

Contenido:

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO 1: LAS RELACIONES INTERPERSONALES	2
1.1. LAS RELACIONES INTERPERSONALES	2
1.2. EL AMBIENTE DE TRABAJO	4
1.3. LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y EL DESEMPEÑO	4
CAPITULO 2: SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....	7
2.1. LA LEY ORGÁNICA DE SERVICIO CIVIL Y CARRERA ADMINISTRATIVA Y DE UNIFICACIÓN Y HOMOLOGACIÓN DE LAS REMUNERACIONES DEL SECTOR PÚBLICO - LOSCCA.....	7
2.2. EL RECLUTAMIENTO	7
2.3. LA SELECCIÓN DE PERSONAL.....	8
2.4. INSTRUMENTOS DE SELECCIÓN	9
2.4.1. Entrevistas	9
2.4.2. Pruebas escritas.....	9
2.4.3. Pruebas de simulación del rendimiento.....	10
2.5. LA CAPACITACIÓN	10
2.6. LA MOTIVACIÓN	10
2.7. INTERESES COLECTIVOS	11
2.8. TRABAJO EN EQUIPO.....	11
CAPITULO 3: PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES PARA EL GOBIERNO PROVINCIAL DEL CAÑAR	13
3.1. ANTECEDENTES.....	13
3.2. DIAGNÓSTICO.....	13
3.3. MAPEO DE ACTORES	14
3.4. VISIÓN.....	15
3.5. MISIÓN	15
3.6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	15
3.7. VALORES CORPORATIVOS DEL GOBIERNO PROVINCIAL DEL CAÑAR	16
3.8. LA PROPUESTA	17
3.8.1. Objetivos, programas y proyectos	17
3.8.2. Proyectos, según actividades.....	18
3.8.3. Cronograma.....	21
3.8.4. Indicadores de gestión.....	22
3.8.5. Responsables	23
3.8.6. Sistema de monitoreo y evaluación.....	23
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	24
BIBLIOGRAFÍA.....	27
ANEXOS	28

INTRODUCCIÓN

Los nuevos desafíos del siglo XXI plantean retos de cambio al sector público, tornándose indispensable garantizar que los servicios ofertados por las instituciones sean eficientes, eficaces y efectivos. Cuando hablamos de estos conceptos nos referimos a la conjugación de muchos factores como son: tecnológicos, financieros, materiales; y sobre todo al *talento humano* que intervienen de manera decisiva en la consecución de los objetivos y metas planteadas por las organizaciones.

Coincidiendo con lo que manifiesta Gary Becker, en su trabajo sobre el concepto del capital humano, quien hace hincapié en la importancia creciente del capital humano, es indispensable contar con el personal más idóneo y preparado, el mismo que comprendiendo que el interés colectivo estará sobre el interés individual, cumpla con dedicación, eficacia y eficiencia sus responsabilidades, dentro de un ambiente de trabajo favorable donde prime fundamentalmente las buenas relaciones interpersonales, lo que le permitirá a la postre cumplir los grandes objetivos institucionales y convertirse en el pilar fundamental del progreso y desarrollo de su región y del país.

El objetivo del presente trabajo es determinar los mecanismos que conlleven a fortalecer y mejorar las relaciones interpersonales de los empleados del Gobierno Provincial del Cañar. En el capítulo uno analizaremos las relaciones interpersonales, sus características, su incidencia en el ambiente de trabajo y en el desempeño. En el capítulo dos se analiza el sistema de reclutamiento y selección de personal, características y herramientas. En el capítulo tres, se aplica el marco teórico en el Gobierno Provincial de Cañar, para ello se presenta un diagnóstico y una propuesta cuyo objetivo es dar una respuesta a la problemática identificada. Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones.

Esperamos que este trabajo posibilite a los lectores una reflexión correcta y sobre todo se convierta en la semilla, que permita profundizar sobre este tema sumamente importante, como son las relaciones interpersonales, que en muchas instituciones no son tomadas en cuenta.

CAPITULO 1

LAS RELACIONES INTERPERSONALES

1.1. Las relaciones interpersonales

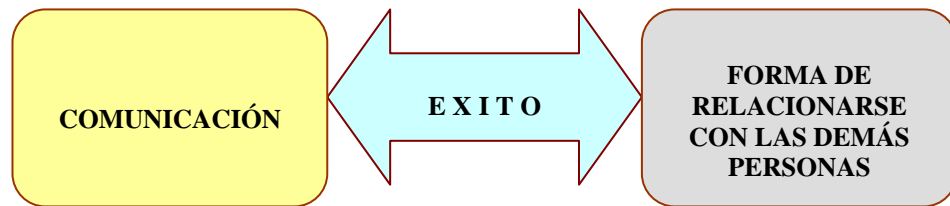
Las relaciones interpersonales, dentro y fuera del trabajo, tienen un lugar importante en la administración de los recursos humanos, por ello resulta necesario tener en cuenta las diferencias culturales e ideológicas, las costumbres y la manera de ser de los diferentes grupos humanos que laboran en una institución.

Es importante hacer hincapié en esta reflexión: "... ¿Sabías que hay más personas que son despedidas del empleo debido a sus malas relaciones interpersonales que debido a su ineptitud para desempeñar un trabajo?...", (María Elena Torreblanca Krinis, Artículo *Cómo mejorar las relaciones interpersonales*, www.unidad094.upn.mx/revista35/mejora.htm). Interrogante que nos motiva a pensar y a analizar cuantos de nosotros nos encontramos dentro de este grupo de personas.

Las instituciones del sector público en la actualidad experimentan inadecuadas relaciones interpersonales de sus funcionarios, servidores y trabajadores; incidiendo a la postre en la calidad de servicio, de allí que se torna necesario fortalecer las relaciones interpersonales. "...Los seres humanos somos capaces de logros cada vez mayores. Si la gerencia así lo entiende, debe incorporar en sus prácticas administrativas, la planificación y ejecución de una serie de actividades educativas y de capacitación, con el fin de lograr el mayor desarrollo de las personas, el mismo que permitirá la mejor consecución de los objetivos institucionales..." (Juan Morales, Módulo Gestión de Recursos Humanos, Diplomado Superior en Gerencia de Gobiernos Seccionales, IERSE, 2006)

Las relaciones interpersonales, en sentido general son aquellas que nos ayudan a crecer como individuos, respetando la forma de ser de los demás y sin dejar de ser nosotros mismos. Para conseguir aquello debemos resaltar el papel sumamente

importante que juega la comunicación, a través de ella, los seres humanos buscamos comprensión y entendimiento.



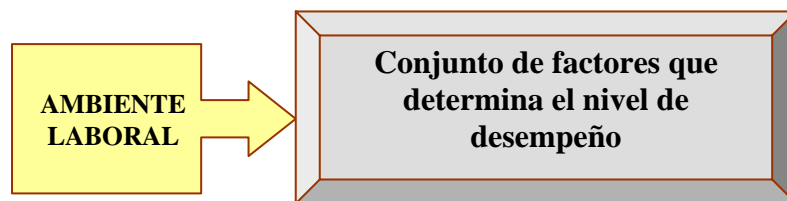
Para mejorar las relaciones interpersonales en una organización, es importante la conformación de grupos de trabajo, que pueden ser formales e informales. Los primeros son aquellos que existen en virtud del mandato de quién dirige, para realizar tareas que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales; los segundos son los formados por individuos cuyas experiencias laborales comunes desarrollan un mecanismo de relaciones interpersonales, que van más allá de aquellos establecidos por la autoridad. Debemos destacar que otro de los mecanismos para mejorar las relaciones interpersonales, es la formación de equipos de trabajo. Un grupo se convierte en equipo cuando los miembros del mismo están centrados en ayudarse entre sí para alcanzar las metas de la institución.

La promoción de las relaciones interpersonales, no es una tarea optativa o que pueda dejarse al azar, debe convertirse en nuestra principal tarea diaria, por algo se ha dicho y con mucha razón, que las personas pasan más tiempo en el trabajo que en su mismo hogar, y en consecuencia el ambiente laboral debe ser adecuado, toda vez que el éxito personal, ya no depende tanto del nivel de inteligencia lógico-matemática, sino además de las habilidades que el sujeto tenga para manejar contextos interpersonales.

“...La comunicación interpersonal no es solamente una de las dimensiones de la vida humana, sino la dimensión a través de la cual, nos realizamos como seres humanos (...) Si una persona no mantiene relaciones interpersonales amenazaría su calidad de vida...” (Marroquín y Villa 1995 Artículo de Internet sobre la importancia de la comunicación Interpersonal)

1.2. El ambiente de trabajo

El ambiente de trabajo sin lugar a duda constituye un elemento de fundamental trascendencia e importancia en el éxito o fracaso de una organización o institución, pues el lograr que el *talento humano* desarrolle todo su potencial es tarea de todos quienes la integran, y consecuentemente depende en gran medida de quienes dirigen los destinos de la organización. Por lo tanto, para que una organización pueda cumplir con sus metas y objetivos, se debe procurar que exista un ambiente de trabajo favorable para que los empleados puedan desarrollar sus capacidades y cumplir sus actividades de forma efectiva y en los tiempos establecidos.



1.3. Las relaciones interpersonales y el desempeño

Las relaciones impersonales influyen directamente en el desempeño del personal, pues los cambios acelerados que ocurren en el personal, ameritan la aplicación de técnicas de administración dirigida a todos los niveles, que permitan alcanzar mayor productividad y eficiencia en el desempeño. Mucho se ha discutido sobre los mecanismos de cómo mejorar el desempeño laboral, sin considerar que el principal problema se encuentra en las deficientes relaciones interpersonales, por lo que es importante reconocer que los empleados tienen determinados deseos que la administración deberá tomar en cuenta como son:

- Recibir consideración y respeto por medio de un trato capaz de mantener el amor propio y el autoaprecio.
- Sentirse comprendido por sus superiores en cuanto a los problemas personales que lo afectan y que muchas veces condicionan su pensamiento y su acción.
- Visualizar los objetivos organizacionales y una identificación con ellos, generando un sentimiento de orgullo al ser miembro de la organización.

- Sentir el interés del jefe por su éxito o bienestar.
- Sentirse necesario e importante para la organización a la que pertenece
- Recibir reconocimiento y aprobación por lo que realiza, principalmente cuando tiene éxito y cuando produce provecho a la organización.
- Participar, sentirse integrado y satisfecho dentro de un ambiente de relaciones humanas compatibles.
- Posibilidades claras de permanencia en la organización, de progreso y de futuro,

CAPITULO 2

SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

2.1. La Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público - LOSCCA

En la LOSCCA, en el Capítulo II de la Planificación de Recursos Humanos, se establece el subsistema de Planificación de los Recursos Humanos, y lo define como “...el conjunto de normas, técnicas y procedimientos orientados a determinar la situación histórica, actual y proyectada de los recursos humanos, a fin de garantizar este recurso, en función de la estructura administrativa que corresponda...” (R. O. 184, 6-X-2003; LOSCCA)

Este sistema nos permite hacer un diagnóstico sobre la realidad actual de los recursos humanos y proyectarnos a futuro sobre las verdaderas necesidades, tanto del personal a contrato, cuanto permanente, requerido en función de los planes, programas, proyectos, y procesos a ser ejecutados por la institución.

2.2. El reclutamiento

El sistema de reclutamiento, ha sido una de las tareas más difíciles que han tenido que resolver los administradores “...se llama reclutamiento el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo...” (William B. Werthere y Jr. Keith Davis, Pág. 150)

En el caso de las entidades públicas, el reclutamiento puede ser interno y externo: el reclutamiento es interno cuando, al producirse determinada vacante, la institución intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser

ascendidos, movimiento vertical; trasladado, movimiento horizontal; o, transferidos con ascenso, movimiento diagonal.

En lo referente al reclutamiento externo, puede presentarse de la siguiente manera: 1) candidatos presentados por empleados de la empresa o institución, es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo; 2) contactos con universidades, esta se utiliza para divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa; 3) anuncios en diarios locales y regionales.

2.3. La selección de personal

La selección de personal es un proceso sistemático, dirigido a la adquisición de competencias necesarias para la organización, que permite a través de la incorporación de personal eficiente, eficaz y productivo, alcanzar sus objetivos estratégicos.

Para que la selección logre su propósito, debe atraer un buen número de candidatos y garantizar los principios de imparcialidad, transparencia, igualdad y credibilidad, para ello es necesario adoptar las medidas tendientes a conseguir este objetivo, entre ellas pueden citarse las siguientes:

- Correcta descripción del puesto (términos de referencia)
- Requisitos o exigencias requeridas para el cargo
- Determinación del tipo de pruebas: a) para medir el conocimiento, b) para detectar y medir cualidades; y,
- Aplicación de las pruebas, con el objeto de conseguir al personal más preparado e idóneo.
- Respetar y actuar para dar cumplimiento a los resultados de forma transparente.

La LOSCCA, en su artículo 71, así como el Reglamento de aplicación de la Ley en sus artículos 157, 158, y 159 prevé varios tipos de concursos, los mismos que pueden ser abiertos y cerrados, de meritos y oposición. Entendiéndose por abiertos aquellos realizados a través de los medios de comunicación y consecuentemente se espera una mayor participación. Sin embargo, en la práctica antes de proceder con

este tipo de concurso, en la mayoría de instituciones sobre todo públicas, se convocan los concursos cerrados o internos, los mismos que se limita a la participación a empleados y funcionarios de la misma institución. "...a menos que los pasos que median entre el principio y el fin del proceso de selección se comprendan bien y se realicen en forma adecuada, toda la actividad corre el peligro de ser juzgada por candidatos y ejecutivos por igual, como un innecesario trámite de carácter esencialmente burocrático..." (Willian B. Werthere y Jr. Keith Davis, Pág. 180).

2.4. Instrumentos de selección

Se puede citar entre los más comunes: solicitudes, entrevistas, pruebas de empleo, verificación de antecedentes y cartas personales de recomendación, entre otros. Todos ellos son instrumentos para obtener información del solicitante del empleo y ayudan a la organización a decidir si las habilidades, conocimientos y capacidades del solicitante son adecuados para el puesto en cuestión.

2.4.1. Entrevistas

Sin duda, la entrevista es el medio de selección que más se usa y del cual dependen las organizaciones para diferenciar a los candidatos. Desempeña un papel primordial en más del 90% de las decisiones de selección. Los resultados de este instrumento suelen tener una influencia inconmensurable en la decisión de la selección. El candidato que sale mal librado de la misma, puede ser excluido del conjunto de solicitantes, independientemente de su experiencia, las calificaciones de sus pruebas o sus recomendaciones.

2.4.2. Pruebas escritas

Las pruebas escritas son pruebas de inteligencia, aptitudes, capacidad e intereses. Las pruebas de capacidad intelectual, de capacidad mecánica y espacial, de exactitud de percepción y de capacidad motora han demostrado ser proyectoras con cierto grado

de validez para muchos puestos operativos, especializados y semiespecializados en organizaciones industriales.

2.4.3. Pruebas de simulación del rendimiento

¿Qué mejor manera de averiguar si un solicitante puede ocupar un puesto que pedirle que lo desempeñe? Ésta es la lógica de las pruebas de simulación. Estas pruebas están compuestas por conductas laborales reales y no por sustitutos, como sería el caso de las pruebas escritas. Las dos pruebas de simulación del rendimiento más conocidas son las muestras de trabajo y los centros de evaluación. Las primeras son ideales para empleos rutinarios, mientras que las segundas son ideales para la selección del personal administrativo

2.5. La capacitación

Juega un papel preponderante en la vida del ser humano, más aún en la actividad diaria dentro de las organizaciones, por ello se ha manifestado que la capacitación es un proceso sistemático y permanente orientado a la adquisición o actualización de los conocimientos, a potenciar y desarrollar técnicas y habilidades que nos permitan mejorar los niveles de eficiencia y eficacia en nuestro desempeño..

2.6. La motivación

La motivación constituye un procedimiento que incluye estrategias dirigidas a lograr la satisfacción de las necesidades individuales de los empleados y de los clientes. Los factores motivacionales son imputables a la propia naturaleza de la persona ya que se consideran intrínsecos. No debemos olvidar que a la gente le gusta sentirse importante, requiere ser informada de los acontecimientos de la organización; y, desea que se le tome en cuenta el trabajo bien realizado, reconociéndoselo oportunamente. Por lo tanto las organizaciones deben considerar los factores anotados y establecer un sistema de recompensas que permita motivar al personal, para lograr la excelencia y calidad en el servicio.

2.7. Intereses colectivos

En este punto es necesario tener presente que cada uno de los integrantes de la organización tiene sus metas personales y legítimas, por lo que, en la medida en que los intereses personales se cumplen, contribuye a alcanzar las metas de la organización. Por ello el principal propósito de la administración de los recursos humanos debe dirigirse a conciliar los intereses individuales de los empleados con los de la organización, y de esta manera se mejorará los aportes del personal a la organización, y se creará una cultura en donde primen los intereses colectivos sobre los intereses personales.

2.8. Trabajo en equipo

En la mayoría de los casos no se ha instaurado el trabajo de equipo como forma de hacer las cosas, mas por el contrario se ha enfatizado el éxito personal reforzando un sistema de recompensas individuales, como son las promociones, los mejoramientos de sueldo por méritos, creando un sistema en el que poca gente aprecia la necesidad de la colaboración y el auténtico trabajo en equipo.

Trabajar en equipo está de moda en todos los ámbitos: políticos, económicos, deportivos, artísticos, pedagógicos, etc.; se encuentran expresiones orales o escritas que indican trabajar en equipo, en frases como: *en mi empresa trabajamos en equipo; los logros alcanzados los hemos realizado gracias al trabajo en equipo; formamos un equipo de trabajo y por eso hemos sorteado las dificultades*. Trabajar en equipo, a más de conseguir un desempeño superior como equipo humano, es importante también para fortalecer las relaciones interpersonales, toda vez de que es necesario una comunicación eficaz, que a la postre evita malentendidos y daños en las relaciones interpersonales. “...el mejor método para superar los obstáculos es el método de equipo” (Collin L. Powell, Líderes de Management, Pág. 61)

En lo que corresponde al *trabajo en grupo*, hemos de mencionar que alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones modernas, requiere talentos prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo. La formación de grupos de trabajo por lo general, se dan para efectuar un determinado trabajo y bajo el control de un supervisor, y es por ello que a cada persona del grupo el supervisor le asigna una tarea. En este tipo de sistemas el supervisor es el centro de la actividad de trabajo, ya que es el quién controla el flujo de trabajo, decide el personal, evalúa el rendimiento individual y del grupo, resuelve conflictos y dirige las reuniones.

En la actualidad los *grupos de trabajo* han evolucionando hacia unidades autorreguladas, asumiendo más control de su trabajo diario y más responsabilidad sobre las consecuencias. Cuando los grupos fueron totalmente autodirigidos, ellos mismos planificaban y programaban su trabajo, marcaban metas y objetivos, y realizaban exámenes de calidad, tomaban decisiones sobre el personal y marcaban los niveles de trabajo, hasta evaluar el rendimiento de los miembros del grupo.

Con lo expuesto estimamos que en las organizaciones deben reducir los niveles de dirección, para conseguir mayor eficacia, hacer mejor uso de la tecnología y responder a los nuevos retos globales, y para ello es necesario el fortalecimiento de los grupos de trabajo, para transformarlos en equipos altamente efectivos. “... Cuando un equipo supera el rendimiento personal y aprende a confiar en si mismo, la excelencia se hace realidad” (Joe Paterno, Líderes de Manegement, Pág. 149)

CAPITULO 3

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES PARA EL GOBIERNO PROVINCIAL DEL CAÑAR

3.1. Antecedentes

El Gobierno Provincial del Cañar se encuentra integrado por el Prefecto, que lo preside, y por siete Consejeros, elegidos mediante votación popular, en lo relacionado con el personal de empleados, cuenta con 58 personas, 20 mujeres, y 38 hombres, de los cuales los 36 empleados cuenta con un título profesional.

3.2. Diagnóstico

Actualmente las relaciones interpersonales entre los empleados del Gobierno Provincial son inadecuadas, éstas se han ido deteriorando a causa de la influencia de varios factores que inciden en forma negativa, y no permiten un ambiente laboral que garantice la eficacia, eficiencia y efectividad de sus actividades; a esto se suma la labor diaria de la sección de recursos humanos, que realiza un control excesivo de asistencia y permanencia del personal de empleados, imponiendo sanciones en forma permanente; y, la ausencia de estímulos frente a esfuerzos y resultados.

A continuación presentamos los problemas que afectan en el ambiente laboral:

Tema	Descripción
Control	Existe un inadecuado control de asistencia y permanencia del personal por parte de la unidad de recursos humanos, lo más relevante de este control son las sanciones, lo que en cierta manera afecta al rendimiento y relaciones interpersonales.
Capacitación	El sistema de capacitación es inapropiado, se realiza sin priorizar y en forma direccionada y discrecional, dejando al margen un análisis oportuno de las debilidades y fortalezas del personal para responder de forma adecuada a las tareas asignadas, lo que

Tema	Descripción
	ha provocado en ciertos empleados un sentimiento de relegación, marginalidad, descontento y desmotivación.
Motivación	Existe un inadecuado sistema de incentivos
Condiciones ambientales	Oficinas no adecuadas, la ubicación de los departamentos no corresponden a los procesos administrativos
Administración de personal	En los procesos de reclutamiento, selección, clasificación y valoración de personal ha existido injerencia política, esto provoca descontento y se friccionan las relaciones interpersonales con los empleados que resultan favorecidos
Relaciones interpersonales	Escasa comunicación horizontal y vertical, existe fricción entre empleados de diferentes departamentos
Comunicación	Las actividades se desarrollan sin una adecuada comunicación y coordinación entre los empleados y los directivos de la Institución, la mayoría de los empleados no conoce los principales objetivos y metas que persigue la administración, esto impide que el empleado se involucre de manera efectiva en la ejecución de las actividades institucionales.

Fuente: Diagnóstico Institucional

Elaborado por: Los Autores

3.3. Mapeo de actores

Involucrados	Intereses
Directos	
<ul style="list-style-type: none"> - Prefecto - Consejeros - Directores departamentales - Empleados y trabajadores - Jefe de recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar las relaciones interpersonales de los funcionarios y empleados. - Generar un ambiente óptimo de trabajo que permita ofrecer bienes y servicios de calidad.
Perjudicados o potenciales oponentes	
<ul style="list-style-type: none"> - Proveedores - Contratistas - Comunidad - Familiares de empleados 	<ul style="list-style-type: none"> - Que la entidad preste un servicio rápido, oportuno y eficiente - Que los problemas laborales no sean trasladados a los hogares

Fuente: Diagnóstico institucional

Elaborado por: Los Autores

Una vez identificado la problemática institucional y los actores involucrados se definen los lineamientos estratégicos institucionales que serán los orientadores de la gestión para lograr un cambio de la situación descrita.

3.4. Visión

La Visión, implica discernir entre lo que es hoy la organización y lo que desea ser en el futuro, bajo esta concepción hemos planteado la siguiente visión:

VISIÓN

***Talento Humano* debidamente incentivado, reconocido y revalorizado, trabajando en un ambiente de cordialidad en donde los valores corporativos prevalecen sobre los personales**

3.5. Misión

La Misión es el carácter de una organización, su identidad y razón de existir. No debemos confundirla con los medios y fines que se utilizan para materializarla. Bajo esta lógica planteamos la siguiente misión:

MISIÓN

Cumplir con eficiencia y responsabilidad las funciones encomendadas, con un sistema administrativo ético y legal, para prestar servicios de calidad.

3.6. Objetivos estratégicos

Tema	Objetivos estratégicos
Relaciones interpersonales	Mejoradas las relaciones interpersonales entre los empleados del Gobierno Provincial del Cañar
Selección y reclutamiento de personal	Mejorados los procesos de selección de personal del Gobierno Provincial del Cañar

3.7. Valores corporativos del Gobierno Provincial del Cañar

Valor	Descripción
Honestidad	Entendida desde el punto de vista de ser leales con nosotros mismos, lo que nos permitirá realizar las labores, que nos ha sido encomendadas con dedicación y esmero
Eficacia	Permite tener la certeza y seguridad de que la labor se ha de cumplir dentro del tiempo establecido.
Responsabilidad	Debe constituirse como norma de conducta y generar la confianza necesaria para el éxito de las actividades.
Sinceridad	Considerada como el elemento indispensable, sobre el cual se sostiene las relaciones interpersonales.
Flexibilidad	Necesaria en todos los órdenes de la vida, y fundamentalmente aquella que nos permite comprender el punto de vista opuesto de las personas y extraer las mejores conclusiones, en beneficio de los grandes objetivos institucionales
Transparencia	Constituye sin lugar a dudas la demostración material de los resultados alcanzados en el accionar diario, y que hoy más que nunca debe convertirse en la herramienta indispensable para combatir la corrupción.

3.8. La propuesta

Con el fin de concretar los lineamientos estratégicos definidos se construyeron un conjunto de programas, proyectos, actividades, cronograma, que son presentados a continuación:

3.8.1. Objetivos, programas y proyectos

Objetivos estratégicos	Programas	Proyectos
Mejoradas las relaciones interpersonales entre los empleados del Gobierno Provincial del Cañar	Capacitación y motivación corporativa	1. Motivación de personal 2. Capacitación de personal
	Relaciones interpersonales	1. Mejoramiento del sistema de comunicación entre los empleados 2. Mejoramiento de las relaciones interpersonales
Mejorados los procesos de selección de personal del Gobierno Provincial del Cañar	Procesos de selección de personal	1. Mejoramiento de los procesos de selección de personal

3.8.2. Proyectos, según actividades

Programas	Proyectos	Actividades
Capacitación y motivación corporativa	Motivación de personal	<ul style="list-style-type: none"> • Taller para determinar los elementos desmotivadores en la entidad • Elaboración del programa de motivación y su financiamiento, basado en resultados que permita la promoción y ascensos en una primera etapa, para luego establecer una remuneración variable. • Formar grupos de trabajo con empleados de diferentes departamentos, para mejorar la relaciones interpersonales. • Realizar publicaciones de boletines y afiches en la imprenta de la entidad en donde se pueda conocer las acciones que realizan los empleados.
	Capacitación de personal	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el Plan de capacitación con la participación de los empleados, para lo cual se debe realizar un taller en donde se conocerá las potencialidades y debilidades del personal. • Elaborar un plan de pasantías en otras entidades públicas y privadas a fin de que los empleados puedan conocer nuevas experiencias. • Gestionar ante la administración provincial el financiamiento y aprobación del plan de capacitación y plan de pasantías, para lo cual la propuesta debe encasillarse en los recursos asignados por la entidad para capacitación. • Difusión del Plan de capacitación y pasantías a todos los empleados de la entidad

Programas	Proyectos	Actividades
		<ul style="list-style-type: none"> • Implementación del Plan de capacitación y pasantías
Relaciones interpersonales	Mejoramiento del sistema de comunicación entre los empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar a través de la Unidad de Trabajo Social, un análisis de las razones por las cuales se producen distorsiones en la comunicación entre los empleados. • Elaborar un Plan de Actividades en las que deban trabajar empleados de distintos departamentos con un solo propósito. • Elaborar periódicamente un informativo interno. • Elaborar un formulario en el que se pueda conocer si la información está siendo recibida en forma adecuada.
	Mejoramiento de las relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> • Rediseñar y reimplantar un sistema de carrera que potencie el talento humano mejorando la formación especializada. • Crear un plan de desarrollo gerencial de los jefes, directores y funcionarios, en temas de liderazgo y desarrollo de habilidades gerenciales. • Previo a la elaboración de la ordenanza presupuestaria, se realizará un taller en donde participen todos los empleados a fin determinar los problemas y las soluciones que se deban implantar • Difundir el documento del taller de elaboración de la ordenanza presupuestaria
Procesos de selección de	Mejoramiento de los procesos de selección de	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar a través de auditorías de personal, las peticiones y requerimientos de personal, tanto para contratación como las creaciones, que deben responder a las necesidades

Programas	Proyectos	Actividades
personal	personal	<p data-bbox="869 252 1059 284">institucionales</p> <ul data-bbox="824 312 2040 1238" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="824 312 2040 456">• Elaborar con apego a las normas legales y a los manuales de administración pública, los requisitos y perfiles necesarios para los cargos a ser contratados o creados, en los que se privilegiará el conocimiento, formación y la experiencia profesional. <li data-bbox="824 480 2040 624">• Establecer un sistema de valoración de cargos por competencias, para ello se plantea la formulación de una escala que responda a la realidad institucional, teniendo en cuenta la disponibilidad de recursos <li data-bbox="824 647 2040 735">• Establecer sistemas de medición de competencias a través del desarrollo de indicadores de gestión y cumplimiento de actividades y tareas <li data-bbox="824 759 2040 959">• Implantar sistemas de retroalimentación de la evaluación del desempeño, que permita una mejora continua del talento humano sobre sus resultados, actitud y aptitud para el desempeño de sus actividades y el cumplimiento de sus objetivos, con el objeto de generar una nueva cultura de responsabilidad, frente a los compromisos institucionales <li data-bbox="824 983 2040 1238">• Transparentar los concursos a través de los cuales se realizan los procesos de selección, contratación y nombramiento, a objeto de que se garantice la mayor participación y la imparcialidad que debe constituirse en norma de conducta, para ello se deberá contar con la presencia de los directores departamentales y otras instancias administrativas encargadas del control.

3.8.3. Cronograma

Proyectos	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Motivación de personal	■	■										
Capacitación de personal			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Mejoramiento del sistema comunicación entre los empleados				■	■	■	■	■	■	■		
Mejoramiento de las relaciones interpersonales					■	■	■	■	■	■	■	
Mejoramiento de los procesos de selección de personal					■	■	■	■				

3.8.4. Indicadores de gestión

Proyecto	Indicadores	Medios de Verificación
Motivación de personal	A finales del año 2007 el 90% de los empleados habrá recibido un incentivo de acuerdo a su desempeño.	Registro de la Unidad de Recursos Humanos
Capacitación de personal	Hasta finales de junio de 2007, el 40% del personal habrá recibido capacitación; y el 100% hasta finales de diciembre de 2007.	Registros de la Unidad de Recursos Humanos
Mejoramiento del sistema de comunicación entre los empleados	Hasta mayo de 2007, se habrá realizado un taller para conocer los problemas de comunicación interna; y, hasta julio de 2007 se habrá conformado los equipos de trabajo, los mismos que hasta diciembre de 2007 presentarán resultados de las actividades designadas	Informes de la Unidad de Trabajo Social, Informes de los grupos conformados
Mejoramiento de las relaciones interpersonales	Hasta el mes de mayo de 2007 se habrá diseñado la propuesta de desarrollo de talento humano; hasta septiembre de 2007, los directores departamentales habrán recibido capacitación en desarrollo gerencial y liderazgo; en agosto se realizará un taller para preparar el presupuesto 2008 con la participación de los empleados y hasta noviembre de 2007 se difundirá los resultados del taller.	Informe del Departamento Administrativo; Registro de la Unidad de Recursos Humanos; Oficios de Prefectura, para la elaboración de los documentos para la difusión
Mejoramiento de los procesos de selección de personal	Hasta el mes de febrero la Unidad de Recursos humanos emitirá el informe sobre la contratación y creación de personal; hasta marzo de 2007 se terminará el procesos de selección de personal; en el año 2007 las direcciones presentarán por lo menos dos informes de evaluación del personal bajo su cargo.	Informe de la Unidad de Recursos Humanos; actas e informes sobre contratación de personal por parte del tribunal; Informes de Direcciones.

3.8.5. Responsables

Ante la estructura organizativa del Gobierno Provincial del Cañar, la unidad responsable para implementar esta propuesta de mejoramiento de las relaciones interpersonales es la Dirección Administrativa, lo cual significa asegurar la consecución de los recursos para la ejecución de esta propuesta. Por ser la Unidad de Recursos Humanos una sección de esta dirección, será la responsable de la ejecución de las actividades.

Para conseguir el éxito en este proyecto se debe involucrar a todos, iniciando por impulsar el cambio de actitud individual, para ser propositivos y lograr el mejoramiento de todos los empleados del Gobierno Provincial del Cañar. “Para que una idea sea aceptada, todos tienen que decir que sí, pero en cambio, para matar la idea, basta con un solo no” (Hammner y Champi, página 30 Libro Reingeniería de Procesos)

3.8.6. Sistema de monitoreo y evaluación

La propuesta para el mejoramiento de las relaciones interpersonales de los Empleados del Gobierno Provincial del Cañar, debe ser implementada de manera inmediata, sin embargo para garantizar la consecución de los resultados esperados, se nombrará una comisión institucional (tres personas) para monitorear los avances, y recomendar los ajustes o cambios necesarios.

Complementariamente, se deberán definir mecanismos para presentar los avances logrados a todos quienes conforman la institución mediante circulares, trípticos o folletos, con el fin de involucrarlos en los avances, compartir las dificultades y resultados alcanzados. Esto constituye un adecuado mecanismo que aporta en el involucramiento de todos, ingrediente importante para un clima laboral favorable.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Un sistema inadecuado del manejo del *talento humano* da lugar a resultados a diferente nivel:

-En lo personal:

- El limitado reconocimiento del *talento humano* genera desmotivación, impidiendo el desarrollo de sus potencialidades.

-En lo institucional:

- Un inadecuado direccionamiento de la capacitación, provoca descontento en los involucrados, desaprovechamiento de las oportunidades y desperdicio de recursos.
- Bajo rendimiento en el desarrollo de las actividades individuales, lo cual incide en la calidad de servicios.
- Ante la ausencia de una política de capacitación se evidencia un estancamiento en el desarrollo personal y profesional de los funcionarios, lo cual repercute de forma negativa en el clima laboral.

-En la ciudadanía e instituciones de la provincia:

- La mala calidad de los servicios recibidos genera malestar, desconfianza y una imagen negativa de la gestión institucional.

2. Para lograr un ambiente favorable de trabajo se requiere de:

- Un compromiso de todos los actores de la Institución: autoridades, directores, jefes, funcionarios, empleados y trabajadores, para asumir el reto, cumplir con los compromisos definidos, evaluar los avances.
- Definidos los objetivos orientadores del cambio institucional se requiere de la voluntad política expresa de los responsables para implementar las acciones, ello significa asignar recursos financieros, tiempo y el apoyo permanente. De no expresarse el apoyo de forma efectiva la propuesta quedará en un documento, e inclusive generará más desconfianza por parte del personal al no evidenciar resultados.

3. La implementación de las propuestas para mejorar el ambiente laboral considera algunos factores:
 - Definir un equipo responsable que asuma el reto de implementar las acciones y de orientar los esfuerzos institucionales para lograr los objetivos definidos.
 - Emplear mecanismos, metodologías y herramientas técnicas que garanticen profesionalismo y calidad en las acciones.
 - Considerar la capacidad interna institucional y en caso de ser necesario el apoyo externo técnico, siempre garantizado la calidad en las acciones, ello repercutirá para obtener los resultados esperados.
 - Un monitoreo de la implementación que permita identificar los avances, ajustes o cambios requeridos para lograr los propósitos definidos.

4. La decisión y la ejecución de acciones directas por parte de la Institución para responder a requerimientos, expectativas del personal tiene un valor significativo para lograr un sentimiento positivo en los funcionarios, confianza, motivación, valoración, lo cual incidirá en los resultados de trabajo e involucramiento con los objetivos institucionales, siendo el resultado en la mejora del rendimiento.

5. La gestión institucional en cuanto a procesos de selección, reclutamiento, capacitación del personal, debe estar enmarcado en la normativa y el cumplimiento de los estándares definidos, en la transparencia para cumplir los lineamientos establecidos, en la equidad de oportunidades, teniendo presente objetivos e intereses institucionales sobre intereses particulares.

6. El propósito de mejorar las relaciones interpersonales es un factor significativo que aporte a crear un ambiente de trabajo favorable, lo cual incide en la calidad de los servicios que brinda la Institución y esto tiene un efecto directo en la satisfacción de los ciudadanos, dando lugar a una retribución positiva en la imagen institucional.

7. Finalmente, consideramos oportuno recordar aquel pensamiento de Ray Bradbury que dice: *“continuamos siendo imperfectos, peligrosos y terribles, y también maravillosos y fantásticos. Pero estamos aprendiendo a cambiar”*

BIBLIOGRAFÍA

Blanchard Ken, Alan Randolph y Meter Grazier, *Lideres de Management*, Bogotá, Editorial Planeta, 2006.

Gobierno Provincial del Cañar

Reglamento Orgánico Funcional del H. Consejo Provincial del Cañar

República del Ecuador,

Constitución Política del Estado

Ley Orgánica de Régimen Provincial

Salazar Sión, Jorge, *El Liderazgo y Gestión*, artículo en Gestión Empresarial (e-mail: salavolk@uio.telconet.net)

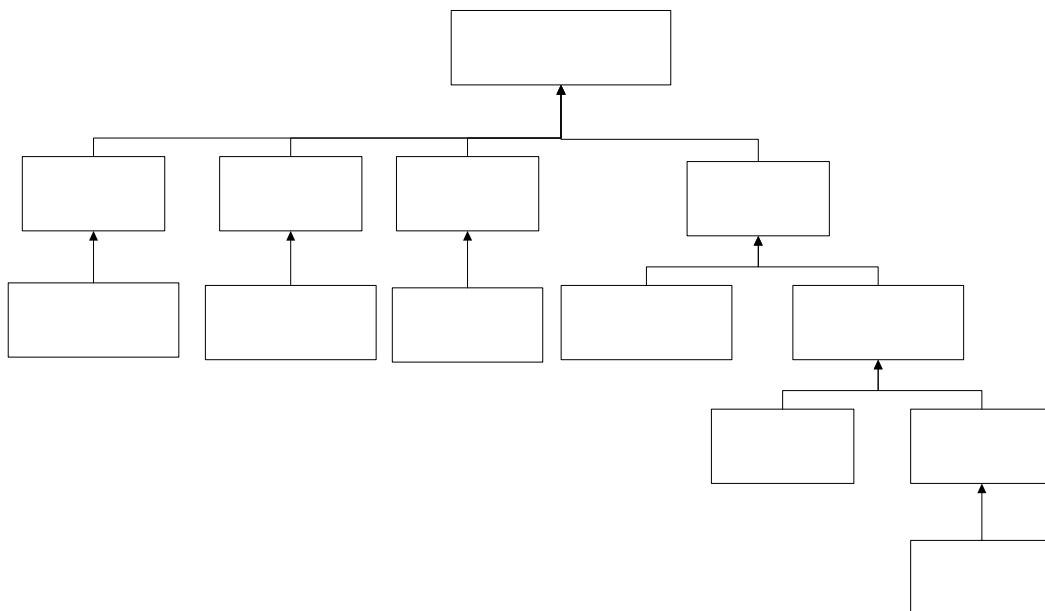
Werther William B, y Davis Keith Jr, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, México, McGraw –Hill, Quinta Edición, 2000.

Disponible en World Wide Web:

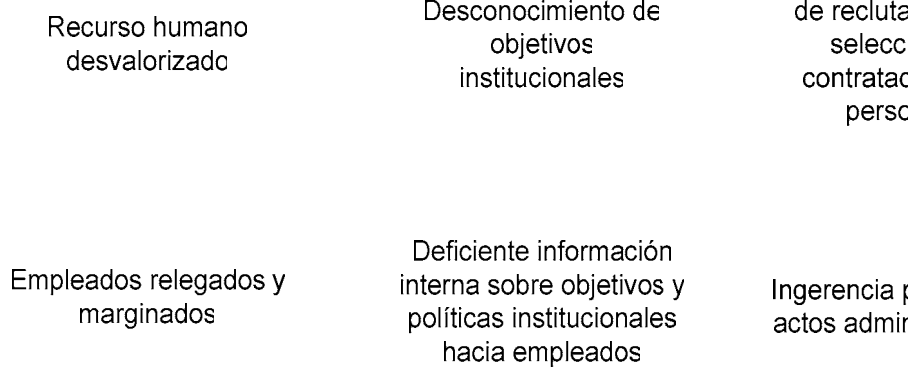
- <http://www.unidad094.upn.mx/revista/35/mejora.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos16/talento-humano/talento-humano.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos36/talento-humano/talento-humano.shtml>

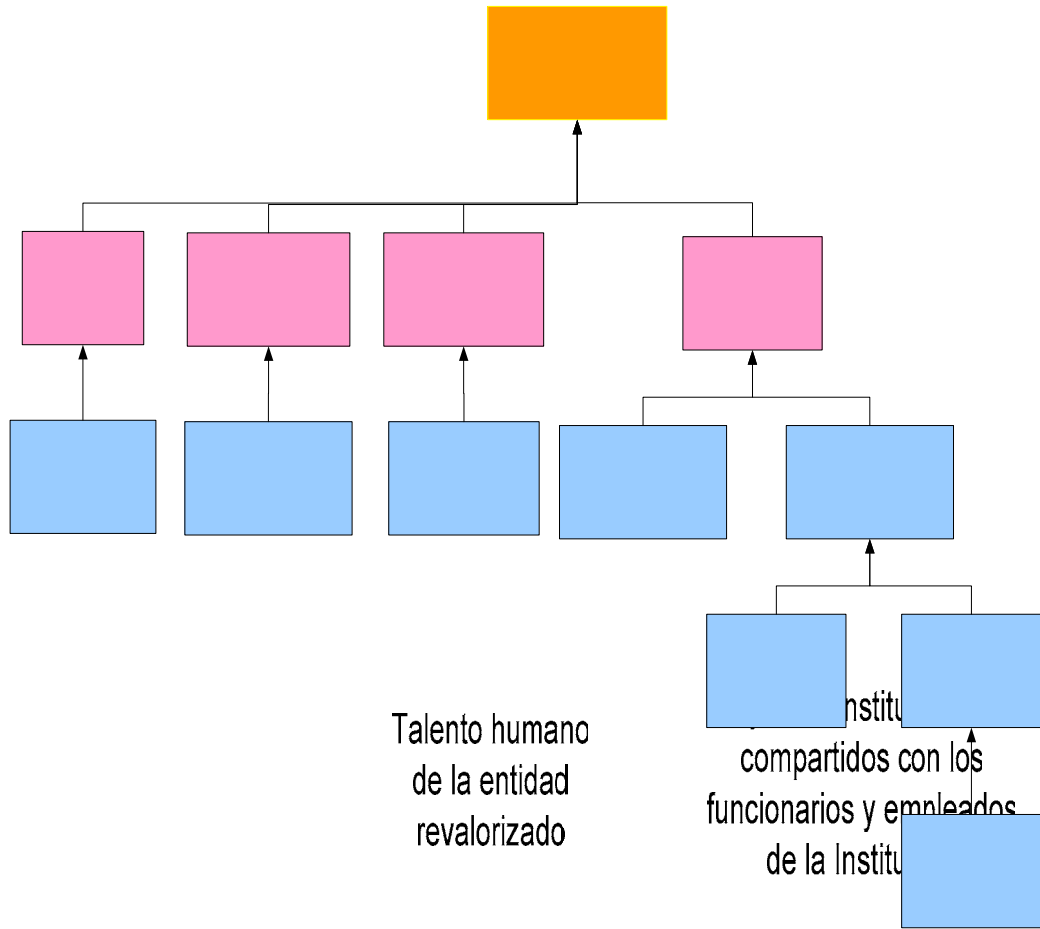
ANEXO 1

Árbol de Problemas



Árbol de Objetivos





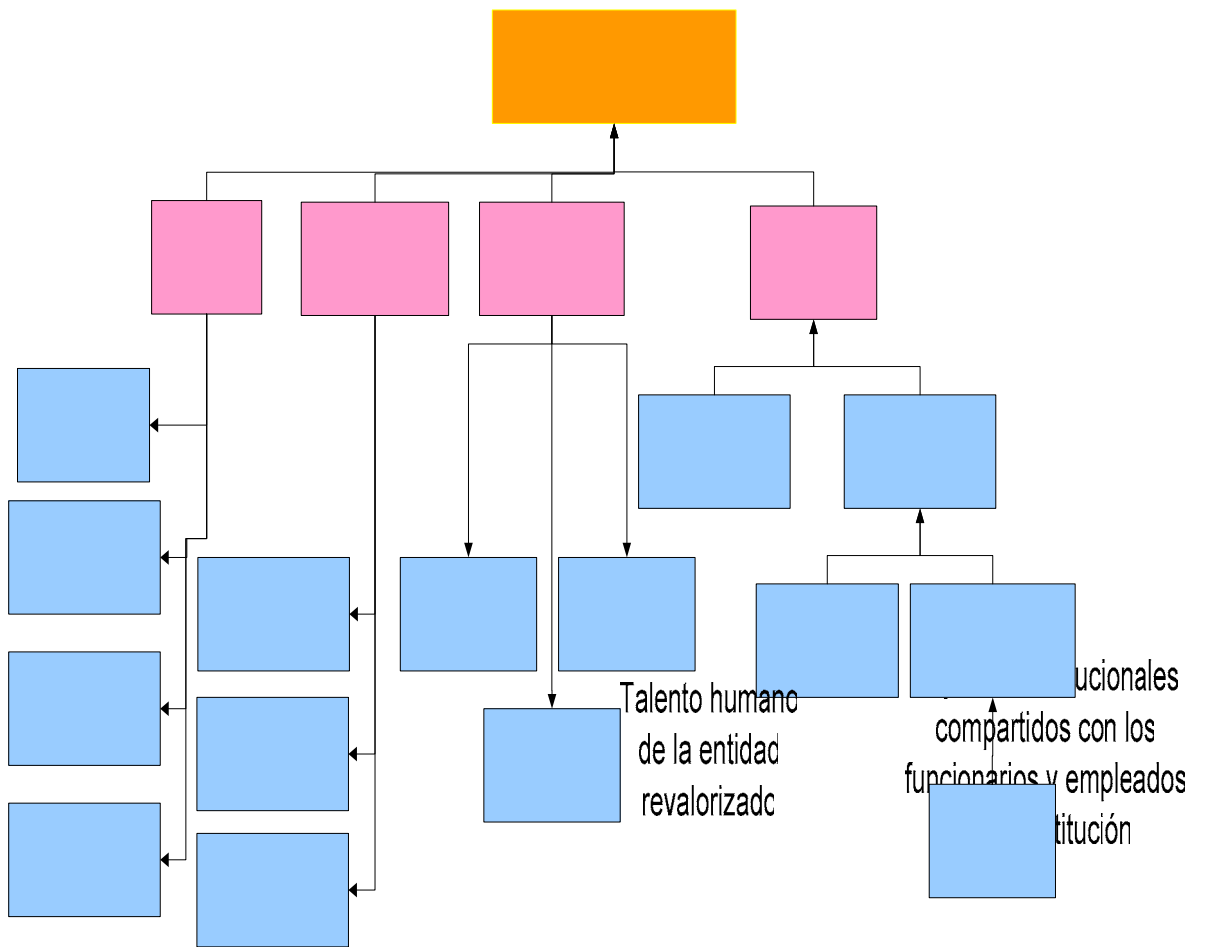
Talent humano
de la entidad
revalorizado

Empleados
reconocidos y
considerados

Información interna sobre
objetivos y políticas
institucionales mejorada

Procesos de reclutamiento
y contratación de personal imp...

Actos administrativos apegados a la ley y a las políticas institucionales



Formar grupos de trabajo para cumplir tareas institucionales

Realizar un plan de seguimiento y apoyo individual a los empleados

Talleres informativos sobre los objetos institucionales

Contrataciones y creaciones de personal que respondan a las necesidades institucionales

Implementar un programa de incentivos y estímulos para el personal

Formar grupos de trabajo para seguimiento y valoración del cumplimiento de OI

Establecer indicadores para medición de actividades

Publicaciones de boletines informativos del