación de esta valoración intervienen un conjunto de variables propias de la situación laboral: internas, entre las que se cuentan las condiciones de trabajo, la organización de la jornada laboral, el salario, el estilo de dirección, la comunicación, entre otras y variables que no son específicamente propias de la situación laboral, pero que aparecen estrechamente asociadas a la misma; externas, posibilidades de alimentación, tiempo libre y su uso, condiciones de vida, transportación hacia y desde el centro de trabajo, entre otras.

La satisfacción o insatisfacción laboral puede ser una actitud general o cubrir sólo una parte de la actividad laboral. Por tanto, el evaluarla en una organización y situación laboral en específico debe hacerse teniendo en cuenta aquellas variables que más inciden en la misma. La satisfacción laboral forma parte de la satisfacción por la vida, por lo que el medio externo en general, incluso aquellos aspectos de menor relación con la vida laboral, influye sobre ella, a su vez la satisfacción laboral es parte importante de la satisfacción por la vida.

El clima psicológico.

El clima socio-psicológico organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral percibidas directamente o indirectamente por los empleados, que se supone constituye una fuerza que influye en la conducta del empleado. Es la atmósfera de trabajo de la organización tal y como es percibida y experimentada por los integrantes de la organización. Este aspecto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y la calidad de la cultura organizacional y de sus valores. Es, en definitiva, la manera cómo la gerencia y los empleados individualmente o en grupos se comportan en la organización.

El clima organizacional tiene un gran impacto en el funcionamiento de la organización y requiere ser potenciado para tratar de desarrollar aquellos elementos que puedan redundar en que sea lo más positivo posible y que sus miembros lo perciban como favorable, lo cual influye considerablemente no solo en los resultados económicos de la organización, sino también en el desarrollo personal de sus miembros, aspecto a veces olvidado, pero de gran peso en la actividad laboral.

Estrés laboral.

Entendido incluso como una problemática de salud, es necesario destacar el papel de la organización en este fenómeno. Para ello se consideran como factores de riesgo en la organización, los siguientes:

- Estresores del puesto y contenido del trabajo.
- Estresores relacionales.
- Estresores organizacionales.
- Estresores físicos.
- Otros Estresores.

También se reconoce la existencia de factores protectores, tales como:

- Políticas explícitas de reconocimiento por un trabajo bien hecho.
- Políticas de producción y de administración de recursos humanos que generen las oportunidades de desarrollo de carrera.
- Cultura organizacional que valore al trabajador como individuo.

Las principales fuentes de estrés en las organizaciones son el cambio y la incertidumbre. Al respecto, es necesario que haya buena comunicación respecto a los cambios. Lo principal, entonces, es no solo evaluar en qué condiciones se encuentra este fenómeno en la organización, sino tratar de disminuir los factores de riesgo y potenciar los protectores, para lo cual pueden citarse algunas ideas generales, aunque siempre teniendo en cuenta que deberán contextualizarse en la situación concreta de la organización.

Opciones para las empresas que quieran resolver sus problemas de estrés

- Estudio (auditoría) de estrés.
- Programas de asistencia al trabajador (PAT).
- Entrenamiento en áreas causantes de estrés o Sistema de selección de personal.

La calidad de vida.

Esta categoría ha sido definida como la calidad de las condiciones de vida de una persona, como la satisfacción experimentada por la persona con dichas condiciones vitales y esencialmente como la combinación de componentes objetivos y subjetivos, es decir, la calidad de las condiciones de vida de una persona junto a la satisfacción que ésta experimenta con ella.

Por último, se toma como la combinación de las condiciones de vida y la satisfacción personal ponderadas por la escala de valores, aspiraciones y expectativas personales. Por supuesto, la organización tiene gran influencia en este elemento y deberá atender a la manera como sus trabajadores se sienten al respecto y determinar qué acciones pueden promoverse para mejorar la calidad de vida de sus miembros.

La identidad institucional.

Es el conjunto de rasgos y atributos que definen la esencia de la organización, algunos de los cuales son visibles y otros no. Se reconocen como soportes de la identidad: la comunicación gráfica, elementos gráficos estables que representan a la organización, el

entorno, arquitectura, los vehículos, stands en ferias, congresos, etc.; el equipo humano, la apariencia de las personas, el sentido de pertenencia, las relaciones entre los trabajadores, los estilos de comunicación y dirección, la atención al cliente, el producto, la estampa misma de los productos o servicios, etc.

La imagen de la institución.

Es el modo a través del cual la organización expresa su identidad (representación en el imaginario simbólico). Sus modos de expresión son una serie de atributos que se consideran representativos, distintivos dentro de la organización, se proyectan a través de acciones de comunicación.

Tanto la identidad como la imagen de la organización son elementos importantes en su funcionamiento y deberá trabajarse en función de que se tenga claridad respecto a cómo es concebida la organización, tanto por sus miembros como por los clientes externos u otras entidades con las que se relacione. En este sentido es importante que estos elementos no se manifiesten desde la espontaneidad, sino que se direccionen en función de los objetivos e intereses de la organización, especialmente en los períodos más críticos de cambio.

El cambio organizacional.

El cambio tiene por objeto hacer que las cosas sean diferentes. La intervención para el cambio es una acción planeada y tendiente a modificar las cosas. No obstante, el cambio debe estar dirigido a lograr efectos específicos y deseados, así como a evitar posibles efectos no deseados. En otras palabras, es necesario direccionar el cambio.

Las personas que fungen como facilitadores y asumen la responsabilidad de dirigir el cambio reciben el nombre de agentes de cambio. Los agentes del cambio pueden ser directivos o no directivos, empleados de las organizaciones o asesores externos.

En el caso de cambios muy trascendentales, la gerencia a menudo contrata los servicios de asesores externos para que brinden su consejo y ayuda. Como no están dentro de la empresa están en condiciones de ofrecer una perspectiva objetiva que, por lo general no tienen los pertenecientes a la empresa. Sin embargo, no están exentos de limitaciones; generalmente no conocen bien la historia, la cultura, los procedimientos y el personal de la organización. Además, tienden a introducir cambios radicales (que pueden ser útiles o perjudiciales), pues no tienen que vivir con las repercusiones que acarrearán. En cambio, cuando los especialistas o gerentes internos hacen las veces de agentes de cambio suelen ser más cuidadosos (y posiblemente más cautelosos), dado que deben vivir con las consecuencias de sus acciones. Cualquiera que sea la variante utilizada (agentes externos, internos, o combinación de ambos) lo que sí es clave es que el cambio transcurra como proceso direccionado, intencional y que se sustente no solo en lo que se desea lograr por lo que imponga el medio, sino en las características de la cultura organizacional.

La resistencia al cambio.

Este es un proceso que generalmente aparece cuando se trata de cambios que de alguna manera supongan rupturas significativas para los sujetos implicados. El grado de resistencia al cambio depende del tipo de cambio y de lo bien que se conozca. La gente no presenta resistencia ante el cambio, sino ante la pérdida o la posibilidad de pérdida.

Se ha aceptado una metodología para el cambio que trata de disminuir las posibles resistencias, desde el direccionamiento y la graduación del proceso, para lo cual se proponen diferentes etapas:

Descongelamiento: Un cambio exitoso requiere descongelar el statu quo de lo establecido, asegurando que no se presente incertidumbre, miedo a pérdida de lo logrado en la organización o en el aspecto personal.

Movimiento: cambiar en el sentido deseado y planificado hasta lograr los objetivos que se pretenden alcanzar.

Recongelamiento: Estabilizar lo logrado en el cambio como parte de la cultura de la organización, lo que garantiza su persistencia en el tiempo.

¿Cómo abordar estas problemáticas?

Hemos manejado algunas variables que resultan estratégicas en el proceso de consultoría a las organizaciones, pero es necesario también reflexionar sobre cómo incidir de manera coherente, sistémica y no agresiva para la organización en estos elementos. En nuestra opinión, lo anterior implica la utilización de una metodología de trabajo que tome en cuenta la organización y los aspectos que de ella se han expuesto con anterioridad, trabajar desde de la cultura de la misma.

Una propuesta es la utilización de la metodología cualitativa que toma en cuenta estos aspectos:

- ▶ Rol protagónico a la perspectiva de los sujetos que pertenecen al campo de acción.
- ▶ Respeto por las características de la dinámica del escenario de investigación (sin renunciar a las modificaciones que puedan lograrse).
- ▶ Las transformaciones que puedan producirse se corresponden esencialmente con las necesidades y posibilidades de los sujetos, lo que genera en ellos más compromiso con estas.

2.5. Definición de términos.

Proceso: Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

Proceso clave: Son aquellos procesos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.

Subprocesos: son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

Sistema: Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.

Procedimiento: forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y

como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.

Actividad: es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.

Proyecto: suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos. La diferencia fundamental con los procesos y procedimientos estriba en la no repetitividad de los proyectos.

Indicador: Es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

Estrategia: Es la determinación de los objetivos básicos y metas de largo plazo en una empresa. Es el conjunto de objetivos vinculados en una cadena causa y efecto, representan la estrategia del negocio, es decir cómo se alcanzará la visión de la organización.

Planes Estratégicos: La planeación estratégica es el proceso de seleccionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para lograr los objetivos específicos que conduzcan hacia las metas y el establecimiento de los métodos necesarios para asegurarse de que se pongan en práctica las políticas y programas estratégicos.

Perspectivas: Son aquellas dimensiones planteadas para ver el desempeño estratégico de la organización, en cuatro perspectivas: Financiera, del cliente, proceso y crecimiento y aprendizaje.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento o de dinámica organizacional: Centrado fundamentalmente en base al éxito actual y futuro del negocio, como es el caso de la gente, la tecnología y la información. Cada uno de estos elementos forma parte de una organización de aprendizaje y permiten obtener mejores logros.

Perspectiva cliente: Basado en el proceso de la organización que impacta a la satisfacción de expectativas, por lo tanto, también la percepción de los clientes sobre la contribución que la empresa les da como propuesta de valor.

Perspectiva financiera: Es el resultado del beneficio de las otras perspectivas, vienen las consecuencias que satisfacen las expectativas de los accionistas del negocio.

Misión.- La misión es la declaración de la razón de ser de la organización, es una definición de la empresa que va más allá de obtener utilidades para los accionistas. La misión puede ser:

Genérica. Por ejemplo “Nuestra misión es satisfacer al cliente”

Orientada a las actividades. Por ejemplo Kodak “Producir rollos fotográficos”

Orientada a la actividad principal de la organización. Por ejemplo Lan Chile “Proporcionar con satisfacción y orgullo el mejor servicio de transporte aéreo para cumplir las expectativas de nuestros clientes.

Orientada al propósito de la actividad principal.

Visión.- Refleja en forma escrita lo que la empresa desea ser en un futuro en un plazo definido (3 a 5 años por lo general).

Valores.- Son las convicciones y creencias en que se basa la conducta de la organización al realizar sus actividades para lograr su visión cumpliendo constantemente su misión.

Temas estratégicos.- Los Temas estratégicos son líneas básicas de desarrollo de la organización. Representa los componentes claves que formarán la estrategia empresarial. En conjunto con la Misión, Visión y Valores formarán parte del plan estratégico organizacional.

Propuesta de Valor.- La propuesta de valor está definida como una promesa implícita que la empresa les hace a sus clientes entregando productos y servicios con una combinación particular de características.

Perspectiva de los Procesos Internos.- Busca la excelencia en los procesos internos de la cadena de valor, que es el conjunto de actividades que realiza la compañía, para satisfacer a los clientes.

Perspectiva del aprendizaje.- Determina los recursos necesarios para poder realizar los procesos sin inconvenientes y así satisfacer a los clientes. Busca la forma en que la empresa debe aprender, innovar y crecer. Las perspectivas de aprendizaje y crecimiento y de procesos internos son conocidas como facilitadores y las perspectivas de clientes son conocidas como resultados.

Objetivos Estratégicos.- Los Objetivos Estratégicos definen qué se va a hacer para lograr la misión, visión y la propuesta de valor. Establecen una dirección, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación. Deben ser pocos, desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros.

Indicadores.- Se basa en la premisa que lo que no se puede medir no se puede controlar. Para tener la certeza de que se está cumpliendo cada perspectiva hay que definir objetivos estratégicos para cada una de ellas que se puedan cumplir y para verificar su cumplimiento se utilizan los indicadores. Se debe tener como indicadores aquellos que realmente sirven para saber si se avanza en la estrategia.

Metas.- Representan los valores que deben alcanzar los indicadores en un determinado período de tiempo para tener la certeza que se están cumpliendo los objetivos.

Análisis de Gestión: Es un conjunto de procesos que parten de las principales áreas claves dentro del sistema organizacional, esto con el fin de diseñar indicadores y estándares basados en los planes y programas estratégicos planteados por la institución.

Aseguramiento de la calidad. Parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad.

Auditoria. Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoria y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los requisitos.

Autoridad: Capacidad que se confiere a un órgano para actuar y resolver sobre determinada materia y en campo específico, dentro de una institución u organización.

Cadena de Mando: Es una línea continua de autoridad que se extiende desde la cima de la institución hasta el escalón más bajo y define quien informa a quien.

Calidad. Grado en que un conjunto de características inherentes, cumple con los requisitos.

Capacidad. Aptitud de una organización, sistema o proceso para realizar un producto que cumple los requisitos para ese producto.

Capacitación: Actividad del proceso de enseñanza y aprendizaje que tiene como objeto fundamental ayudar al personal de una institución a adquirir y aplicar los conocimientos habilidades y aptitudes por medio de los cuales se puede cumplir satisfactoriamente con los objetivos.

Competencia. Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes.

Control de la calidad. Parte de la Gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad

Eficacia: Capacidad para determinar los objetivos adecuados: "hacer lo indicado".

Eficaz: Se refiere al logro de los objetivos en los tiempos establecidos.

Eficiencia: Es la capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización "hacer las cosas bien".

Gestión de la Calidad. Actividades coordinadas para dirigir y controlar una institución en lo relativo a la calidad.

Manual de Calidad. Documento que especifica el sistema de gestión de calidad de una organización,

Mejora Continua. Actividad recurrente para aumentar la capacidad de cumplir los requisitos.

Nivel Institucional o estratégico: Es el más elevado, está compuesto por los directivos. Se encarga de definir los principales objetivos y estrategias de la institución.

Objetivo de la Calidad. Algo ambicionado o pretendido, relacionado con la calidad.

Organización/Institución. Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.

Plan de la calidad. Documento que especifica que procedimientos y recursos asociados deben aplicarse, quién debe aplicarlos y cuando deben aplicarse a un proyecto, proceso, producto o contrato específico.

Planificación de la Calidad. Parte de la Gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir con los objetivos de la calidad.

Política de la calidad. Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la dirección.

Procedimiento. Forma especificada de llevar a cabo una actividad o un proceso.

Registro. Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

Reproceso. Acción tomada sobre un producto no conforme para que cumpla con los requisitos.

Sistema de Gestión. Sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos.

Sistema de Gestión de la Calidad. Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

Trazabilidad. Capacidad para seguir la historia, la aplicación o la localización de todo aquello que está bajo consideración.

Iniciativas.- Son programas claves de acción que se ejecutan para poder alcanzar los objetivos planeados. Para la ejecución de las iniciativas se debe determinar y ejecutar una mezcla única de proyectos que maximicen el uso de:

- ❖ Recursos Financieros.
- ❖ Tiempo.
- ❖ Conocimiento y Habilidades.
- ❖ Infraestructura física.
- ❖ Materiales.
- ❖ Equipo.

2.6. Hipótesis.

2.6.1. Hipótesis General.

Si se implementa un Plan de desarrollo de personal nos permitirá fomentar el compromiso por parte de los empleados hacia el logro de los objetivos de la coordinación zonal cinco del M.I.E.S

2.6.2. Hipótesis Específicas.

- ❖ Investigando la ejecución de un plan de desarrollo de personal nos permitirá evaluar la gestión de los objetivos de la coordinación zonal cinco del M.I.E.S.

- ❖ Determinando el comportamiento actual de la organización, situaciones y elementos culturales se podrá mejorar el compromiso de los empleados y objetivos de la institución.
- ❖ Construyendo una propuesta alternativa nos permitirá conseguir los objetivos de la coordinación zonal cinco del M.I.E.S.

2.7 Variables de Estudio

2.7.1 Variables de Estudio (independiente)

- Modelo de desarrollo de personal en la administración de la Coordinación zonal cinco del M.I.E.S.
- Desarrollo Organizacional en la administración de la Coordinación zonal cinco del M.I.E.S.

2.7.2 Variable (Dependiente)

- Propuesta del plan de desarrollo de personal

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Diseño Metodológico

La investigación será cuali-cuantitativa. Cualitativa porque me ayudará a entender el fenómeno social y sus características.

Cuantitativa porque para la investigación de campo se utilizará la estadística descriptiva.

3.1.1 Tipo de Investigación

La presente investigación es de carácter descriptivo y bibliográfico porque está dirigida a determinar como es y cómo está la situación de las variables, a la vez que es de aplicación al ofrecer propuestas factibles para la solución del problema.

3.2 Método y Técnica

3.2.1 Método

Se aplicarán los siguientes métodos:

3.2.1.1 Método Científico

El investigador conoce el problema y el objeto de la investigación, estudiando su curso natural, sin alteración de las condiciones naturales, es decir que la observación tiene un aspecto contemplativo y basado en los resultados.

Es un método de estudio sistemático de la naturaleza que incluye las técnicas de observación, reglas para el razonamiento y la predicción, ideas sobre la experimentación planificada y los modos de comunicar los resultados experimentales y teóricos.

En el método científico la observación consiste en el estudio de un fenómeno que se produce en sus condiciones naturales. La observación debe ser cuidadosa, exhaustiva y exacta.

Así, tenemos que reconocer en el proceso de observación cinco elementos:

- a. El objeto de la observación.
- b. El sujeto u observador.
- c. Las circunstancias o el ambiente que rodean la observación.
- d. Los medios de observación.
- e. El cuerpo de conocimientos de que forma parte la observación.

3.2.1.2 Método Hipotético-Deductivo

Este método se lo aplicó en la presente investigación, indicando, que a través de la hipótesis planteada, ``Si se implementa un Plan de desarrollo de personal nos permitirá fomentar el compromiso por parte de los empleados hacia el logro de los objetivos de la coordinación zonal cinco del M.I.E.S``.

3.2.1.3 Método Inductivo-Deductivo

La inducción la utilizamos como una forma de razonamiento, por medio de la cual pasamos de los conocimientos particulares a un conocimiento más general, que reflejó lo que hay de común en los fenómenos individuales.

La deducción consistió en una forma de razonamiento, mediante la cual se pasaremos de un conocimiento general a otro de menor generalidad.

En este caso, el hecho no hizo comprender que un conocimiento verdadero no garantice una conclusión verdadera, reconocimos que se llega a una síntesis o resultado siempre y cuando estén bien fundamentadas las premisas iniciales.

3.2.1.4 Método Descriptivo.

El método descriptivo nos permitió la descripción del estado actual de los hechos, de los fenómenos.

Este método se situó en el presente. No se redujo a una simple recolección y tabulación de datos, sino que a una verdadera observación de los hechos, le acompañó el análisis y la interpretación imparcial de los mismos.

3.3 Técnicas

La técnica a utilizar en la presente investigación es la encuesta, misma que nos ayudara a obtener información de la población económicamente activa para evaluar la rentabilidad del plan de negocio.

3.4 Instrumentos de la investigación

El instrumento que se utilizará para ésta investigación es:

- Encuesta
- Entrevista

3.5 Diseño de la investigación

- Elaborar y aplicar encuestas.
- Tabular y graficar los resultados.
- Analizar la información.

3.5.1 Universo y Muestra

La población la comprende los directivos y empleados de la coordinación zonal cinco del M.I.E.S.

DENOMINACIÓN	CANTIDAD	%
Directivos	5	12
funcionarios en la parte operativa	37	88
TOTAL	42	100

Fuente: los investigadores

3.5.2.- Muestra

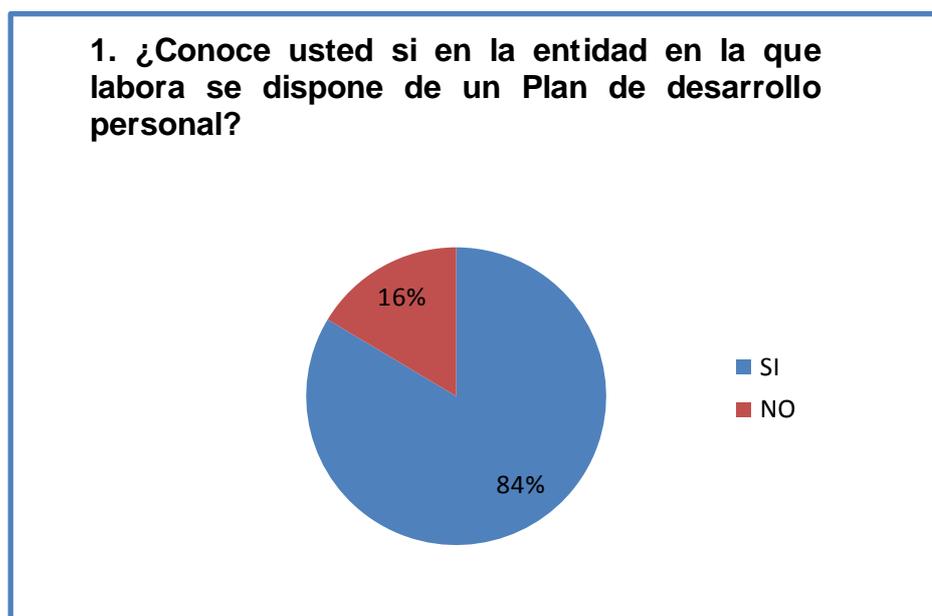
La muestra aleatoria y decisonal tendrá un tamaño total de la población por ser un grupo pequeño, es decir, la totalidad de la población establecida mediante las cuales se determinara el grado de satisfacción laboral.

3.6 Interpretación y discusión de los resultados

3.6.1 Encuesta realizada a los funcionarios de la parte operativa

Objetivo: Conocer el grado de satisfacción laboral

1. ¿Conoce usted si en la entidad en la que labora se dispone de un Plan de desarrollo personal?	DATOS	%
SI	35	84
NO	7	16
TOTAL	42	100

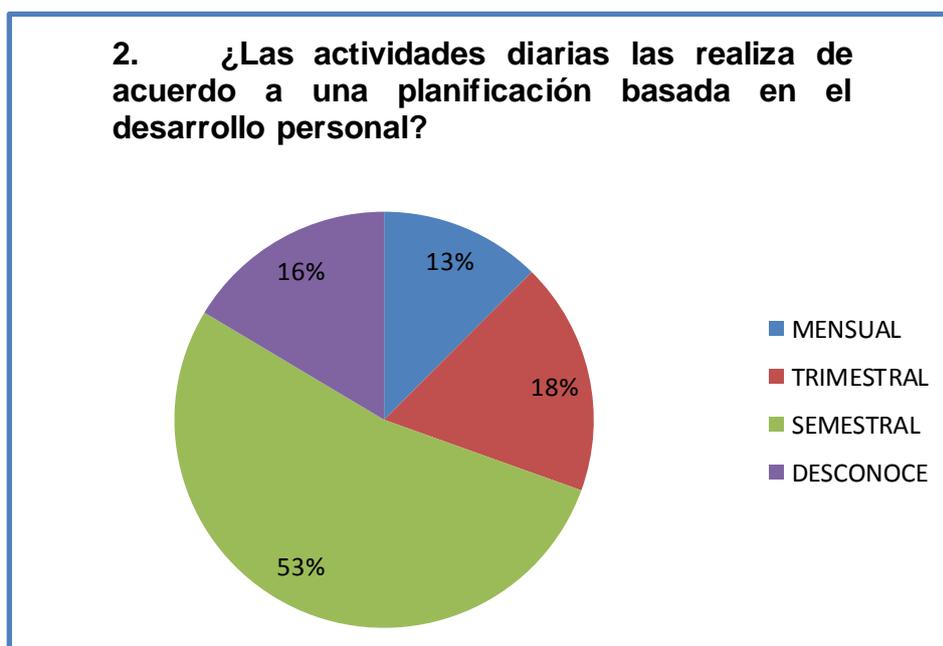


Elaborado por: Las Autoras

Análisis de datos

El 84% de los encuestados respondió que no conocen de un plan de desarrollo personal, mientras que el 16% aseguran que sí.

2. ¿Las actividades diarias las realiza de acuerdo a una planificación basada en el desarrollo personal?	DATOS	%
MENSUAL	5	13
TRIMESTRAL	8	18
SEMESTRAL	22	53
DESCONOCE	7	16
TOTAL	42	100

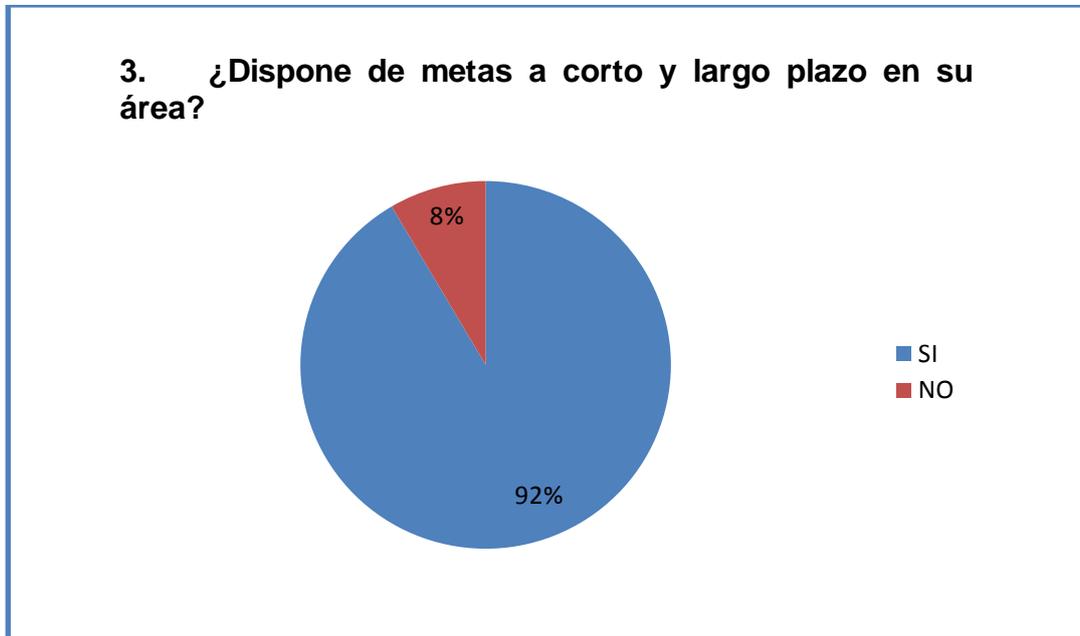


Elaborado por: Las Autoras

Análisis de datos

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta se observa que el 53% realiza las actividades diarias de acuerdo a una planificación semestral, el 18% de manera trimestral, el 16% desconoce si aplica una planificación.

3. ¿Dispone de metas a corto y largo plazo en su área?	DATOS	%
SI	38	92
NO	4	8
TOTAL	42	100

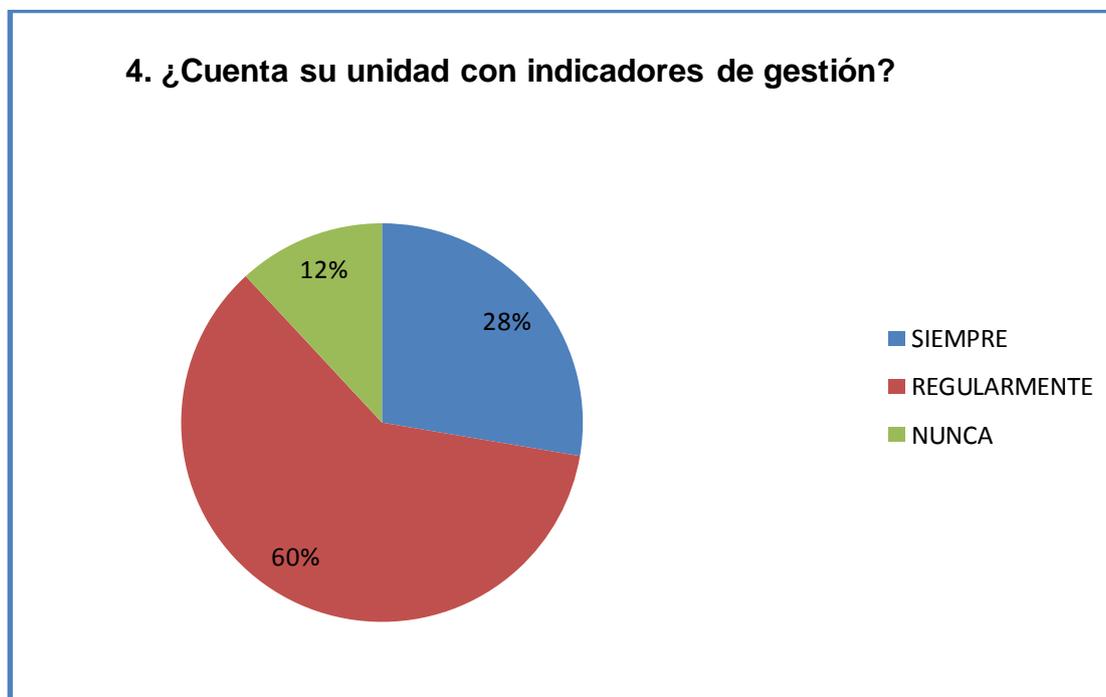


Elaborado por: Las Autoras

Análisis de datos

El 92 % de los encuestados afirman disponer de metas a corto y largo plazo en su Área, mientras que el 8% de los encuestados responde desconocer de metas a corto plazo pero si las de largo plazo.

4. ¿Cuenta su unidad con indicadores de gestión?	DATOS	%
SIEMPRE	12	28
REGULARMENTE	25	60
NUNCA	5	12
TOTAL	42	100

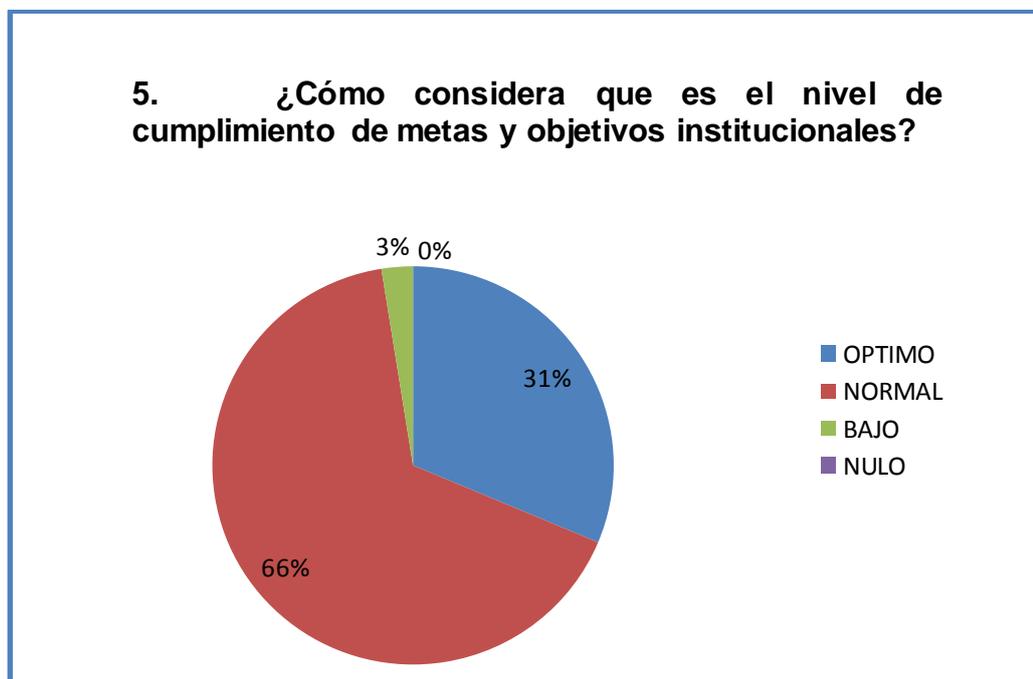


Elaborado por: Las Autoras

Análisis de datos

El 60% de los encuestados afirman que su unidad cuenta con indicadores de gestión utilizados regularmente, el 28% responde utilizarlo siempre en las gestiones administrativas mientras que el 12% nunca ha hecho uso de indicadores de gestión.

5. ¿Cómo considera que son el nivel de cumplimiento de metas y objetivos institucionales?	DATOS	%
OPTIMO	12	31
NORMAL	28	66
BAJO	2	3
NULO	0	0
TOTAL	42	100

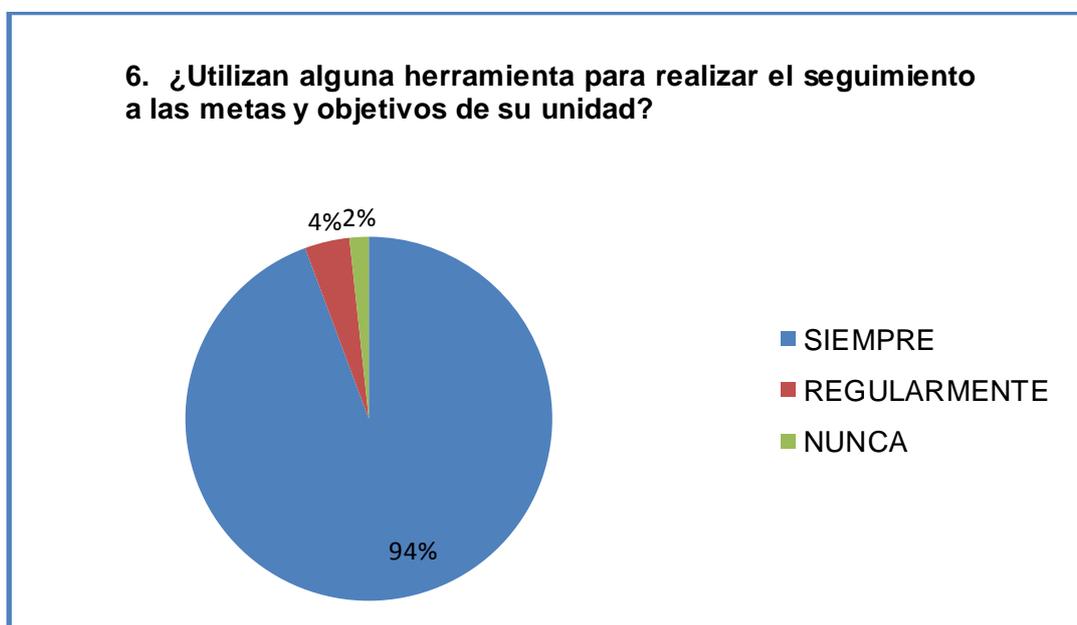


Elaborado por: Las Autoras

Análisis de datos

El 66 % de los encuestados considera que el nivel de cumplimiento es normal, el 31 % que el nivel de cumplimiento de metas y objetivos institucionales son óptimos, el 3% que el nivel de cumplimiento es bajo, y ninguna persona piensa que el nivel de cumplimiento es nulo.

6. ¿Utilizan alguna herramienta para realizar el seguimiento a las metas y objetivos de su unidad?	DATOS	%
SIEMPRE	39	94
REGULARMENTE	2	4
NUNCA	1	2
TOTAL	42	100

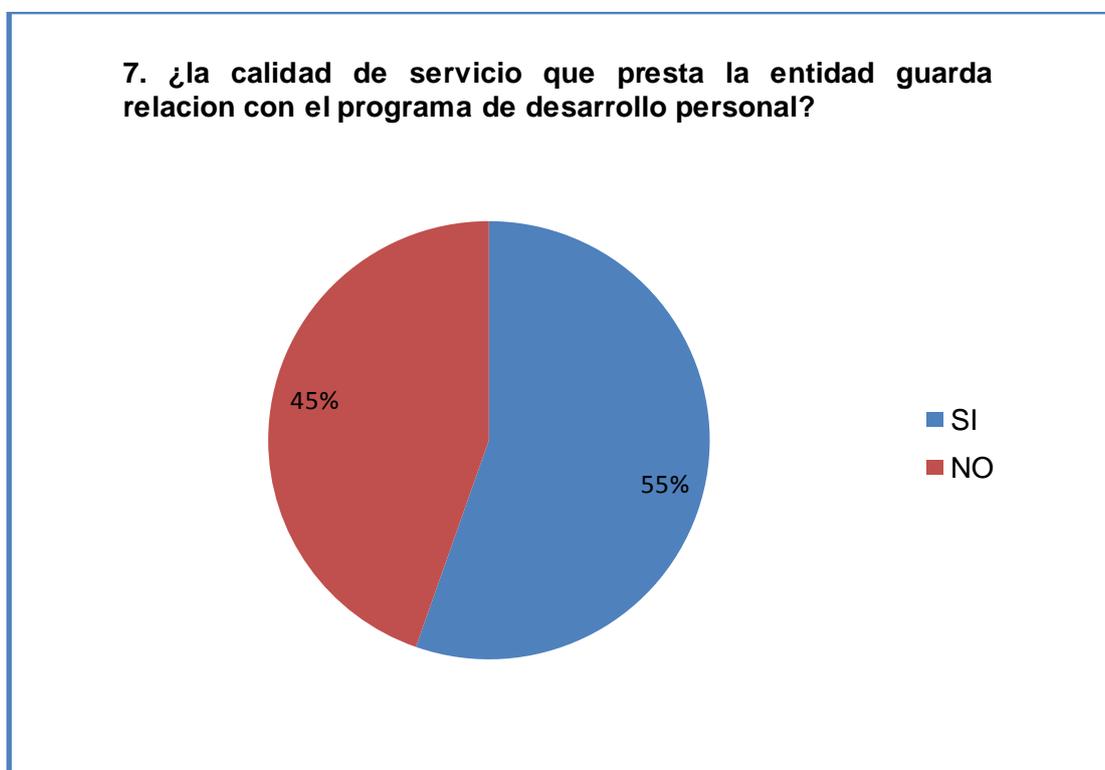


Elaborado por: Las Autoras

Análisis de datos

El 94 % de los encuestados afirman que siempre utilizan alguna herramienta o sistema informático para realizar el seguimiento a las metas y objetivos, el 4% responde que utilizan regularmente alguna herramienta, mientras que el 2% nunca aplica herramientas para el seguimiento de las metas.

7. ¿La calidad de servicio que presta la entidad guarda relación con el programa de desarrollo personal?	DATOS	%
SI	23	55
NO	19	45
TOTAL	42	100

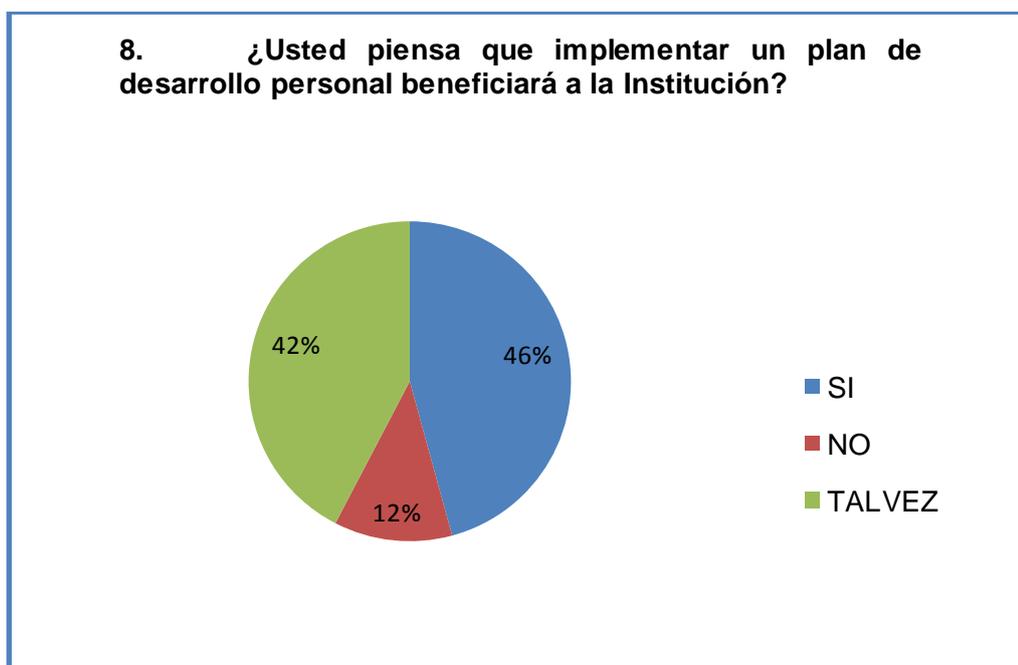


Elaborado por: Las Autoras

Análisis de datos

El 55 % de los encuestados afirman conocer programa de desarrollo personal, mientras que el 45% de los encuestados responde no conocer pero si mostrar interés en saber acerca de él y de su aplicación.

8. ¿Usted piensa que implementar un plan de desarrollo personal beneficiará a la Institución?	DATOS	%
SI	19	46
NO	6	12
TALVEZ	17	42
TOTAL	42	100



Elaborado por: Las Autoras

Análisis de datos

El 46% de los encuestados afirman que implementar un plan de desarrollo personal beneficiará las gestiones, el 12 % de los encuestados responde que no beneficiará a la institución, mientras que el 42 % estaría dispuesto a implementarlos considerando que beneficiará a la institución.

3.6.2 Entrevistas a los directivos de la coordinación zonal cinco del M.I.E.S.

Se realizaron entrevistas a los directivos de las diferentes áreas de la coordinación zonal cinco del M.I.E.S con la intención de obtener información complementaria que facilite el conocimiento e interpretación de las actitudes de los mismos al no disponer de una herramienta de gestión que vincule las actividades diarias con las metas y objetivos a corto y largo plazo, así como información complementaria relacionada con la planificación y la organización. Se realizó a través de preguntas encaminadas a conocer lo que piensan los funcionarios frente a la utilización de un plan de desarrollo personal que le permitan gestionar de mejor forma los avances de las actividades con las objetivos planteados y conocer la postura del funcionario frente el rendimiento y para explorar los sentimientos del funcionario frente al clima organizacional.

Primera pregunta:

¿La institución cuenta con un plan de desarrollo personal para alcanzar los objetivos?

Los directivos respondieron que si utilizan planes desarrollo personal en sus áreas pero que muchas veces este no logra cumplir con el 100% de los objetivos y metas planteadas debido a que no cuentan con una herramienta que muestre en periodos cortos las posibles desviaciones de las mismas.

Segunda pregunta:

¿Qué mecanismo utiliza la institución para el control de gestión?

Los directivos respondieron que los mecanismos comúnmente utilizados corresponden a software que les ayuda con las mediciones y reportes de las actividades realizadas en las diferentes áreas. Aunque ciertos directivos también comentaron que dichos mecanismos

no promueven la comunicación entre departamentos al manejarse de manera aislada y no les permite conocer el avance en cuanto a cumplimiento de metas y objetivos.

Tercera pregunta:

¿Cuenta la institución con herramientas que vinculen el trabajo diario con las metas a largo plazo?

A lo que los directivos respondieron que si cuentan con herramientas como el MCOOP, FENIX y el más utilizado que es el CONEXUS que vinculan los trabajos diarios con las metas a largo plazo en cuanto a lo cuantitativo pero que dichas herramientas o software no considera el factor cualitativo, el que representa un factor clave en el éxito o fracaso del cumplimiento de las metas.

Cuarta pregunta:

¿Los programas de capacitación utilizados por la institución se adaptan a las perspectivas?

Los directivos respondieron que no se adaptan a las perspectivas por que no cuentan con un seguimiento a través de indicadores sobre el rendimiento de las actividades de los funcionarios.

Quinta pregunta:

¿Qué piensa sobre las relaciones interpersonales en la organización?

A lo que los entrevistados contestaron que sienten muy bien debido a que el concepto interno es que todos son partes de una familia y que deben de mantener un buen clima laboral para el desempeño de sus actividades.

Última pregunta:

¿La capacitación que reciben en la institución les permite desarrollar eficientemente sus actividades diarias?

Los directivos señalan que los funcionarios de unidades operativas son capacitados constante en temas técnicos pero encontramos ausencia en capacitación relacionada con temas administrativos, manejo de indicadores, administración públicas, entre otros; en el caso de los funcionarios de unidades de apoyo en cambio tienen capacitación relacionada con su unidad pero no tienen conocimiento de lo que realizan las unidades operativas, les falta capacitación en cuestiones técnicas.

IV. CONCLUSIONES

Que en la Coordinación zonal cinco del M.I.E.S no existe un modelo de cultura organizacional que genera supuestos en la manera de percibir, pensar, actuar y sentir el compromiso para el desarrollo organizacional

Hay que relacionar el comportamiento individual y colectivo basados en los patrones de conducta que asumen los individuos dentro de las organizaciones, debemos iniciar por ilustrar lo que significa la conducta o comportamiento y sus diferentes manifestaciones, los elementos y factores.

Hay que rediseñar el programa de desarrollo personal considerando los criterios del personal acorde con el desempeño.

V. RECOMENDACIONES

Implementar un programa de desarrollo organizacional en la Coordinación zonal cinco del M.I.E.S, con la finalidad de desarrollar una actitud mental global en busca de mejorar la atención y servicio

Fortalecer el comportamiento individual y colectivo con miras a mejorar su función laboral para obtener eficiencia y trabajo en equipo con miras a la consecución de los objetivos propuestos

Diseñar un programa de capacitación continua con aplicabilidad al desarrollo de la gestión del talento humano para que la Coordinación zonal cinco del M.I.E.S brinda un buen servicio.

VI. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.

6.1. Título

Programa de capacitación continua de la Coordinación zonal cinco del M.I.E.S.

6.2. Introducción a la propuesta

Los programas de capacitación continua dictan el camino hacia el que deben encaminarse los esfuerzos individuales y colectivos de una Institución. La falta de procesos claramente definidos ocasiona que la Institución sea menos productiva y se enfrente a problemas que afectan a su normal atención, provocando deficiencia en las áreas: administrativa, financiera, de operaciones, lo cual disminuye su productividad.

El reto corresponde en identificar exactamente lo que debe monitorearse, para comunicar en todos los niveles de la Institución, si se están alcanzando los objetivos a través de acciones puntuales.

El plan de desarrollo organizacional es la principal herramienta que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de actuación, las cuales proporcionan un desarrollo necesario para un sistema de gestión y medición.

Por ello se ha considerado la propuesta de Implementar un plan de desarrollo organizacional; para establecer a través de objetivos una óptima calidad en los servicios que ofrece la Coordinación zonal cinco del M.I.E.S.

6.3. Justificación

El desarrollo organizacional es importante porque, ha sido objeto de estudio desde décadas los directivos han buscado mejorar el funcionamiento organizacional porque se busca una forma de alcanzar la competitividad y obtener beneficios sobre la base de ofrecer un servicio de calidad a los usuarios de la Institución, partiendo con una gestión contextual de trabajo y servicio. Las condiciones actuales han determinado que más allá de una simple relación causal entre el cambio, y el desarrollo organizacional, lo que existe es una vinculación recíproca entre todos los elementos, que generan desafíos permanentes implícitos en los retos que debe enfrentar toda organización en el campo del trabajo para ofrecer un servicio de eficiencia, pasado de un pensamiento lineal a un pensamiento sistémico.

El presente programa radica en la necesidad de aplicar la motivación, como un aspecto resaltante dentro del comportamiento y desarrollo organizacional. Podríamos tomarla como herramienta para llegar al talento humano en su voluntad de que ejerza altos niveles de esfuerzos hacia la consecución de los objetivos organizacionales condicionados por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad personal. Esto permite destacar que la gestión del talento humano tiene sentido en la medida en que los desafíos sean superados satisfactoriamente, para lo cual se requiere una amplia dosis de creatividad para el manejo y control del contexto donde se ejerce la función laboral.

Con esta premisa debido a la necesidad de mejorar el desarrollo organizacional que la institución establezca un clima organizacional favorable para todos los elementos que son parte de ella, tanto elementos internos como externos: Se puede mencionar al personal y a los directivos como elementos básicos para generar cambios y compromisos para optimizar los recursos.

6.4. Fundamentación

El programa de capacitación continua condiciona a un comportamiento de las personas dentro de la Coordinación zonal cinco del M.I.E.S es este quien determina el recurso para su adaptación y permanencia de la institución logrando así que el talento humano desarrolle un clima de trabajo motivante, y con sentido de pertenencia.

Una adecuada evaluación del comportamiento organizacional es sin duda el integrador de todas las organizaciones para su desarrollo y por ende es uno de los factores determinantes en la eficiencia del talento humano; del buen desarrollo de este dependen los niveles de productividad y el ambiente laboral donde se concretan los objetivos trazados.

Cada organización posee su propio desarrollo organizacional, es por esto que difícilmente las organizaciones reflejan comportamientos idénticos, esto suelen ser tan particulares, cada uno tiene su propia identidad y su manera de ejercer sus funciones laborales de acuerdo a su filosofía institucional

En la Coordinación zonal cinco del M.I.E.S, no hay motivación en toda su estructura incluyendo, en sus servicios que oferta la empresa a través del aprendizaje organizacional. Esto ha generado que el personal demuestre falta de compromiso con las actividades asignadas y que el personal de planificación no planifique a corto y largo plazo en los servicios sociales, creando una obligación de servir a interés individuales y no comunes, lo cual trae como consecuencia el desmejoramiento de la calidad de atención al usuario del servicio, debido al aumento de burocracia y la falta de principios al no realizar su labor, y a todo esto añadimos la falta de ética y el compromiso social.

Un verdadero desarrollo organizacional y un manejo adecuado del clima permitirá crear un punto de equilibrio entre los diferentes grupos de referencia citados anteriormente y así de esta manera evaluar el comportamiento organizacional del objeto de estudio, no se desarrollarían climas de trabajo agradable que propicien el enlace entre las necesidades de la institución y las necesidades de los clientes, es decir, el talento humano de la institución, por lo que el desempeño de este no sería tan satisfactorio

6.5 OBJETIVOS

6.5.1 Objetivo general

Implementar el Programa de Capacitación Continua de la Coordinación zona cinco del M.I.E.S para mejorar el servicio en la región.

6.5.2 Objetivos específicos

- Describir la organización en sus aéreas y departamentos para mejorar la calidad del servicio social y económico de la localidad, mediante el uso adecuado del talento humano de la Coordinación zonal cinco del M.I.E.S.
- Determinar estrategias y líneas de acción apropiadas para fomentar la cultura organizacional como fuente del aprendizaje para optimizar el comportamiento organizacional de la Coordinación zonal cinco del M.I.E.S para lograr su desarrollo organizacional.
- Diseñar programas de capacitación del talento humano para mejorar el Desarrollo Organizacional de la Coordinación zonal cinco del M.I.E.S.

6.6 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Visión:

Ser la entidad pública líder en la protección social para los grupos de atención prioritaria y aquellos que se encuentran en situación de pobreza y vulnerabilidad para aportar a su movilidad social.

Misión:

Ejercer la política pública para asegurar la inclusión social, ciclo de la vida y familia; y, el aseguramiento para la no Contributivo y Movilidad Social en el territorio de su jurisdicción y diseñar las estrategias y mecanismos necesarios para garantizar la calidad de los servicios sociales, desarrollar proyectos y programas inclusivos y de aseguramiento aprobados por la Autoridad y coordinar a los niveles desconcentrados del territorio ecuatoriano de manera equitativa, mediante procesos debidamente articulados, eficientes y eficaces, basado en el enfoque de derechos, equidad de género, interculturalidad y democracia participativa.

Objetivo Institucional:

Aportar a la reducción de la pobreza y la movilidad social, pasando de un modelo asistencialista a un modelo de protección y aseguramiento.

Principios.- La gestión del M.I.E.S se sustentará en los siguientes principios:

- Igualdad
- Inclusión y equidad
- Universalidad

- Integralidad
- Corresponsabilidad

Enfoques.- La gestión del M.I.E.S se guiará por los siguientes enfoques:

- Derechos
- Género
- Intergeneracional
- Intercultural
- Territorial.

Valores.- La gestión del M.I.E.S se sustentará en los siguientes valores:

- Ética
- Transparencia
- Responsabilidad
- Honestidad
- Respeto
- Calidad
- Calidez
- Lealtad
- Eficiencia
- Eficacia
- Compromiso
- Trabajo en equipo.

6.6.1 Importancia

Hablar de organización en el desarrollo implica reformular la serie de ideas que han regido los paradigmas organizacionales y que resultan ser, la mayoría de las veces, homogeneizadores, universalistas y lineales. Sin duda, al hacer el mejor uso de esa reformulación para el desarrollo organizacional, estaremos hablando no sólo de una mejora sustancial en la Institución, sino también en la sociedad.

Consecuentemente, la convergencia multidisciplinaria puede utilizarse en provecho de los estudios organizacionales, pues ¿qué sentido tendría mantener escindidas las trayectorias y los estudios comunicacionales en la organización? existen al menos dos razones por las que la cultura es fundamental en el estudio de las organizaciones: la necesidad de crear un estilo propio de gestión, con base en el reconocimiento de los diversos procesos culturales del país y con una clara definición de las estrategias de desarrollo para el mismo y la inclusión de la problemática cultural como una dimensión clave y específica en las investigaciones relacionadas con el logro de la productividad y calidad desde una perspectiva integral.

En consecuencia es innegable la necesidad de crear una cultura organizacional propia, para el desarrollo organizacional, ante la importancia estratégica que adquieren las actividades del desarrollo experimental para el crecimiento y autonomía de los países subdesarrollados, pues éstos no tienen forma de incorporarse ampliamente a la nueva revolución tecnológica en marcha si no generan capacidades endógenas de creatividad, selección de tecnologías, especialización de su propia producción de conocimientos e

información y reflexión independientes acerca de sus problemas y de las capacidades disponibles para su solución dentro del campo energético.

Por tanto, debe reconocerse la función clave que cumple el ámbito cultural al elaborar y transmitir símbolos de identidad individual y social, así como al ser instrumento de análisis y comprensión que hace posible encontrar un sentido propio para la construcción de una modernidad dentro de la Coordinación zonal cinco del M.I.E.S.

Parece claro que en el futuro inmediato la economía y el desarrollo de los países latinoamericanos dependerá en gran medida de la capacidad de producir conocimientos básicos y aplicados, en los que se encontrarán los estilos gerenciales a acordes con la idiosincrasia y la cultura de cada país.

En este terreno, pues, resulta absolutamente necesario emprender estudios de diagnóstico de los diversos tipos de organización que existen en tanto expresión del desarrollo organizacional y el fomento de la cultura y clima organizacional que representan experiencias exitosas de organizaciones para descubrir qué estos factores contribuyeron a su éxito y hasta dónde pueden ser recreados en otros espacios y tiempos; es necesario, también, estudiar y evaluar los programas de formación de los nuevos directivos. Asimismo, hay que examinar y estudiar las oportunidades de los países latinoamericanos para la creación de nuevas técnicas de gestión en beneficio propio; hecho que permitiría competir con eficacia e integrarse sobre la base de aportes gerenciales propios y específicos.

Sin embargo, al emprender esta tarea lo primero que salta a la vista es la casi total ausencia de estudios metodológicos para abordar la heterogeneidad de lo que en administración se denomina “Desarrollo organizacional”. Pues los modelos que se utilizan, en su mayoría, suelen homogeneizar las diferencias de las sociedades, lo que se traduce en una absorción transnacional de los procesos simbólicos, marginando las culturas locales.

Un cambio de enfoque metodológico que revalide la diferencia, sería útil para la comprensión de la dinámica organizacional en el Ecuador y particularmente en la Coordinación zonal cinco del M.I.E.S., incide directamente en el estilo de dirigir y comenzaríamos a darnos cuenta de que debemos concebir al ser humano inmerso en una totalidad, que le reclama responsabilidad y compromiso consigo mismo. La cultura es primordial en el análisis del desarrollo organizacional y es hacia esta comprensión que debemos dirigirnos en los próximos años con una mirada renovada.

6.6.2 DESCRIPCION DE LA ORGANIZACION

Responsable: Coordinador/a Zonal

Atribuciones y responsabilidades:

- a. Planificar, coordinar y controlar estratégicamente la aplicación de planes, programas y proyectos sociales en el nivel zonal;

- b. Aplicar los lineamientos para desarrollar de manera integral la entrega de productos y servicios emanados por el Ministerio de Inclusión Económica y Social;
- c. Ejercer la rectoría en el ámbito de su jurisdicción la ejecución de los planes, programas y proyectos aprobados en las Subsecretarías: Subsecretaría de la Niñez, Subsecretaría de Atención Intergeneracional, Subsecretaría de protección Especial, Subsecretaría de Discapacidades y Familia, Subsecretaría de Aseguramiento no contributivo y Subsecretaría de Inclusión Económica No Contributivo y Movilidad Social;
- d. Evaluar periódicamente en el ámbito de su jurisdicción la ejecución de los planes, programas y proyectos aprobados;
- e. Coordinar y articular las relaciones interministeriales e interinstitucionales, para desarrollar planes, proyectos en todos los niveles y modalidades;
- f. Reportar técnicamente a la matriz y a las subsecretarías de Ministerio de Inclusión Económica Social el resultado de la supervisión y evaluación de los planes, programas y proyectos;
- g. Difundir y socializar los fundamentos del Sistema de Seguridad Social, mediante instrumentos y metodologías a los distritos;
- h. Dar el seguimiento y la evaluación periódica de la gestión administrativa y operativa del sistema;
- i. Socializar, promocionar y difundir el material generado por el Ministerio de Inclusión Económica y Social, con las propuestas de mejoramiento de la calidad que propende el Ministerio, bajo los principios que rigen su gestión;
- j. Supervisar el funcionamiento y mantenimiento del punto de atención, información y servicios y/o información;

- k. Coordinar y articular a nivel interno y externo, para que los procesos, programas, proyectos y servicios referentes a la inclusión económica y social se ofrezcan, desarrollen y ejecuten con calidad y calidez en el territorio de su jurisdicción;
- l. Asegurar el seguimiento y la evaluación periódica de la gestión administrativa en el territorio;
- m. Coordinar la ejecución de planes, programas y proyectos de seguridad social, en el marco regulatorio para personas con vulnerabilidad;
- n. Investigar temas relacionados con las causas, prevalencias, características y tratamientos de las necesidades especiales;
- o. Desarrollar alianzas y estrategias de articulación y vinculación con los diferentes sectores sociales, económicos y productivos desconcentrados;
- p. Diseñar acciones preventivas y correctivas en casos de vulneración de derechos de (niños, niñas, adolescentes, jóvenes, adultos mayores, personas con discapacidad y aquellos que se encuentran en situación de pobreza y vulnerabilidad), dentro del ámbito de la inclusión social en articulación con otras instancias responsables de la administración de justicia y de seguimiento para la restitución de derechos;
- q. Aplicar rutas y protocolos de recepción de denuncias internas y externas frente a casos de vulneración de derechos humanos, exhortar y dar seguimiento a las instancias locales responsables de su resolución;
- r. Coordinar la implementación de acciones de participación, en el marco del nuevo modelo y enfoque establecidos;
- s. Autorizar al personal administrativo, comisiones de servicio y licencias dentro del país, con o sin sueldo conforme a lo previsto en la normativa legal para el efecto;

- t. Suspender de sus funciones a funcionarios en casos de conmoción interna y mientras dure el proceso de sumario administrativo correspondiente;
- u. Suscribir nombramientos de servidores públicos y directivos de su jurisdicción que resultaren ganadores de los concursos de méritos y oposición, de acuerdo a la normativa establecida;
- v. Retroalimentar a las subsecretarías y coordinaciones generales con criterios, enfoques y experiencias de su respectivo territorio;
- w. Proponer a las autoridades del nivel central, lineamientos para la aplicación de las políticas públicas, planes, proyectos, estrategias y acciones y mejoramiento de la gestión en el territorio;
- x. Elaborar informes de gestión en las áreas que les sean requeridos por el nivel central;
- y. Ejercer las demás funciones y atribuciones establecidas en las leyes y reglamentos y las demás que le deleguen las autoridades superiores.

Productos y servicios:

1. Plan Anual de Inversión (PAI) de la Coordinación Zonal.
2. Plan Anual de Política Pública (PAPP) de la Coordinación Zonal.
3. Propuestas interna y aplicación de política pública, relacionada con la Inclusión Social, Ciclo de la Vida y Familia y aseguramiento No Contributivo y Movilidad Social, para el Buen Vivir, respetando la realidad cultural, de su respectiva zona.
4. Informes periódicos de la ejecución y evaluación de los planes, programas y proyectos aprobados por las Subsecretarías y Coordinaciones Zonales.

5. Informes técnicos político, a las Subsecretarías y Coordinaciones Generales del Ministerio de Inclusión Económica y Social y sus respectivas Direcciones Nacionales, del resultado de la supervisión y evaluación de los planes, programas y proyectos de su respectiva zona.
6. Informes de investigación y alertas tempranas sobre causas, prevalencias, características y tratamientos de necesidades sociales.
7. Informe de ejecución del marco regulatorio para la atención de las necesidades sociales de los diferentes programas.
8. Planes, programas y proyecto locales aprobados, que permitan el cumplimiento de los preceptos para el Buen Vivir.
9. Autorización para ejecución de planes, programas y proyecto nacionales, que permitan el cumplimiento de los preceptos para el Buen Vivir.
10. Carteles, trípticos, cartillas, afiches, CD's, CDR, Videos sociales, que comuniquen los preceptos del Buen Vivir.
11. Reporte de distribución de material y buen uso de los mismos.
12. Informes parciales y finales de seguimiento y monitoreo (informe técnico de seguimiento de la incorporación de normas y políticas, informe periódico de seguimiento sobre la ejecución y resultados de planes, programas y proyectos implementados, informe técnico de las acciones correctivas implementadas a favor de la restitución de derechos de la niñez, adolescencia y adulto mayor, informe final de acciones de articulación interministerial e interinstitucional, informe de seguimiento y evaluación de propuestas integrales, resultados y medición de impacto de campañas y productos comunicacionales, para implementar las

políticas de la democracia y el buen vivir, memorias y sistematización de eventos realizados, etc.).

13. Informe de resultados de mejora implementada para el Buen Vivir.

PROCESO ADMINISTRATIVO

Atribuciones y responsabilidades:

- a. Plan Anual de Política Pública de la Coordinación Zonal;
- b. Gestionar de manera oportuna las compras públicas institucionales de conformidad con las políticas emanadas de la autoridad y con lo dispuesto en las leyes, normas y reglamentos pertinentes;
- c. Gestionar la provisión de los bienes inmuebles, bienes muebles, equipos de oficina, parque automotor, servicios básicos, y adecuar la infraestructura física de las áreas de uso institucional en la Zona;
- d. Controlar e inventariar los bienes muebles, inmuebles y suministros en la Zona;
- e. Definir, ejecutar y supervisar la aplicación de los procedimientos de seguridad institucional en la Zona;
- f. Monitorear y evaluar la gestión administrativa en la Zona;
- g. Proponer políticas institucionales de gestión administrativa zonal;
- h. Dirigir la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación del PAPP de la Coordinación Zonal;
- i. Proponer reglamentos y elaborar manuales de procedimientos para la administración de proveeduría, inventarios, guardalmacén y servicios generales; y,

j. Ejercer las demás atribuciones determinadas en la Ley, su reglamento y el ordenamiento jurídico vigente.

Productos y servicios:

Compras Públicas

1. Procesos de contratación publicados y monitoreados en el Portal de Compras Públicas de acuerdo a sus cronogramas.
2. Informes de procesos de contratación en la Zona.
3. Actualización del PAPP de la Zona.
4. Solicitud de pago de compras realizadas o servicios prestados.
5. Proyecto del Plan Anual de Contrataciones (PAC) y proyecto de resolución aprobatoria.
6. Informes de seguimiento y monitoreo de cumplimiento del Plan Anual de Contrataciones (PAC) en la Zona.
7. Archivo físico de los procesos de contratación en la Zona.

Proveeduría

1. Órdenes de compra de bienes y servicios en la Zona.
2. Actas de recepción de bienes y servicios en la Zona.
3. Solicitudes de autorización de pago a proveedor en la Zona.
4. Solicitudes de orden de pago previa aprobación de informe del área técnica requirente del servicio prestado en la Zona.

Control de bienes y bodega

1. Reporte de inventarios de bienes muebles, inmuebles y suministros en la Zona.
2. Ingresos y egresos de bodega actualizados en aplicativo informático en la Zona.
3. Reportes de inclusión y exclusión de seguros en la Zona.
4. Actas de entrega recepción de bienes en la Zona.
5. Planes e informes de remates y dadas de baja en la Zona.

Servicios generales y transportes

1. Planes e informes de mantenimiento de bienes muebles, inmuebles y equipos de la institución en la Zona.
2. Plan de utilización de vehículos en la Zona.
3. Autorizaciones de movilización en jornadas laborales en la Zona.
4. Órdenes de combustible en la Zona.
5. Solicitudes de pago de combustible en la Zona.
6. Salvoconductos en la Zona.
7. Informes de trabajo de choferes en la Zona.
8. Matrículas de vehículos, SOAT y CORPAIRE.
9. Informes de pago por matrícula de vehículos y SOAT.
10. Órdenes de trabajo de vehículos en la Zona.
11. Informes de trabajos de vehículos realizados en la Zona.
12. Solicitudes de orden de pago por Mantenimiento Vehicular en la Zona.
13. Informes consolidados de revisión y mantenimiento del parque automotor.

Seguridad institucional

1. Planes e informes de seguridad institucional en la Zona.
2. Registro de acceso a la institución en la Zona.
3. Reportes, videos de vigilancia y otros en la Zona.

Atención ciudadana zonal

1. Reporte de contestación de trámites.
2. Guía general.
3. Reporte de entrega recepción de documentos.
4. Documentación archivada y certificada
5. Registro de visitas.
6. Reporte de ingreso de personal a la Coordinación Zonal.
7. Directorio telefónico actualizado de la Zona.
8. Reporte mensual de llamadas atendidas.
9. Reporte de preguntas atendidas, derivadas o no resueltas delos/as ciudadanos.

PROCESO FINANCIERO

Atribuciones y responsabilidades:

- a. Ejecutar el presupuesto de la institución, conforme a la planificación institucional anual en la Zona;
- b. Plan Anual de Política Pública de la Coordinación Zonal;

- c. Proponer normas y procedimientos para la gestión financiera a nivel zonal y su aplicación;
- d. Proveer de información eficiente y oportuna a la Coordinación Administrativa Financiera para la toma de decisiones en materia financiera;
- e. Realizar el pago de obligaciones económicas de la institución de conformidad con las leyes, normas y reglamentos vigentes en la Zona;
- f. Monitoreo y Seguimiento a la ejecución financiera a nivel Zonal;
- g. Elaborar la planificación operativa anual de la Coordinación Zonal;
- h. Realizar informes en materia financiera solicitados por la Autoridad y la CAF; y,
- i. Ejercer las demás funciones y atribuciones establecidas en las leyes, normativas, y aquellas que le delegare el/a Coordinador/a General Administrativo y Financiero.

Productos y servicios:

Control previo

1. Revisión, análisis de la documentación habilitante (órdenes de pago) remitidos de todos los responsables de los procesos
2. Informes técnicos validados.

Presupuesto

1. Comprobantes únicos de registro del compromiso (CUR).
2. Certificaciones presupuestarias para gastos operativos y de inversión excepto las contrataciones de personal.
3. Reprogramaciones financieras.
4. Reformas presupuestarias.

5. Consolidación de las reformas presupuestarias a nivel de UDAF y EOD (solicitud y aprobación).
6. Consolidación de reprogramaciones financieras a nivel de UDAF y EOD (solicitud).
7. Consolidación proforma presupuestaria.
8. Asesoramiento técnico ámbito presupuestario
9. Informes

Seguimiento, evaluación y normativa a las unidades ejecutoras del sector

1. Informes de gestión mensual de la ejecución de presupuesto (LOTAIP).
2. Informe cuatrimestral de gestión institucional presupuestaria.
3. Informe semestral de ejecución presupuestaria conforme a la Normativa del Sistema de Administración Financiera.
4. Informe anual de la ejecución del presupuesto del ejercicio anterior.
5. Informes previo a la reformas de incremento o reducción presupuestaria.
6. Seguimiento y evaluación a la ejecución presupuestarias de las EOD.
7. Aplicación de las normativas y políticas aprobadas a nivel nacional en el ámbito presupuestario.

Contabilidad

1. Asientos de apertura aprobados.
2. Comprobante único de registro de reclasificaciones de cuentas contables aprobados.
3. Asientos, ajustes, depreciaciones, amortizaciones, aplicación acumulación liquidación de los gastos de gestión para el cierre contable.
4. Comprobantes únicos de registros del CUR de devengado contable aprobado.

5. Análisis, cuantificación y validación de la documentación habilitante.
6. Asesoría técnica en el ámbito contable a nivel de las EOD
7. Informes de arqueo de justificación de fondos de caja chica.
8. Ajuste e informe de la cuenta contable de bienes de larga duración bienes no depreciable.
9. Ajustes e informe de la cuenta contable de existencias
10. Creación de Fondos de Administración (Fondos de caja chica), CUR contable.
11. Creación del Fondo global de anticipo de viáticos.
12. Creación de Fondos específicos.
13. Liquidación de los Fondos de numerales 8,9 y 10.
14. Presentación de informes económicos a nivel de auxiliar contable

Nómina

1. Certificaciones presupuestarias para contratación de servicios ocasionales de los diferentes programas y proyectos.
2. Informes para las reprogramaciones de las contrataciones de servicios ocasionales
3. Registro y aprobación de los comprobantes únicos de registro, CUR de nómina.
4. Análisis, validación y conciliación de anticipos de remuneraciones.
5. Informes de los anticipos de remuneraciones.
6. Análisis, validación de horas suplementarias, extraordinarias.
7. Análisis y validación de liquidaciones de funcionarios cesantes.
8. Análisis y validación de encargos, subrogaciones, diferencias de remuneraciones.
9. Análisis registro y validación de ingreso y egresos de personal en forma diaria al IESS.

10. Validación de reformas web de ingresos y salidas de personal.
11. Registro de los movimientos de personal en el SIGEF institucional.
12. Registro control y validación de variables y formulas dentro del sistema SIGEF institucional.
13. Elaboración y validación de archivos csv para nominas externas.

Tesorería

1. Registro, control, custodia de garantías contractuales, renovaciones ejecución e informes.
2. Trámite legal para la notificación para la ejecución de garantías por incumplimiento de contratos.
3. Revisión y validación de los trámites ingresados previo la generación de la solicitud de pago.
4. Solicitud de pagos de las diferentes obligaciones en la herramienta informática.
5. Elaboración, entrega de los formularios de retenciones tributarias en la fuente e IVA.
6. Declaración de impuestos.
7. Elaboración y presentación de anexos transaccionales al SRI.
8. Declaraciones de las obligaciones tributarias mensuales.
9. Control y registro de ingresos realizados por depósitos y o transferencias en la cuenta rotativa de ingresos.
10. Conciliaciones bancarias entre la cuenta rotativa de ingreso y la cuenta auxiliar del Banco Central.

PROCESO TALENTO HUMANO

Atribuciones y responsabilidades:

- a. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones establecidas en la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) y su reglamento; Código de Trabajo; las resoluciones y normativas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales; y demás normativas conexas dentro de su jurisdicción administrativa;
- b. Realizar la planificación del talento humano a nivel Zonal;
- c. Apoyaren la evaluación del desempeño del personal y consolidar los resultados a nivel Zonal;
- d. Apoyar en el proceso de capacitación y/o formación para el personal del Ministerio a nivel zonal de acuerdo a las disposiciones emitidas por el organismo competente;
- e. Actualizar la información del sistema informático integrado del talento humano;
- f. Apoyaren los procesos de movimiento del personal del Ministerio y aplicar el régimen disciplinario de conformidad con la normativa vigente; y,
- g. Ejercer las demás atribuciones determinadas en la ley, su reglamento y el ordenamiento jurídico vigente.

Productos y servicios:

Planificación del Talento Humano

1. Informes de desenrolamiento de personal.
2. Registro acciones de personal.
3. Hojas de salida revisadas.
4. Acciones de personal elaboradas.
5. Enfermedad.

6. Maternidad.
7. Paternidad.
8. Traslados administrativos.
9. Reintegros.
10. Informes de requerimientos de personal.
11. Registro distributivo E-sipren.
12. Distributivo de personal actualizado.
13. Registro de horas extras.
14. Registro de permisos.
15. Registro de vacaciones.
16. Llamados de atención.
17. Carnet de identificación.
18. Reporte mensual y anual de alimentación.
19. Plan anual de la Política Pública.

Capacitación y desarrollo profesional

1. Informe de necesidades de capacitación detectadas.
2. Plan de capacitación semestral aprobado.
3. Informe de eventos de capacitación ejecutados.
4. Informe de inducciones al personal.

Evaluación del desempeño

1. Informe anual de la evaluación del desempeño.
2. Reporte del análisis de evaluación del desempeño enfoque capacitaciones.

3. Reporte del análisis de evaluación del desempeño enfoque clasificación de puestos.
4. Informe de la evaluación del personal período de prueba.

Servicios y apoyo

1. Archivo expedientes del personal actualizado zonal.
2. Copias certificadas de archivo zonal.
3. Copias simples de archivo zonal.
4. Archivo expedientes del personal zonal.

Salud ocupacional

1. Guías de buenas prácticas de medio ambiente zonal.
2. Registros de comités y brigadas zonales.
3. Servicios médicos zonales.
4. Servicios odontológicos zonales.
5. Servicios de guardería zonal.

6.6.3 Base Legal

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley Orgánica de M.I.E.S
- Reglamento Orgánico Funcional de M.I.E.S.
- Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa
- Reglamento a la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa
- Estatuto Orgánico del M.I.E.S.

6.6.4 Líneas de acción para el desarrollo organizacional de la Coordinación zonal cinco del M.I.E.S.

Todos sabemos que en la actualidad y debido a los cambios ocurridos en el mundo y en nuestro país han hecho que la divisa de la eficiencia sea válida para todos los sectores y para todas las organizaciones e instituciones en general.

En cuanto a las instituciones y organizaciones existe un consenso entre los especialistas que la técnica denominada Desarrollo Organizacional se ha constituido un instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional.

Al efecto, W. G. Bennis, uno de los principales iniciadores de esta actividad, enuncia la siguiente definición: "Desarrollo Organizacional (DO) es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo".

Es así como el DO busca el lograr un cambio planeado de la organización conforme en primer término a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos, en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos (balance costos-beneficios), en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en la conducción (liderazgo)... Es decir, casi siempre sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional. En suma, sobre las personas más que sobre los objetivos, estructura y técnicas de la organización: el DO se concentra esencialmente sobre el lado humano de la empresa.

Su área de acción fundamental es, por lo tanto, aquella que tiene relación con los recursos humanos de la institución. La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización.

En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión.

Específicamente el DO abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

Esta estrategia educativa busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación la que se constituirá en la base para la acción planificada ulterior. Sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través de cambiar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas. Además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros de la institución.

Organización como sistema

Un sistema es un conjunto de partes y objetos (elementos) que interactúan y que forman un todo o que se encuentran bajo la influencia de fuerzas en alguna relación definida. Toda organización es un sistema ya que esta hace posible la interrelación de un conjunto de elementos que permiten que estos sistemas se den. Estos pueden ser abiertos y cerrados. (Organizaciones).

La organización como ente autónomo e independiente está basada en principios corporativos que la definen e identifican entre los cuales encontramos:

Deber ser: Esto nos responde al interrogante, ¿porque existe la organización?

Deber hacer: **Misión**, nos dice para que existe la organización.

Deber estar: **Visión**, nos orientar para saber hacia dónde vamos, conque y como llegamos.

Todo deber está fundamentado en una ventaja nuclear (es aquello que solo la empresa puede brindar, es el conocimiento tácito de la empresa, el nowhow organizacional), la ventaja nuclear la crea la organización, esto nos da el principio de la realidad que corresponde al principio de la organización.

Elementos Permanentes que Permiten Las Organizaciones (Sistemas)

- Conceptos: hace referencia a QUE SÉ. (La organización)
- Valores: Nos indica el QUE QUIERO HACER. Es el ideal que yo tengo con cada concepto, y cada concepto genera un valor. Los valores se convierten en fundamento para la organización

- Percepciones: En este aspecto abordamos el QUE DEBO SABER. Nos muestran si los valores se pueden cumplir o no.
- Practica: Se analiza QUE PUEDO HACER. Es lo que yo puedo hacer sin cometer errores.

La Coordinación zona cinco del M.I.E.S en el programa funciona sobre 4 causas:

- **Causa material:** se entiende como el radio de operación de la organización y sobre que trabaja la organización y conque trabaja la organización.
- **Causa eficiente:** Se aborda el interrogante ¿Quién trabaja sobre eso? Se pregunta y se da respuesta al perfil de las personas adecuadas para trabajar sobre la causa material.
- **Causa formal:** Resultado que se prevén con estos, se responde al interrogante ¿Qué sucederá con los radios operacionales organizacionales?
- **Causa final:** Se plantea y se responde al interrogante ¿para qué se hizo eso? Es necesario saber que lo que se hizo se va a aplicar en algún momento.

En las organizaciones él para qué es el uso que se les va a dar a los resultados, y que ese uso sea el mejor. Es aquí donde aparece el concepto de ventaja competitiva.

Desarrollo Organizacional y Cambio

- Comunicación organizacional
- Clima organizacional
- Investigación y desarrollo
- Desarrollo organizacional y marketing.

- Cultura organizacional
- Desarrollo organizacional y crisis
- El gerente de Desarrollo organizacional.
- Los individuos en la organización

Es un esfuerzo libre e incesante de la gerencia que se vale de todos los recursos de la organización con especialidad el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo. Dinamiza los procesos, crea un estilo y señala un norte desde la institucionalidad.

El doctor Richard Beckhard. La define como "Un esfuerzo: (a) planeado, (b) que cubre a la organización, (c) administrado de desde la alta dirección (d) que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante (e) la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta".

En el libro fundamentos de la comunicación organizacional la escritora María Elena Mendoza Fung propone una definición muy cercana a la anterior: "Proceso planeado que abarca la totalidad de la organización buscando la eficacia y la transformación cultural para asegurar la competitividad de la organización y sus empleados.

Finalidad del Programa de Desarrollo Organizacional Coordinación zonal cinco MIES.

Consiste en que la organización Coordinación zonal cinco aprenda como sistema y pueda tener un sello distintivo de hacer las cosas con excelencia a partir de sus propios procesos. El DO propende por que haya un mejoramiento continuo, efectividad para funcionar y responder al cambio.

En este aspecto adquiere relevancia el concepto de Mendoza Fung (2000, UPB) cuando plantea: “Las organizaciones exitosas son aquellas que su adaptación y capacidad para asumir los cambios los encaran de forma positiva y proactiva, las organizaciones que aprenden, son aquellas que están dispuestas a asumir nuevos roles y responsabilidades y que técnicamente están en continuo avance y capacitación”.

Punto de partida del desarrollo organizacional

El punto de partida del desarrollo organizacional, es la credibilidad, de la Coordinación zona cinco., debe propender por una condición en la cual llegue a ser creíble en sus procesos, en sus productos y servicios. Creíble para sus clientes externos e internos; una credibilidad que no se agota en la puesta en marcha y terminación de un proceso, sino que pervive con la continuidad de la empresa, y se acrecienta en el tiempo.

El Aprendizaje Organizacional

Es el testimonio del cambio organizacional, puesto que las organizaciones reflejan en su interior una serie de transformaciones y renovaciones, lo cual es resultado, muy seguramente de: la adquisición de conocimientos, cultura y valores – entiéndase- aprendizaje de las personas que integran la organización hacia una nueva cultura organizacional

La Coordinación zona cinco está llamada a promover un aprendizaje adaptativo y al mismo tiempo un aprendizaje generativo. El primero busca que la Institución se adapte a la realidad actual. El segundo mira a la organización como un ente que en la cual debe emerger la tensión creativa para alcanzar la visión, adopta estrategia para cambiar la realidad. En todo caso el proceso de aprendizaje concibe a la organización como una realidad de mejorar.

En este proceso de aprendizaje se busca:

1. Saber más de sí, y de los otros para mirar el cambio, motivación organizacional
2. Desarrollar una cultura organizacional
3. Tener un buen clima organizacional.
4. Aprendizaje organizacional.

➔ Modelos de Desarrollo Organizacional

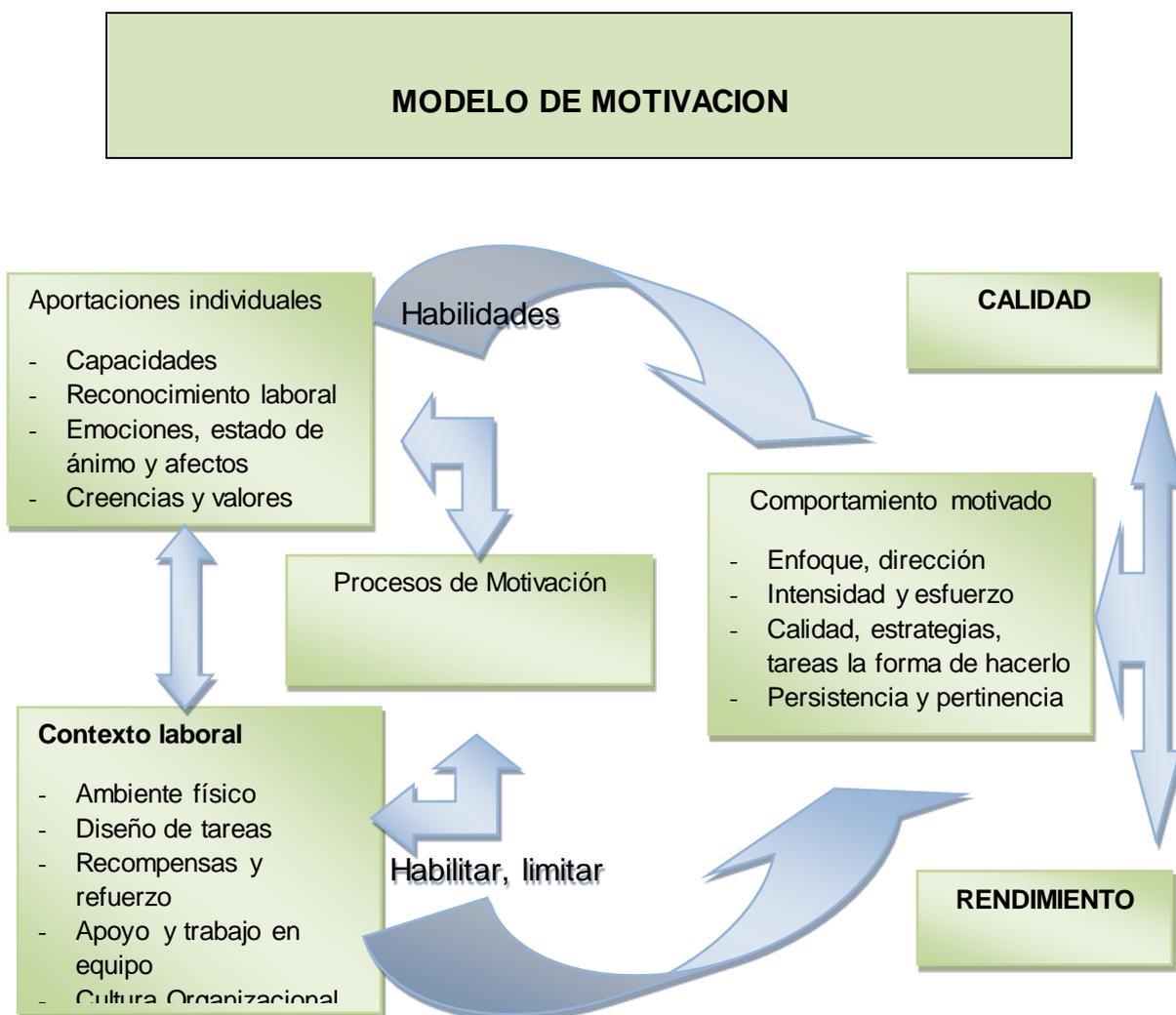


En este aspecto se toma la idea de aprender a aprender, de desaprender y re aprender, pues el mundo en constante cambio nos pone ante complejidades que es necesario afrontar con modelos mentales capaces de mirar a la organización con una visión sistémica, los modelos tradicionales de aprehender la realidad, de hacer lecturas del entorno y la de la organización quedan rezagados, es necesario que la gerencia aprenda a decodificar desde una perspectiva sistémica, eso requiere un aprendizaje generativo de sistema. Esto implica una visión macroscópica, la cual permite ver la realidad sin

descomponer el todo, ver él todo para sabernos situar entender mejor y ser más eficientes para este efecto se tiene que definir un modelo mental

➤ Modelos Motivación.

Para hablar de un Desarrollo Organizacional influye la motivación en el comportamiento y rendimiento laboral dentro de la empresa



La motivación es un aspecto resaltante dentro del desarrollo Organizacional. Podríamos definirla como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos hacia la consecución de los objetivos organizacionales condicionados por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad personal.

Suele observarse en las organizaciones personas con distintas motivaciones y distintas emociones, lo que nos indica que su estudio en las organizaciones es fundamental a la hora de tomar decisiones acertadas sobre temas como calidad total, productividad, y competitividad.

A partir de estos conceptos el área educativa como subsistema social, y abordada como organización, también es motivo u objeto de estudio, ya que resulta sumamente importante en nuestra ampliación profesional, como docentes preocupados por la problemática que confronta la educación, proponer cambios que contribuyan a la solución de la misma.

A grandes rasgos en nuestro trabajo nos pasaremos por los puntos antes mencionados a fin de aportar un poco de luz a este tema tan interesante como lo son las emociones y su influencia en las organizaciones empresariales.

La motivación es un concepto complejo, es difícil describir el impulso que está detrás de un comportamiento, ya que no es algo tangible y por esto se han dado múltiples explicaciones. Los autores, clasifican a la motivación como interna al organismo y se supone surge de un desequilibrio por alguna necesidad (ejemplo el alimento), y externa cuando hay factores ambientales que incitan la conducta. Si la actividad que se realiza es satisfactoria, entonces es posible que el sujeto la realice en tanto satisfaga dicha necesidad. Cuando no es así la conducta desaparece.

Motivación intrínseca: es cuando el sujeto busca su propia superación, demostrando interés por el estudio y el trabajo a fin de lograr metas y aspiraciones personales. Esta actividad de aprender causa placer al individuo.

Motivación extrínseca: es cuando la conducta se incentiva desde el medio ambiente, debido a una ganancia secundaria, por temor a consecuencias negativas, cuando con ella se logrará una meta específica aunque la realización de dicha conducta no sea placentera.

Las conductas incentivadas deben ser recompensadas o reforzadas, en la empresa son importantes para aumentar la productividad, para incluir y mantener a algunos empleados. Toda recompensa debe ser contingente a la conducta que se desea mantener, debe ser claramente especificada y proporcional a la conducta que pretender reforzar. En el caso del dinero es muy eficaz, para aumento de la productividad, calidad y mantener los empleados.

Hay recompensas sociales, tales como los ascensos y el reconocimiento público, pero éstos deben ser aplicados de una manera que sea justa para todo el personal.

Recompensas de grupo o personales: son aplicadas cuando los grupos de trabajo realizan una actividad y se requiere un funcionamiento eficaz a nivel grupal se refuerza la pertenencia al mismo.

Recompensa intrínseca es cuando la actividad que realiza el individuo le es placentera en sí misma. La expresión de los valores y el pertenecer a un grupo primario son factores motivantes.

- Hay otra clasificación ligada a la anterior de la motivación.
- Individuales primarias: representadas por las necesidades.
- Individuales complejas: son los motivos básicos que se aprenden en la familia

Todos estos aspectos son los que mueven al ser humano a actuar de diferentes maneras durante toda la vida y que deben ser tomadas en cuenta en el área organizacional, para crear un buen clima organizacional.

Clima Organizacional

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional que se aplicará en Coordinación zona cinco del M.I.E.S es necesario resaltar los siguientes elementos:

- ▶ El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- ▶ Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores y empleados que se desempeñan en ese medio ambiente.
- ▶ El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral dentro de la empresa
- ▶ El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual para alcanzar el desarrollo organizacional
- ▶ Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- ▶ El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- ▶ Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).

- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

Características del clima organizacional

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, dentro de la Coordinación zonal cinco del MIES.

Estas características de la propuesta se ejecuta con dimensiones en relación a cumplir con los objetivos de mejor desempeño laboral, tales como:

a) Estructura

Representa la percepción que tiene los miembros de la Coordinación zonal cinco acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la Institución pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

b) Responsabilidad(*empowerment*)

Es el sentimiento de los miembros de la empresa acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

c) Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la empresa utiliza más el premio que el castigo.

d) Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la Coordinación zonal cinco del MIES acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

e) Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la Institución acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

f) Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la Institución sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

g) Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

h) Conflictos

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

i) Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la empresa.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros. El Clima Organizacional de la Coordinación zona cinco del MIES se regirá por medio de las siguientes dimensiones:

1. Actitudes hacia la Institución y la Coordinación de la organización
2. Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
3. Actitudes hacia el contenido del puesto
4. Actitudes hacia la supervisión

5. Actitudes hacia las recompensas financieras
6. Actitudes hacia las condiciones de trabajo
7. Actitudes hacia los compañeros de trabajo

Estrategias para mejorar la capacidad de aprendizaje organizacional.

En la Coordinación zonal cinco del MIES debe estar en continuo aprendizaje debe desarrollar capacidades relacionadas con la obtención de información, procesamiento, creación de conocimiento que le permita adaptarse y prever los cambios por venir en el ámbito de sus procesos, productos y servicios. Esto será factible si se mueve en la dirección correcta y crear a través de su personal los resultados deseados.

Los componentes que permiten desarrollar las capacidades de aprendizaje incluyen la estructura, los procesos, la tecnología, el uso de la información y los procesos de generación de conocimiento que detonan en la renovación de la empresa en todos sus aspectos. Las capacidades de aprendizaje están relacionadas con los procesos humanos de la organización.

Las capacidades de aprendizaje relacionadas a las habilidades directivas pueden clasificarse en capacidad de dialogo y discusión, pensamiento compartido, habilidad de comunicación operacional, autonomía, entendimiento de la diversidad, para trabajar en equipo, para desaprender y aprender.

El aprendizaje organizacional en la Coordinación zonal cinco del MIES, ocurre cuando la cultura organizacional establece elementos que facilitan el desarrollo de mecanismos de uso de información que incorporan el discernimiento sobre la información y su uso a la par de desarrollar las destrezas basadas en aptitudes y características personales como: la responsabilidad, la creatividad, iniciativa, capacidad de discusión y análisis y solución de problemas.

El programa de capacitación continuo incorpora a su visión la obtención y mantenimiento de la ventaja competitiva mediante el aprendizaje, a la estrategia el impulso, el desarrollo de una ideología y la transformación impulsada por los líderes.

Se incorpora un modelo de desarrollo humano y de capacidades intelectuales, tecnología y un plan concreto de monitoreo y reforzamiento basado en el mejoramiento y el compromiso para brindar un servicio de calidad

Como aprenden las organizaciones.

Como ya se ha escrito en este trabajo, las organizaciones aprenden por sus miembros y a través del intercambio que éstos establecen con su entorno inmediato y el que portan a través de sus trayectorias académicas y sus experiencias.

Tenemos entonces dos aspectos del aprendizaje organizacional el individual y el colectivo, los cuales pueden reflejarse en el planteamiento de Peter Senge a través de cinco disciplinas:

Pensamiento Sistémico: Es una manera de observar el mundo mediante arquetipos y conceptos que permiten lograr una visión integral de la realidad y de las conexiones entre los conocimientos y los objetos y situaciones dinámicas.

Desarrollo personal: es una disciplina de crecimiento y aprendizaje personal, implica abordar la vida de manera creativa cultivando el espíritu mediante:

1. Identificación constante de lo que es importante para la persona.
2. Aprender a ver la realidad con claridad.
3. Visión integral de lo deseado y la realidad
4. Incorporar lo aprendido a la práctica cotidiana.

Modelos mentales Son generalizaciones hondamente arraigadas de las que tenemos poca conciencia. Son los paradigmas, las presunciones, las imágenes que nos formamos del mundo que nos rodea.

Un ejemplo concreto de estas imágenes o modelos mentales están dados por los que tenía la industria norteamericana del automóvil a saber:

- El fin principal de la compañía es generar utilidades.
- Los autos son un símbolo de estatus.
- El mercado norteamericano es distinto al del resto del mundo.
- Los trabajadores están contratados para hacer no para pensar.
- La visión segmentada del negocio es una fuente de eficiencia.

Visión compartida: Es la manera de incorporarse a la organización mediante el compromiso y el apoyo organizacional, en este aspecto la cultura organizacional esta desplegada en toda su expresión como una cultura fuerte con arraigo y claramente orientada por la visión orientada a la competitividad.

Aprendizaje en equipo. Es la capacidad de dialogar reconocer los obstáculos al aprendizaje y desarrollar la capacidad de discutir, resolver problemas, tomar decisiones y transformar mediante la generación de conocimiento.

Factores organizacionales. Rummier y Branche, presentan un modelo útil de los factores organizacionales que afectan el desempeño al nivel de la ejecución del trabajo a saber:

- Claras especificaciones de ejecución (estándares de desempeño y resultados)
- Apoyo necesario (procedimientos, tiempo, herramientas, información, reconocimiento de la responsabilidad)
- Consecuencias significativas (desempeño)
- Retroalimentación de logro (relevancia, especificidad y oportunidad)

6.6.5 PROGRAMA DE CAPACITACION PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA COORDINACION ZONAL CINCO DEL MIES.

Introducción

El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual.

No importa el tamaño de la organización, la dirección del personal centra los mayores esfuerzos organizativos, donde el estudio del comportamiento individual y grupal es indispensable para la comprensión de procesos como la toma de decisiones, liderazgo, motivación, selección de estructuras organizacionales, entre otros.

La finalidad de este curso es ayudar a los actuales y futuros empleados de la Institución, al desarrollo organizacional, a comprender y dirigir mejor a la gente en su trabajo. Trata, en concreto, una serie de contenidos con un nuevo enfoque adaptado a las nuevas tecnologías y con una metodología interactiva, de manera que resulten comprensibles y que su aprendizaje sea dinámico y efectivo. El curso será teórico y práctico, se basará en

el análisis de caso y su contenido será permanentemente actualizado y revisado por un equipo asesor de la empresa

Propósito

Aumentar la eficiencia y la calidad de los servicios laborales de la Coordinación zona cinco del MIES, mediante el perfeccionamiento de las estrategias respectivas para el desarrollo organizacional del comportamiento humano y el buen trato.

Mejorar el servicio de la Institución, optimizando a su vez el desempeño de la organización a través del establecimiento de una relación entre las actitudes y cultura organizacional.

Estimular la innovación y el cambio, lo cual le permite a la Coordinación zonal cinco del M.I.E.S, sea exitosa a través de la motivación y estimulación de la creatividad y los principios éticos de servicio de la empresa

Generar un ambiente ético sano, donde se trabaje en forma eficiente y enfrenten las menores ambigüedades en cuanto a lo que constituyen las conductas buenas y malas.

Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional y el comportamiento organizacional son ciencias aplicadas del comportamiento que se basa en las contribuciones de varias disciplinas conductuales.

Los campos predominantes son: psicología, sociología, psicología social, antropología y ciencias políticas.

Como se verá en el siguiente gráfico, las aportaciones en la psicología, han sido sobre todo en el plano individual, en tanto que las otras disciplinas han contribuido a la comprensión de conceptos externos, como procesos de los grupos, organización y por supuesto el entorno

Modelo de Desarrollo Organizacional

Para desarrollar el contenido general de la propuesta temática se ha tomado como base un Modelo que define el campo del Desarrollo Organizacional, en donde se pueden identificar dos tipos de variables: Dependientes e Independientes

Las variables dependientes: Comprende los factores fundamentales que hay que lograr como resultado del desarrollo de una organización. Se definen como dependientes porque su respuesta es afectada por una serie de variables independientes.

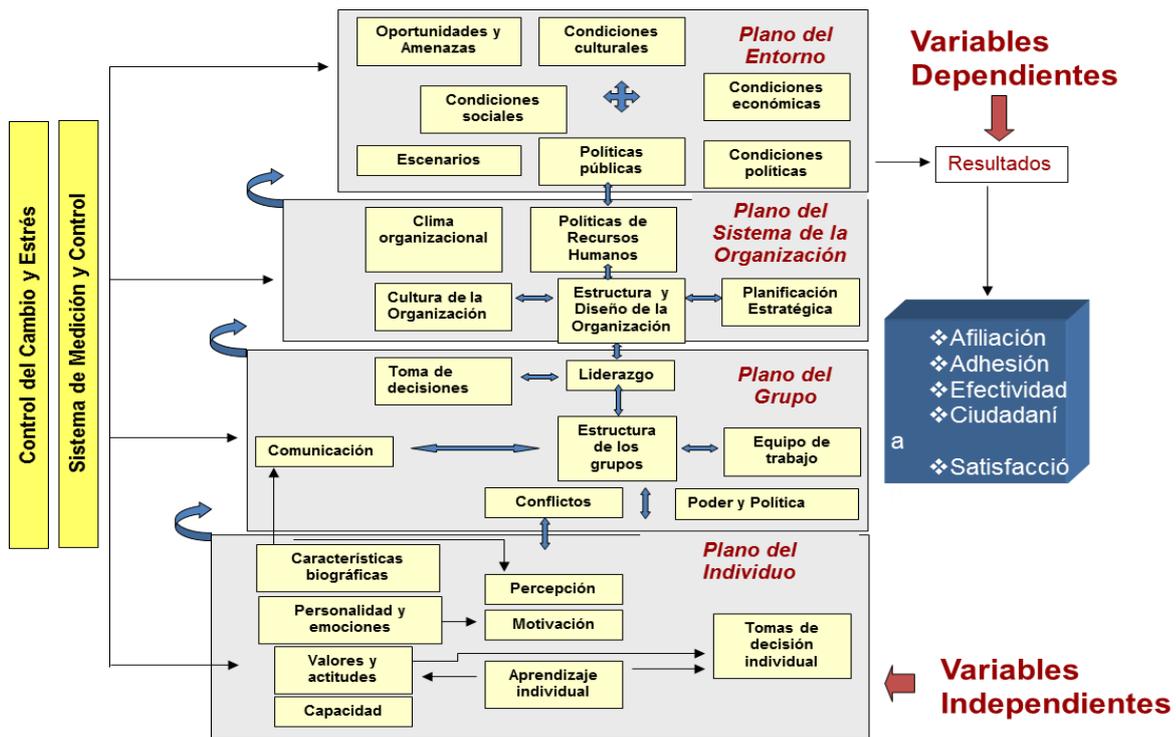
Se destacan: La Afiliación, Adhesión, Efectividad, Ciudadanía y Satisfacción.

Las variables independientes: Son los principales determinantes de que las variables dependientes sufran algún cambio bien sea positivo o negativo:

Estas variables actúan con una relación causa efecto comenzando por los individuos, que causa un efecto sobre los grupos y este a su vez sobre la organización. Por supuesto como la organización no opera sola en el vacío se estudia el entorno que la rodea.

A continuación se presenta el diagrama Causa – Efecto que consideraremos como ordenamiento de los capítulos de la Propuesta Temática de Desarrollo Organizacional, así como el perfil de salida de los participantes en cada plano del modelo.

Modelo de Causa Efecto del Desarrollo Organizacional



Perfil del programa de salida plano grupal

- ▶ Definir y analizar la dinámica del comportamiento de las personas en los grupos: influencia en los individuos integrantes de un grupo, patrones de conducta esperados, grado de atracción entre los miembros de un grupo.
- ▶ Identificar diferentes tipos de equipos de trabajo
- ▶ Especificar y describir las características de los equipos eficaces
- ▶ Describir las ventajas y desventajas de la diversidad en los equipos de trabajo
- ▶ Explicar el efecto que tienen los esquemas de comunicación, liderazgo, poder y política y los niveles de conflicto en el comportamiento de los grupos

Perfil de salida plano del sistema organizacional

- ▶ Explicar el modelo de las características del trabajo
- ▶ Señalar los beneficios de Internet para las organizaciones
- ▶ Trabajo y cultura interna. Establecer el impacto en los resultados de la organización que tienen las variables visión, misión, cultura, clima, valores, diseño de la organización, políticas y prácticas de recursos humanos, procesos de calidad total.
- ▶ Realizar la planificación para la determinación del conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos. Establecer indicadores de medición, metas, responsables y proyectos de iniciativas.

- ▶ Identificar los factores y elementos que favorecen las diversas estructuras organizacionales internas y externas de la Coordinación zona cinco del MIES.
- ▶ Las organizaciones no operan en un vacío. Funcionan en un contexto específico que las influye de muy diversas maneras, abriendo o cerrando oportunidades, facilitando o dificultando su funcionamiento

Entre estas condiciones generales del contexto podemos distinguir: las condiciones económicas, las sociales, las políticas y las culturales

1. Temas Básicos de Capacitación

1. Servicio al cliente
2. Bases de la conducta del individuo
3. Valores, actitudes y satisfacción laboral
4. Personalidad y emociones
5. Percepción y toma de decisiones individuales
6. Motivación
7. Gestión talento humano
 - Programa en el plano del talento humano
 - Bases de la conducta del individuo o talento humano
 - Valores, actitudes y satisfacción laboral

Motivación

Programa en el plano de equipo para la Coordinación zona cinco del M.I.E.S

Temas a desarrollarse

- Base de la conducta y cultura del grupo
- Entendiendo los equipos de trabajo
- Comunicación y clima organizacional
- Enfoques básicos sobre el liderazgo

Temas contemporáneos del liderazgo

- Entendimiento del equipo de trabajo
- Comunicación
- Enfoque básico de liderazgo

Programa en el sistema de organización para la empresa

- Base de la Estructura de la Organización
- Diseño y tecnología del trabajo
- Políticas y prácticas de Recursos Humanos
- Cultura y clima organizacional
- Cambio organizacional
- Planificación
- Estrategia

Base de la Estructura de la Organización

- ¿Qué es la estructura Organizacional?
- Nuevas opciones de diseño
- ¿Por qué difieren las estructuras?
- Diseños organizacionales y conducta de los empleados

Diseño y tecnología de trabajo

- Comportamiento organizacional
- Marco teórico para analizar las áreas de trabajo
- Diseño del espacio de trabajo
- Opciones de rediseño de trabajo
- Opciones de horario de trabajo

Cambio organizacional

Planificación

- Definición de planificación
- Necesidad de planificación
- Ventajas de la planificación
- Tipos de planificaciones

Estrategia

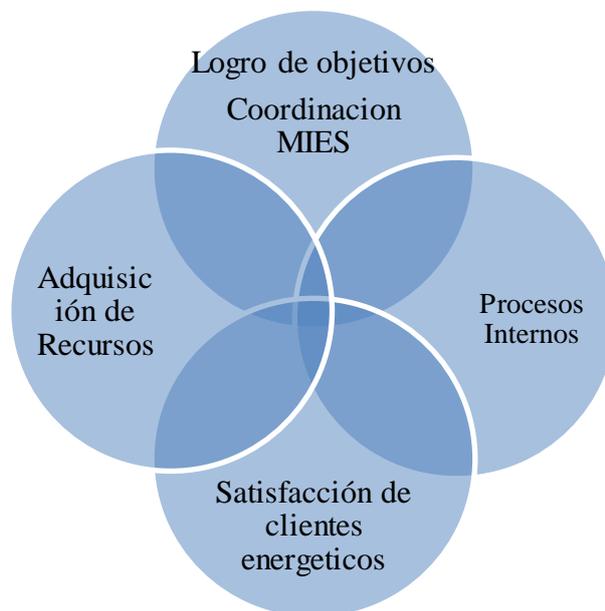
- Definición de estrategia
- Definición de planificación estratégica
- Elementos de la planificación estratégica (misión, visión, etc)
- Herramientas de planificación

- Aspectos que influyen en la planificación estratégica
- Administración por objetivos
- Planeación personal
- Toma de decisiones basada en la estrategia

Efectividad Organizacional

Luego del programa para el desarrollo Organizacional es fundamental la evaluación de la efectividad, para analizar el comportamiento Ex – post con el propósito de optimizar los talentos humanos y exista la motivación para realizar las respectivas funciones desde los directivos hasta el último de los empleados

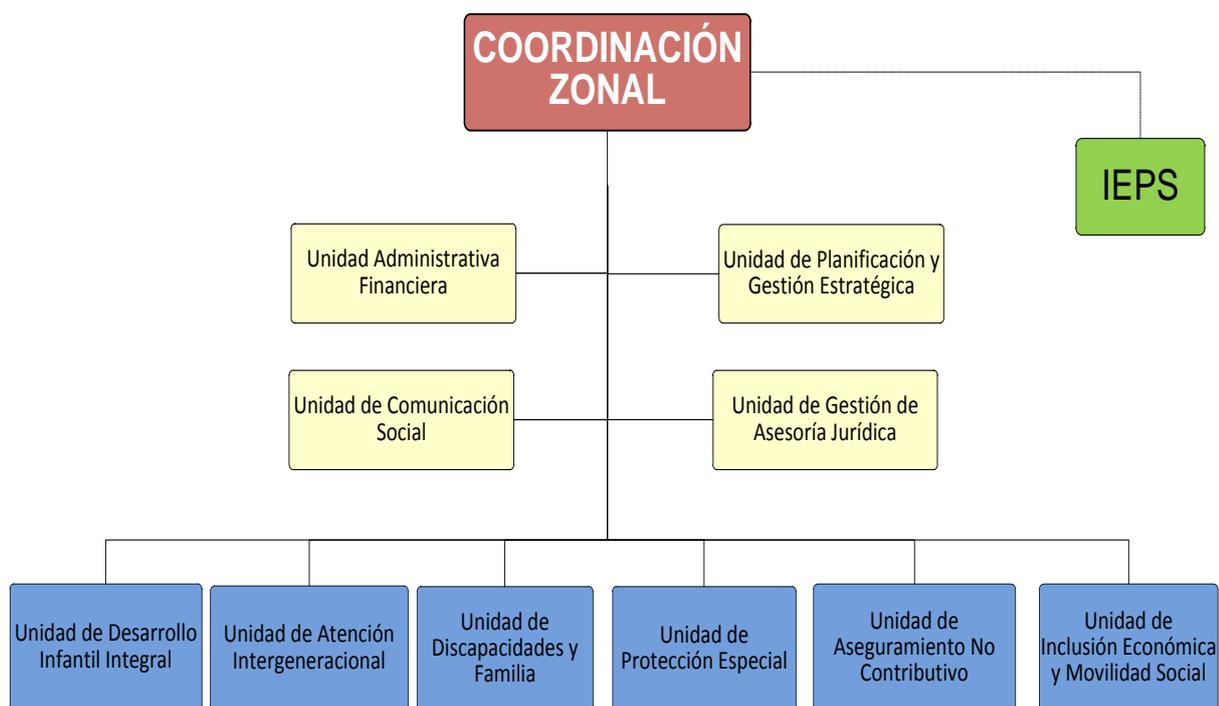
Para este efecto presentamos el modelo de dimensiones de la efectividad organizacional



Organigrama de la Institución MIES

COORDINACIONES ZONALES

Estructura Orgánica de las Coordinaciones Zonales



Articulación y coordinación

6.7 BIBLIOGRAFÍA.

AKTOUF, Omar. (2008). La Administración: entre Tradición y Renovación. Artes Gráficas del Valle. Colombia.

ARMSTRONG, Michael. (2008). Gerencia de Recursos Humanos. Legis. Inglaterra

AUDIRAC, E. et al. (2006). ABC del Desarrollo Organizacional. México, D.F.: Trillas.

BENNIS, Warren y Burt Nanus. (2009). Líderes. Las cuatro claves del liderazgo eficaz. Bogotá, Editorial Norma.

BERAY, Thomas H. (1993). Cómo construir una cultura de Calidad Total. México. Grupo Editorial Iberoamericana.

EVANS, J. y LINDSAY, W. (2007) Administración y control de calidad. México: International Thomson Editores.

FERNÁNDEZ Roberto; FERNÁNDEZ Carlos; BAPTISTA Pilar; (2008). Metodología de la Investigación; De. McGraw-Hill; México; México

FRENCH, W / BELL. (2006). Cecil Jr. "Desarrollo Organizacional" 5º Ed.

GÓMEZ, G. (2008). Planeación y Organización de empresas. Octava edición, México, D.F.: McGraw – Hill.

GORDON R., Judith. (2007). Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice-Hall. México.

HOROVITZ" Jacques; (2006). La Calidad del Servicio; De. McGraw-Hill Interamericana; Madrid, España.

LEWIS, Mike y Graham Kelly. (2006). La eficiencia administrativa. 20 actividades para lograrlas. Bogotá, Editorial Norma.

MCFARLAND, L.; SENN, L. y CHILDRESS, J. (2007) Liderazgo para el siglo XXI. Colombia: McGraw-Hill.

ROBBINS, S. (2008). Comportamiento Organizacional. Octava edición, México, D.F.: Prentice Hall.

SUTELMAN Rubén. (2004). comunicación con el ciudadano. Editado por el Programa Carta Compromiso con el Ciudadano de la Subsecretaría de la Gestión Pública, Bs. As.

ULRICH, D.; ZENGER, J. y SMALLWOOD, N. (2008) Liderazgo basado en resultados. Colombia: Norma.

VILLAFANE, Justo; IMAGEN POSITIVA; Ediciones Pirámide, España, 2009.

WEGRAFIA

http://www.uhu.es/alfonso_vargas/mondra.html -De la participación en la empresa a la empresa de participación democrática. España.

http://www.quality-consultant.com/calidad/calidad_202.htm - ¿Por qué fracasan la mayoría de los programas de calidad total? Bolivia.

<http://www.mercado.com.ar> - El concepto de Gestión de Calidad Total-Argentina.

<http://www.iaf.es/prima/articulo/cap3.htm>. El modelo europeo de excelencia: la autoevaluación. España.

ANEXOS

ANEXOS

FORMATO DE ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DE LA COORDINACION ZONA CINCO DEL MIES

NOMBRE DE LA INSTITUCION.....

1. ¿Conoce usted si en la entidad en la que labora se dispone de un plan de desarrollo personal?

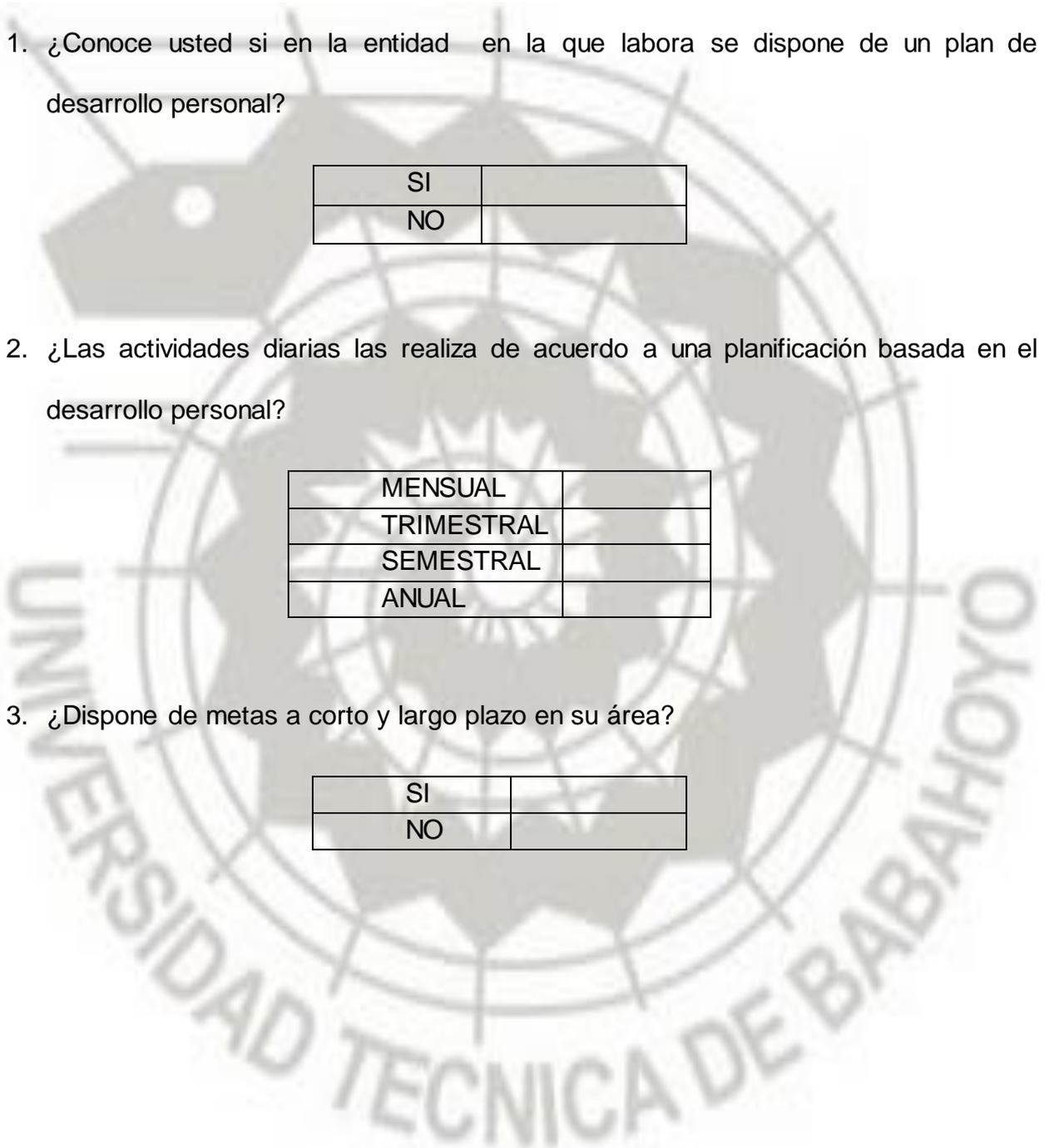
SI	
NO	

2. ¿Las actividades diarias las realiza de acuerdo a una planificación basada en el desarrollo personal?

MENSUAL	
TRIMESTRAL	
SEMESTRAL	
ANUAL	

3. ¿Dispone de metas a corto y largo plazo en su área?

SI	
NO	



4. ¿Cuenta su unidad con indicadores de gestión?

SIEMPRE	
REGULARMENTE	
NUNCA	

5. ¿Cómo considera que son el nivel de cumplimiento de metas y objetivos institucionales?

OPTIMO	
NORMAL	
BAJO	
NULO	

6. ¿Utilizan alguna herramienta para realizar el seguimiento a las metas y objetivos de su unidad?

SIEMPRE	
REGULARMENTE	
NUNCA	

7. ¿La calidad de servicio que presta la entidad guarda relación con el programa de desarrollo personal?

SI	
NO	

8. ¿Usted piensa que implementar un plan de desarrollo personal beneficiará a la Institución?

SI	
NO	
TALVEZ	

PREGUNTAS DE ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS

NOMBRE DE LA INSTITUCION.....

1. ¿La institución cuenta con un plan de desarrollo personal para alcanzar las metas?
2. ¿Qué mecanismo utiliza la institución para el control de gestión?
3. ¿Cuenta la institución con herramientas que vinculen el trabajo diario con las metas a largo plazo?
4. ¿Los indicadores de evaluación utilizados por la institución se adaptan a las perspectivas?
5. ¿Qué piensa sobre las relaciones interpersonales en la organización?
6. ¿La capacitación que reciben en la institución les permite desarrollar eficientemente sus actividades diarias?

