



UNIDAD ACADÉMICA:

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

TEMA:

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA
UNA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA

Tesis de grado previo a la obtención del título de

Magister en Administración de Empresas Mención Planeación

Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:

Recursos Humanos y/o Riesgo Laboral

Caracterización técnica del trabajo:

Innovación

Autor:

Daniel Alejandro Mantilla González

Director:

Julio Cesar Zurita Altamirano, Ing. Mg.

Ambato – Ecuador

Mayo 2015

Diseño de un Plan Estratégico de Gestión del Talento Humano para una Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura

Informe de Trabajo de Titulación presentado
ante la
Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Sede Ambato
por:

Daniel Alejandro Mantilla González

En cumplimiento parcial de los
requisitos para el Grado de
Magister en Administración de
Empresas Mención Planeación



Departamento de Investigación y Postgrados
Mayo 2015

Diseño de un Plan Estratégico de Gestión del Talento Humano para una Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura

Aprobado por:

Juan Ricardo Mayorga Zambrano, PhD
Presidente del Comité Calificador
Director DIP

Andrea Pico, Ing. Mg.
Miembro Calificador

Julio Cesar Zurita Altamirano, Ing. Mg.
Miembro Calificador
Director de Proyecto

Dr. Hugo Altamirano Villarroel
Secretario General

Carlos Saltos, Econ. Mg.
Miembro Calificador

Fecha de aprobación:
Mayo 2015

Ficha Técnica

Programa: Magister en Administración de Empresas, Mención Planificación.

Tema: Diseño de un Plan Estratégico de Gestión del Talento Humano para una Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura.

Tipo de trabajo: Tesis

Clasificación técnica del trabajo: Innovación

Autor: Daniel Alejandro Mantilla González

Director: Julio César Zurita Altamirano, Ing. Mg.

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Recursos Humanos y/o Riesgo Laboral.

Secundaria: Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas.

Resumen Ejecutivo

La limitante de no contar con una planificación estratégica de la gestión del talento humano en la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Pastaza, promueve a que se presenten falencias en el rendimiento por falta de inducción, falta de mecanismos de mejoramiento continuo y evaluación, aspectos necesarios para la óptima gestión del talento humano.

En el presente proyecto de innovación se diseñó un Plan Estratégico de Gestión de Talento Humano para una Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura, con el fin de determinar un modelo de gestión de sobre los procesos que intervienen en la administración del talento humano, tales como el reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del mismo, de tal manera que este ámbito este cubierto totalmente.

El plan estratégico de gestión de talento humano se ha realizado en la provincia de Pastaza, a partir de la información obtenida en dicho Distrito Judicial, pero aplicable a todas las veinticuatro provincias del Ecuador, ya que el Consejo de la Judicatura abarca todo el territorio nacional, haciendo del presente trabajo un proyecto escalable y aplicable en cualquier dirección provincial.

Declaración de Originalidad y Responsabilidad

Yo, Daniel Alejandro Mantilla González, portador de la cédula de ciudadanía y/o pasaporte No. 1600335721, declaro que los resultados obtenidos en el proyecto de titulación y presentados en el informe final, previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas Mención Planeación, son absolutamente originales y personales. En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto, y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Daniel Alejandro Mantilla González
1600335721

Dedicatoria

A mis padres; por su amor

y apoyo incondicional

Reconocimientos

Un reconocimiento especial a todas las personas e instituciones que hicieron que el presente trabajo sea toda una realidad:

Al Magister Julio Zurita Altamirano, por su guía y dirección en el desarrollo del trabajo de titulación.

A la Magister Andrea Pico y Magister Carlos Saltos, por la atención en su calidad de docentes revisores del presente trabajo de titulación, lo cual permitió que el mismo se concluya a satisfacción y dentro de los parámetros establecidos por la institución.

A la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Pastaza Internas por ser la institución donde laboro y a sus autoridades por la aprobación de la realización de la tesis.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato por acogerme en sus instalaciones y a sus autoridades quienes supieron atender de manera oportuna cada una de las etapas que conllevaron a la culminación del presente trabajo.

Resumen

La limitante de no contar con una planificación estratégica de la gestión del talento humano en la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Pastaza, promueve a que se presenten falencias en el rendimiento por falta de inducción, falta de mecanismos de mejoramiento continuo y evaluación, aspectos necesarios para la óptima gestión del talento humano.

Realizar una investigación que permita conocer las necesidades del talento humano que labora en la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Pastaza, a fin de conocer las causas del problema, lo que permitirá diseñar un plan estratégico como una herramienta de mejoramiento continuo de dicho activo estratégico, considerado como uno de los puntales de la organización, encargada de la administración del sistema de justicia.

En el presente proyecto de innovación se diseñó un Plan Estratégico de Gestión de Talento Humano para una Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura, con el fin de determinar un modelo de gestión de sobre los procesos que intervienen en la administración del talento humano, tales como el reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del mismo, de tal manera que este ámbito este cubierto totalmente.

El plan estratégico de gestión de talento humano se ha realizado en la provincia de Pastaza, a partir de la información obtenida en dicho Distrito Judicial, pero aplicable a todas las veinticuatro provincias del Ecuador, ya que el Consejo de la Judicatura abarca todo el territorio nacional, haciendo del presente trabajo un proyecto escalable y aplicable en cualquier dirección provincial.

La información se generó en la Unidad de Talento Humano de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura, así como en base a una encuesta realizada a los servidores judiciales del suscrito distrito judicial, quienes son los actores principales y testigos fieles de la falencia existente en los procesos técnicos de administración de talento humano, generando a través de una encuesta el marco referencial que ha servido como punto de partida del presente trabajo de innovación, cuyo fin es la puesta en marcha de un proceso administrativo técnico, planificado y acorde a lo que norma las leyes y reglamentos vigentes del estado ecuatoriano.

Abstract

The limitation of not having a strategic planning of human talent management at Direccion Provincial del Consejo de la Judicatura de Pastaza is facing shortcomings in performance due to the lack of training, procedures and deficiencies during continuous improvement and assessment. This project designed a strategic plan for human talent management at Direccion Provincial del Consejo de la Judicatura, in order to determine a management model about the processes that are developed in human talent management such as recruiting, hiring, training and assessment, therefore, this area would be fully reinforced. The strategic plan for human talent management was carried out in the province of Pastaza, and once the information was taken from such District Court, it will be applicable to the twenty four provinces of Ecuador, because Consejo de la Judicatura works in all over the country, making this project applicable in any office of the provinces. The information was gathered from the human talent area, and based on a survey, it was directed to all judicial officers, main players and people who work there that know the shortcomings of specialized processes of human talent management. They have provided a framework that has serve as a starting point of this innovative work, aiming to start a specialized management process which is planned according to the laws and regulations of the Ecuadorian state.

Tabla de Contenidos

Ficha Técnica	iii
Declaración de Originalidad y Responsabilidad	iv
Dedicatoria	v
Reconocimientos	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
Lista de Tablas	xvi
Lista de Figuras	xvi
Capítulos	
1. Introducción	1
1.1 Presentación del trabajo	1
1.2 Descripción del documento	2
2. Planteamiento de la Propuesta de Trabajo	4
2.1 Información técnica básica	4
2.2 Descripción del problema	4
2.2.1 Árbol de problemas	6
2.2.2 Formulación del problema	6
2.2.3 Delimitación del problema	7
2.2.4 Justificación	7
2.3 Preguntas básicas	8
2.4 Formulación de meta	9
2.5 Objetivos	9
2.5.1 Objetivo General	9
2.5.2 Objetivos Específicos	9

3. Marco Teórico	10
3.1 Definiciones y Conceptos	10
3.1.1 Administración	10
3.1.1.1 Regla	12
3.1.1.2 Impersonalidad	12
3.1.1.3 División de trabajo	12
3.1.1.4 Estructura jerárquica	13
3.1.1.5 Estructura de autoridad	13
3.1.2 El proceso administrativo	13
3.1.2.1 Planificación	14
3.1.2.2 Organización	14
3.1.3 Funciones de la administración	15
3.1.4 Principios de la administración	17
3.1.5. La administración por procesos	18
3.1.6. La Administración Pública	18
3.1.7 Talento humano	20
3.1.8 Gestión del talento humano	20
3.1.9 El talento organizativo	21
3.1.10 Componentes del talento individual	21
3.1.11 Formación del talento humano	21
3.1.12 Diferencias entre formación y desarrollo del talento humano	22
3.1.13 Planificación del talento humano	22
3.1.14 Integración de personal	23
3.1.14.1 Selección de personal	23
3.1.15 Modelos de gestión del talento humano	25
3.1.16 Gestión del Talento Humano por Competencias	26

3.1.17	Sistema de Gestión del Talento Humano.....	26
3.1.18	Evaluación del desempeño	27
3.1.18.1	Ventajas de la evaluación del desempeño.....	28
3.1.19	Comunicación organizacional	28
3.1.20	Comunicación en equipos	29
3.1.21	La motivación	29
3.1.22	Teoría de la jerarquía de las necesidades	30
3.1.23	Teoría de los dos factores	30
3.1.24	Desarrollo personal	31
3.1.25	Planeación de recursos humanos	31
3.1.26	Las organizaciones	32
3.1.27	El desarrollo organizacional	32
3.1.27.1	Habilidades administrativas	32
3.1.27.1.1	Habilidad técnica	33
3.1.27.1.2	Habilidad humana.....	33
3.1.27.1.3	Habilidad conceptual.....	33
3.1.27.1.4	Habilidad de diseño.....	33
3.1.28	Capacidades personales para el éxito gerencial	33
3.1.29	El trabajo en equipo y la eficiencia	34
3.1.30	Ventajas del trabajo en equipo	34
3.1.31	Estrategias	35
3.1.32	Planificación estratégica.....	35
3.1.33	Principios básicos de la Planificación Estratégica.....	36
3.1.34	Proceso de la Planificación Estratégica.....	37
3.1.35	Elementos de la Planificación Estratégica	38
3.1.35.1	Evaluación del Entorno	38

3.1.35.2 Misión.....	38
3.1.35.2.1 Importancia de la Misión	39
3.1.35.3 Visión.....	39
3.1.35.4 Objetivos	40
3.1.35.4.1 Objetivos Específicos	40
3.1.35.5 Metas	41
3.1.35.6 Valores de la organización.....	41
3.1.35.7 Políticas	42
3.1.35.8 Formulación de Estrategias.....	43
3.1.35.8.1 Tipos de Estrategias.....	43
3.1.35.8.1.1 Estrategia Funcional.....	43
3.1.35.8.1.2 Estrategias de Integración.....	43
3.1.35.8.1.3Estrategias Intensivas.....	44
3.1.35.8.1.4Estrategias de Diversificación.....	44
3.1.35.8.1.5Estrategias Defensivas	44
3.1.35.8.1.6Estrategias ofensivas	45
3.1.36 Plan estratégico	45
3.1.37 Análisis situacional	46
3.1.37.1 Matriz FODA	47
3.1.37.2 Análisis situacional interno	49
3.1.37.3 Análisis situacional externo	50
3.1.37.4 Evaluación de factores internos (E.F.I.)	50
3.1.37.5 Metodología.....	51
3.1.37.6 Evaluación de factores externos (matriz E.F.E.).....	52
3.1.37.7 Metodología.....	52
3.1.37.8 Cultura organizacional	53

3.1.37.9	Objetivos Organizacionales	53
3.1.37.10	Indicadores de gestión.....	54
3.1.37.10.1	Características de los indicadores.....	54
3.1.37.10.2	Beneficio de los indicadores	56
3.1.37.10.3	Tipología de los indicadores.....	56
3.1.37.10.4	Estructura Básica de un Indicador.....	59
3.1.37.10.5	Dificultades en el uso de indicadores	60
3.2	Estado del arte.....	61
4	Metodología	62
4.1	Diagnóstico	62
4.1.1	Matriz FODA	62
4.1.2	Resumen Matriz FODA.....	64
4.1.3	Matrices de priorización	65
4.1.4	Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	69
4.1.5	Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	70
4.1.6	Resultado de las encuestas aplicadas los funcionarios del Consejo de Judicatura de Pastaza...	71
4.1.6.1	Tabulación de resultados.....	71
4.2	Métodos, Técnicas e Instrumentos de Investigación.	71
4.2.1	Investigación de campo.....	72
4.2.2	Investigación descriptiva.....	72
4.2.3	Investigación documental.	72
4.3	Técnicas aplicadas	72
4.4	Instrumentos.....	72
4.5	Población y muestra	73
4.5.1	La muestra.....	73

5. Resultados	74
5.1 Producto final del proyecto de titulación.....	74
5.1.1 Título.....	74
5.1.2 Presentación.....	74
5.1.3 Introducción.....	74
5.1.3.1 Datos informativos.....	75
5.1.3.2 Justificación.....	76
5.1.3.3 Objetivos del plan.....	76
5.1.3.3.1 Objetivo general.....	76
5.1.3.3.2 Objetivos específicos.....	76
5.1.4 Direccionamiento estratégico.....	77
5.1.5 Proceso de Planeamiento Estratégico.....	77
5.1.5.1 Establecimiento de la misión.....	78
5.1.5.2 Visión.....	78
5.1.5.3 Valores propuestos.....	79
5.1.5.4 Políticas.....	80
5.1.6 Análisis del contexto.....	80
5.1.7 Estructura orgánica del nivel desconcentrado.....	81
5.1.8 Análisis situacional.....	82
5.1.8.1 Análisis interno.....	82
5.1.9 Análisis externo.....	83
5.1.10 Matriz FODA.....	85
5.1.11 Matriz de estrategias agresivas (FO).....	86
5.1.12 Matriz de estrategias conservadoras (DO).....	87
5.1.13 Matriz de estrategias competitivas (FA).....	88
5.1.14 Matriz de estrategias defensivas (DA).....	89

5.1.15 Plan de acción.....	90
5.1.15.1 Objetivo Estratégico 1.....	90
5.1.15.2 Objetivo Estratégico 2.....	92
5.1.15.3 Objetivo Estratégico 3.....	94
5.1.16 Planeación estructural a seguir.....	96
5.1.17 Plan de acción para la gestión del talento humano de una Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura.....	98
5.2 Evaluación Preliminar.....	103
5.3 Análisis de Resultados.....	106
6. Conclusiones y Recomendaciones.....	108
6.1 Conclusiones.....	108
6.2 Recomendaciones.....	109
Referencias.....	110
Leyes, Reglamentos y Manuales.....	112
Consulta en línea.....	112

Lista de Tablas

1. Matriz FODA.....	47
2. Matriz de Estrategias FODA	49
3. Matriz FODA.....	62
4. Resumen Matriz FODA	64
5. Matriz de priorización - Fortalezas.....	65
6. Matriz de priorización - Debilidades.....	66
7. Matriz de priorización - Oportunidades	67
8. Matriz de priorización - Amenazas	68
9. Matriz de evaluación de factores internos.....	69
10. Matriz de evaluación de factores externos	70
11. Tabulación de resultados	71
12. Fortalezas	82
13. Debilidades	83
14. Oportunidades.....	83
15. Amenazas.....	84
16. Matriz FODA – CJ Pastaza	85
17. Matriz de Estrategias Agresivas (FO) – CJ Pastaza.....	86
18. Matriz de Estrategias Conservadoras (DO) – CJ Pastaza	87
19. Matriz de Estrategias Competitivas (FA) – CJ Pastaza.....	88
20. Matriz de Estrategias Defensivas (DA) – CJ Pastaza	89
21. Objetivo Estratégico 1	90
22. Objetivo Estratégico 2	92
23. Objetivo Estratégico 3	94
24. Encuesta Evaluación Preliminar	103

Lista de Figuras

1. Árbol de problemas	6
2.Estructura orgánica de nivel desconcentrado	81
3. Planeación Estructural	96

Capítulo I

Introducción

1.1 Presentación del trabajo

En la actualidad y en concordancia con las exigencias del tiempo y la tecnología, todas las instituciones sean públicas o privadas deben operarse como una empresa donde todos y cada uno de los funcionarios que la integran, formen parte de un equipo que se encamine hacia la consecución de los objetivos institucionales; para ello es necesario que existan las etapas que deben ser cumplidas dentro de los procesos de la administración esto significa: planear, organizar dirigir y controlar.

El Consejo de la Judicaturas cumple un rol preponderante dentro de la administración de justicia, por lo que es necesario mantener los principios básicos de la administración en general, mediante la planificación, la organización, el control y la evaluación, a fin de llegar a ser una institución donde prime la calidad y calidez; y, cuyas acciones estén encaminadas al logro de los objetivos institucionales.

El Consejo de la Judicatura, cuenta con una estructura administrativa, que permite su operatividad y dar la atención, en función a las responsabilidades de cada uno de los servidores. Al determinarse, de acuerdo a la reglamentación existente, como una parte de la función Judicial, tiene la obligación de mantenerse en un continuo cambio, el mismo que debe darse acorde a las necesidades de los usuarios, sus servidores, la tecnología, y el contexto socio político del país .

Para ello, es necesario que, el Consejo de la Judicatura, cuente con un plan estratégico de gestión del talento humano, que va a permitir el cumplimiento de la misión y visión institucional, de los objetivos institucionales, y a la vez mejorar la atención, con la optimización de los recursos existentes.

Diseñar un plan estratégico de gestión del talento humano, significa establecer un compromiso de participación de cada uno de los miembros de la institución y, también crear el empoderamiento en las funciones, mediante el trabajo en equipo y la comunicación fluida, necesaria entre los diferentes departamentos y secciones.

Bajo esa perspectiva se encamina la presente investigación, que ha permitido conocer el problema, con sus causas y sus consecuencias y, que a su vez, ha planteado una posible solución.

El trabajo presentado adquiere gran importancia ya que, al igual que otras instituciones, trata de generar las bases sobre las cuales se formulan las diferentes acciones que debe desarrollar cada uno de los departamentos y secciones de la Judicatura, permitiendo con esto, mantener una institución bajo los lineamientos y principios de la administración, lo que se va a conseguir mediante la aplicación de políticas, principios y valores corporativos.

Para llegar a determinar el problema, sus posibles causas y consecuencias, fue necesario acudir a los métodos, técnicas, procedimientos e instrumentos de la investigación científica a fin de poder obtener datos fidedignos, para ello fue necesario realizar una investigación preliminar que permitió detectar el problema.

En concordancia a ello fue necesario acudir a la investigación bibliográfica, la misma que fue la base para la construcción del marco teórico; de igual manera se acudió a fuentes primarias, mediante la aplicación de una encuesta, a fin de auscultar el criterio de todos los funcionarios, criterio que tiene relación al problema investigado, los datos obtenidos, sirvieron para emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones.

1.2 Descripción del documento

El presente trabajo, constituye un informe final de la tesis de grado, el mismo que ha sido organizado en capítulos y apartados que permiten una mejor comprensión del contenido.

Es así que, el capítulo 1 corresponde a la Introducción, y que consta de dos apartados, la presentación del trabajo y cuya redacción permite una comprensión global del trabajo y donde además se describe el documento en su estructura.

El capítulo 2 corresponde al Planteamiento del Problema, donde en sus diferentes apartados se realiza la descripción del problema, sus posibles causas y efectos; se plantean preguntas básicas referentes al problema, las mismas que sirvieron de orientación para la búsqueda de información; como en todo trabajo de investigación, se plantea una meta y los objetivos a conseguirse tanto en el proceso de investigación como en la formulación de la propuesta.

El capítulo 3 constituye el Marco Teórico, con una información basada bajo la opinión, conceptos y posiciones de libros de diferentes autores lo que se ha logrado con una investigación bibliográfica

que permite conocer conceptos y posiciones teóricas, se toma también experiencias similares mencionadas en el Estado del Arte.

El capítulo 4 corresponde a la Metodología utilizada en la investigación, la misma que permitió conocer el problema, con la obtención de datos fidedignos alcanzados mediante la aplicación de instrumentos técnicos elaborados y aplicados en el contexto.

En el capítulo 5 se realiza el Desarrollo de la Propuesta planteada, así como, una evaluación preliminar de la misma, para validar el producto desarrollado y finalmente, se realiza un análisis de los resultados alcanzados en dicha evaluación preliminar, con el fin de confirmar la validez de la propuesta desarrollada.

En el capítulo 6, y con los resultados alcanzados en la investigación, se elaboraron las Conclusiones y Recomendaciones necesarias.

Capítulo II

Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

2.1 Información técnica básica

Tema: Diseño de un Plan Estratégico de Gestión del Talento Humano para una Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura.

Tipo de trabajo: Tesis.

Clasificación técnica del trabajo: Innovación.

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Recursos Humanos y/o Riesgo Laboral.

Secundaria: Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas.

2.2 Descripción del problema

Los constantes cambios y avances científicos y tecnológicos se encuentran presentes en todos los ámbitos de la sociedad; el sistema y la administración de justicia enfrentan el desafío de ofrecer y proponer servicios de calidad a los diferentes sectores de la población de la provincia.

Las formas de convivencia han cambiado; en los actuales momentos cobran mayor importancia el respeto a la diversidad, al pluralismo, a la libertad, al consenso, a la democracia; aspectos que deben comenzar a vivenciarse en la práctica administrativa.

Las políticas implementadas por el Estado dentro de la administración tienden hacia el mejoramiento de la misma, por medio de los principios de eficacia, eficiencia y efectividad, para lo cual es necesario implementar estrategias y acciones debidamente planificadas, de tal manera que se pueda alcanzar el logro de los objetivos institucionales.

Uno de los poderes del estado es el Poder Judicial el mismo que es el encargado de administrar justicia, en concordancia a las leyes, principios y mandatos establecidas en la Constitución ecuatoriana, y, especialmente dentro del marco de respeto a los derechos humanos, la democracia y la participación ciudadana, lo que incide directamente en el buen vivir.

El sistema judicial ecuatoriano, para su funcionamiento y operatividad cuenta con un orgánico estructural y funcional, lo que hace posible llevar acciones que permitan el mejoramiento de la atención a los usuarios en relación a los procesos judiciales que se ventilan en cada uno de los juzgados, desde luego en base al talento humano que labora en la institución.

Para que una institución alcance los objetivos, razón de ser de la misma, es necesario que, en concordancia con los principios y fundamentos de la administración, cuente con un plan estratégico el mismo que debe ser un instrumento flexible y que debe estar en continuo análisis a fin de poder establecer los cambios que exige la sociedad civil, en concordancia con la tecnología y el tiempo.

La mayoría de instituciones del Estado cuenta con un plan estratégico, construido por un equipo, pero no conocido por la mayoría de quienes integran la institución, de allí que la actividad que realizan son más bien actividades rutinarias en función a la responsabilidad delegada.

El proceso administrativo de gestión de talento humano dentro de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Pastaza, al igual que cualquier organización, presenta problemas, siendo el principal, la inexistencia de un modelo administrativo funcional que ayude a un mejor accionar institucional en toda su estructura, y un limitado conocimiento del personal sobre sus deberes y obligaciones para con la entidad gubernamental en mención.

La limitante de no contar con una planificación estratégica de gestión del talento humano, promueve a que se presenten falencias en el rendimiento por falta de inducción, falta de mecanismos de mejoramiento continuo y evaluación, aspectos necesarios para la óptima gestión del talento humano.

El Consejo de la Judicatura, una institución pública encargada de proporcionar un servicio de administración de justicia eficaz, eficiente, efectiva, íntegra, oportuna, intercultural y accesible, que contribuya a la paz social y a la seguridad jurídica, necesita el apoyo de todos quienes laboran en ella, en sus diferentes áreas.

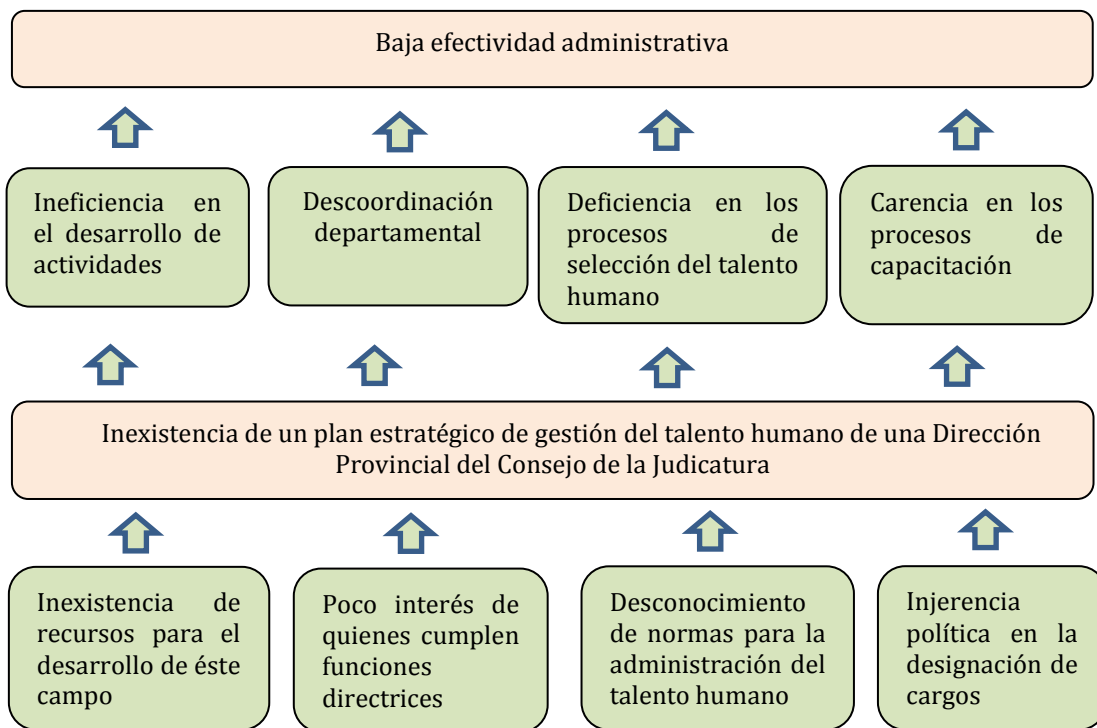
Los resultados de las actividades realizadas por cada servidor judicial, son o deben ser el producto del trabajo técnico, elaborado por un equipo con conocimiento necesario e innovador, que

le permita desarrollar cada una de sus competencias en un ambiente laboral, acorde a las técnicas y procedimientos enmarcadas en los lineamientos de la administración moderna, de los cuales se pueda obtener indicadores clave de rendimiento o *KPIs*, para aplicar los mecanismos necesarios en pro de establecer estrategias de mejora continua.

En concordancia a lo descrito y, previo a una investigación inicial, se propone diseñar un plan estratégico de gestión del talento humano(PEGTH) en la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Pastaza, como una herramienta de mejoramiento continuo de dicho activo estratégico, considerado como uno de los puntales de la organización.

2.2.1 Árbol de problemas

Figura 1. Árbol de problemas



Fuente: [12]

Elaborado por: Daniel Mantilla González, Ing.

2.2.2 Formulación del problema

La inexistencia de un plan estratégico de gestión del talento humano de una Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura, incide en la efectividad administrativa.

2.2.3 Delimitación del problema

La investigación realizada está limitada en los siguientes aspectos:

Delimitación del contenido:

Campo: Administración de Empresas.

Área: Dirección Estratégica.

Aspecto: Plan estratégico para el Talento Humano.

Poblacional: El presente trabajo vincula directamente al talento humano de la Dirección del Consejo de la Judicatura de Pastaza.

Temporal: El presente trabajo fue elaborado en el período comprendido entre los meses de septiembre 2014 y marzo 2015.

Espacial: La presente investigación se realizó con el talento humano del Consejo de la Judicatura de Pastaza.

2.2.4 Justificación

Los objetivos de la administración son los de consolidar a las instituciones, como organismos eminentemente técnicos que permitan, mediante la selección adecuada del talento humano, la implementación de la tecnología existente y los recursos necesarios, desarrollar sus actividades para poder cumplir con los objetivos y metas que se plantean en función a la razón de ser de las mismas.

El desarrollo del trabajo, constituye una innovación en el direccionamiento estratégico, encaminada a las necesidades y requerimientos del Talento Humano de una Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura, de allí que, el estudio situacional, la propuesta que se plantea justifica su desarrollo, ya que, primeramente, fue necesario realizar el mencionado estudio de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Pastaza a fin de conocer en forma objetiva y fidedigna cuáles son las falencias existentes para, en base a ello, poder diseñar un plan estratégico de gestión de talento humano, que conlleve hacia una administración efectiva y a encaminarse por la consecución de la calidad en los diferentes procesos.

La planificación estratégica siendo un proceso sistemático y organizado, otorga muchos beneficios en el ámbito administrativo, lo que constituye un factor fundamental para el desarrollo organizacional, el bienestar del talento humano y la satisfacción de quienes hacen uso de los servicios que oferta la institución.

Un Plan Estratégico de Gestión del Talento Humano el Consejo de la Judicatura, busca modificar y mejorar las habilidades, aptitudes y actitudes del personal, identificando las competencias de cada uno de ellos así como también sus debilidades que, mediante las estrategias respectivas pueden ser mejoradas; para ello es necesario el involucramiento y compromiso que deben asumir para con la institución y los usuarios, de tal manera que se logre el fortalecimiento.

Únicamente con una planificación adecuada, con el control y evaluación de las acciones, con el reclutamiento y selección del talento humano y un proceso continuo de capacitación, se logrará un ambiente competitivo en donde todos son los ganadores, de allí que, el trabajo presentado se justifica tanto por su parte teórica como pro su operatividad al momento de su aplicación.

El éxito de la implementación de una planificación estratégica radica en la anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna y necesaria para el cambio; para ello es necesario el apoyo de las autoridades y la flexibilidad de la planificación, que permita implementar los cambios necesarios de acuerdo a las necesidades existente, es decir convertir a la Planificación Estratégica en un documento flexible, capaz de ser mejorado cuando el caso así lo amerite.

2.3 Preguntas básicas

¿Qué estrategias serán las más adecuadas dentro de un PEGTH de una Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura?

¿Los procesos de capacitación, estímulo y evaluación, mejoran el clima laboral del Talento Humano de una Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura?

¿Un PEGTH constituye la base del mejoramiento continuo institucional?

2.4 Formulación de meta

Diseñar un Plan Estratégico de Gestión del Talento Humano en una Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura.

2.5 Objetivos

2.5.1 Objetivo General

Diseñar un Plan Estratégico para la gestión del Talento Humano de una Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura.

2.5.2 Objetivos Específicos

- Realizar una investigación documental como fundamento científico del trabajo propuesto.
- Desarrollar el diagnóstico con el talento humano de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Pastaza.
- Aplicar métodos, técnicas, procedimientos e instrumentos de Investigación Científica a fin de conocer el criterio sobre el problema investigado.
- Desarrollar los componentes del Plan Estratégico de Gestión del Talento Humano de una Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura.

Capítulo III

Marco Teórico

3.1 Definiciones y Conceptos

3.1.1 Administración

Hablar de administración es enfocar un tema muy diverso y profundo, que amerita ser analizado en cada uno de sus componentes. Ha sido estudiada por diferentes profesionales y cuyos resultados han servido de base para el desarrollo de ésta ciencia.

La administración constituye la manera de utilizar los diversos recursos organizacionales (humanos, materiales, financieros, informáticos y tecnológicos para alcanzar objetivos y lograr excelente desempeño).

"Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir, y controlar el empleo de los recursos para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz" [1].

Para [2], "la administración es el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos que colaboran en grupo, cumplen eficientemente objetivos seleccionados".

[3] define a la administración como "el conjunto de actividades de ciertos individuos que tienen la misión de ordenar, encaminar y facilita los esfuerzos colectivos de un grupo de personas reunidos en una entidad para la realización de objetivo previamente definidos"

[4] plantean que: "la administración es una actividad esencial; asegura la coordinación de esfuerzos individuales para el logro de metas grupales. El propósito de todo administrador es establecer un medio ambiente en el cual las personas puedan lograr metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales e insatisfacciones personales".

[5] definen la administración como: "el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar los objetivos organizacionales establecidos".

En concordancia con los conceptos que anteceden, se puede concluir que: la administración constituye la base fundamental para el desarrollo de una organización o empresa, recayendo en los administradores, la responsabilidad de emprender acciones, a fin de que todos quienes forman parte de una institución o empresa, den su mejor y mayor aporte para la consecución de la gestión propuesta.

La administración es el proceso de diseñar y aplicar un entorno en el que, trabajando en equipo se alcance niveles de eficiencia, efectividad y eficacia para la consecución de metas y objetivos propuestos y previstos. A los administradores les compete realizar funciones de planeación, organización, dirección y control, que son aplicables a todo tipo de organización.

La administración es un conjunto de principios, técnicas y prácticas que, aplicados a los procesos desarrollados en una organización, permite establecer sistemas de trabajo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr.

El trabajo general del administrador es crear dentro de la empresa u organización un medio que facilite el cumplimiento de su objetivo. Dentro de la empresa, el administrador es responsable del medio ambiente en que trabajan sus subordinados, y crea condiciones que conducen a un trabajo eficaz. De esta manera, el administrador planea las operaciones de sus subordinados, los selecciona y entrena, organiza sus interrelaciones, dirige su trabajo y evalúa sus resultados, todo en función de los objetivos de la empresa, a saber:

- Conocer la empresa
- Analizar los problemas.
- Tomar decisiones.
- Actuar en concordancia.
- Analizar los resultados

- **Administración burocrática**

Se basa en reglas, una jerarquía establecida una clara división del trabajo y procedimientos detallados.

[16] Es el autor a quien más de cerca se asocia con la administración burocrática (denomina así porque el historiador sustentó su obra en el estudio de la burocracia gubernamental de Alemania)

La administración burocrática ofrece un programa sobre cómo debe operar una organización.

Recomienda siete características:

1. Un sistema formal de reglas;
2. Impersonalidad;
3. División de trabajo;
4. Estructura jerárquica;
5. Estructura de autoridad;
6. Compromiso profesional a largo plazo;
7. Racionalidad.

Juntas estas características representan un método formal, aunque algo rígido, de la administración.

3.1.1.1 Regla

En su calidad de lineamientos formales para el comportamiento de los empleados cuando se encuentran en el trabajo, las reglas ayudan a ofrecer la disciplina que una organización necesita si desea alcanzar sus metas. El cumplimiento de las mismas garantiza la uniformidad de procedimientos y operaciones, y, permite mantener la estabilidad organizacional, sin importar el deseo personal de los gerentes y empleados.

3.1.1.2 Impersonalidad

La vigencia de la regla lleva a tratar a los empleados de manera impersonal, lo que significa que se los evalúa en función de reglas y datos objetivos, como ventas o unidades producidas. Aunque el término impersonalidad puede también tener connotaciones negativas, Weber considera que este enfoque garantiza la imparcialidad para todos los empleados.

3.1.1.3 División de trabajo

Consiste en descomponer obligaciones en tareas más sencillas y especializadas; permite que las organizaciones utilicen con eficacia los recursos humanos y de capacitación. A los gerentes y empleados se les asigna -y estos desempeñan- obligaciones sobre la base de la especialización y

experiencia personal. A los empleados no calificados se les puede asignar tareas sencillas para que aprendan a ejecutarlas.

3.1.1.4 Estructura jerárquica

Clasifica las labores en función del grado de autoridad (derecho a decidir) concedido a cada uno de ellos. Por lo común la autoridad aumenta con cada nivel superior hasta llegar a la cima de la jerarquía. Quienes ocupan puestos de nivel inferior están bajo el control y la dirección de quienes ocupan puestos superiores.

3.1.1.5 Estructura de autoridad

Un sistema basado en reglas, supervisión impersonal, división del trabajo y estructura jerárquica se mantiene unido por medio de una estructura de autoridad la misma que determina quién tiene derecho a tomar decisiones de diversa importancia en los diferentes niveles de la organización. Weber identificó tres tipos de autoridad:

3.1.2 El proceso administrativo

Según [1]el proceso administrativo desde mediados del siglo XX, ha considerado en definir la administración mediante las cuatro funciones como son: planeación, organización, dirección y control, por lo tanto la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización, así como también de utilizar todos los recursos organizacionales disponibles para conseguir los objetivos organizacionales establecidos.

Comprende las siguientes etapas:

- Planificación.
- Organización.
- Integración de personal.
- Dirección.
- Control.

3.1.2.1 Planificación

La planificación permite definir los objetivos y establecer los procedimientos para obtenerlos permite lo siguiente:

Que la organización consiga y dedique los recursos necesarios para alcanzar los objetivos.

Que los miembros de la misma realicen las actividades acordes a los objetivos y procedimientos escogidos.

Que el progreso en la obtención de los objetivos sea vigilado y medido para imponer medidas correctivas en caso se produzcan desviaciones o alternativamente para corregir posibles deficiencias producidas al formular la planificación [1].

3.1.2.2 Organización

Organización es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social [1].

- **Elementos del concepto**

Estructura. La organización implica el establecimiento del marco fundamental, en el que se desarrolla el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

Sistematización.- Las actividades y recursos de la empresa, deben de coordinarse racionalmente para facilitar el trabajo y la eficiencia.

Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades.- En la organización surge la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

Jerárquica.- La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.

- **Simplificación de funciones.**- Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer el método sencillo para realizar el trabajo de la mejor manera posible.
- **Importancia de la Organización**

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.), lo que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización.

Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.

Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.

Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.

Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades, es decir, se aplica el principio de optimización de recursos [1].

3.1.3 Funciones de la administración

Siendo la administración un proceso en continuo cambio y desarrollo, los buenos administradores deben planificar las acciones bajo los principios de eficacia, eficiencia y efectividad, es decir acciones que permiten alcanzar las metas y objetivos organizacionales en el menor tiempo y con la optimización de los recursos existentes [6].

[6] menciona como funciones de la administración las tradicionales, es decir: planeación, organización, dirección y control.

Consideran que planear es definir las metas que se perseguirán y anticipar qué acciones serán las adecuadas para alcanzarlas. Las actividades de planeación incluyen el análisis de la situación

actual, la anticipación del futuro, la determinación de objetivos, elegir estrategias corporativas y determinar los recursos necesarios para alcanzar las metas organización

La organización constituye la unión y coordinación de los recursos humanos, financiero, físicos, de información y otros necesarios para la consecución de las metas. La organización de las actividades incluye atraer a las personas a la organización, especificar las responsabilidades, agrupar las tareas en unidades de trabajo, discernir y asignar los recursos y crear las condiciones para que las personas y las cosas funcionen juntas con el objeto de alcanzar el máximo éxito.

Dirigir es estimular a las personas a desempeñarse mejor. Incluye la motivación, y que la comunicación con los empleados sea en forma individual o grupal, así como el contacto estrecho y cotidiano con las personas y la guía e inspiración hacia metas de equipo y de la organización.

El control, es el monitoreo del desempeño y la implantación de los cambios necesarios. A través del control, los directivos pueden asegurarse de que los recursos de la organización son utilizados de acuerdo con los planes y que la organización está cumpliendo con sus metas de calidad y seguridad [6].

Mientras que para [2] le divide en cinco funciones administrativas: planear, organizar, integrar al personal, dirigir y controlar.

La planeación consiste en elegir misiones y objetivos y en encaminar acciones para materializarlo. Requiere tomar decisiones, lo que significa elegir líneas futuras de acción entre varias alternativas.

La organización implica que cada persona debe cumplir un rol determinado dentro de la organización siempre dirigido al trabajo colaborativo de otros asignados para el cumplimiento de las metas y objetivos.

La integración del personal consiste en totalizar y mantener ocupados los puestos de una estructura organizacional. La dirección consiste en influir en las personas de modo que contribuyan a las metas de las organizaciones y grupos y por último el control es medir y corregir el desempeño de individuos organizaciones para asegurarse que los hechos se ajusten a los [2].

3.1.4 Principios de la administración

Según [6], toda ciencia está sujeta a “principios” que rigen su actuación, y la Administración tiene los suyos:

- **Principio de unidad de objetivo:** la organización, en general, y todas y cada una de sus partes, tienen que contribuir a que se alcance el objetivo de la empresa.
- **Principio de la eficiencia:** toda organización deberá alcanzar sus objetivos con el mínimo de consecuencias o costos no buscados.
- **Principios del alcance de la dirección:** hay un límite al número de personas que un individuo puede dirigir de modo eficaz.
- **Principio de escalonamiento:** en toda organización, la autoridad final tiene que encontrarse en algún punto, y entre este y todas y cada una de las posiciones subordinadas de la organización tiene que haber una línea claramente establecida.
- **Principio de delegación:** la autoridad habrá de delegarse en el grado y el modo necesarios para que se alcancen los resultados esperados.
- **Principios de la obligación:** la obligación del subordinado respecto a su superior, por la autoridad que ha recibido por medio de la delegación, es absoluta; ningún superior puede considerarse relevado de su obligación por las actividades de su subordinado.
- **Principio de paridad de la autoridad y la obligación:** la obligación y la autoridad para llevar a cabo una tarea tienen que estar delegadas de modo claro y en igual medida.
- **Principio de la unidad de mando:** cada subordinado deberá tener únicamente un superior.
- **Principio del nivel de autoridad:** en algún nivel de la organización, radica la autoridad para cualquier decisión que quede dentro de la competencia de la organización, y solamente las decisiones que no pueden tomarse en un nivel dado serán las que habrán de someterse a otro nivel más alto de la organización.

- **Principio de la división del trabajo:** la estructura de la organización deberá dividir y agrupar las actividades de la empresa para que contribuyan del modo más eficaz a sus objetivos.
- **Principio de la definición funcional:** el contenido de cada cargo y cada departamento tendrá que estar claramente definido respecto a: actividades esperadas; delegaciones de autoridad; relaciones de autoridad implicadas dentro del cargo y departamento, y entre el cargo y el departamento y los demás departamentos de las demás unidades de la organización.
- **Principio de la separación:** cualquier actividad destinada a comprobación de las actividades de un departamento, no deberá asignarse a este último.
- **Principio de equilibrio:** la aplicación de principios y técnicas tiene que estar equilibrada desde el punto de vista de la eficacia general de la organización.
- **Principio de flexibilidad:** para que alcance sus objetivos frente a medios circundantes variables, la organización tiene que ser flexible.
- **Principio de facilitación de la función de jefatura:** la estructura y las delegaciones de autoridad de la organización han de estar dispuestas de tal modo que faciliten el cargo de jefatura del director.

3.1.5. La administración por procesos

La administración por procesos permite entender a la organización como un sistema, en el cual interactúan usuarios y servidores, y cada una de las actividades propias de la organización generan de sinergia, de tal manera que la retroalimentación determina una productividad en los objetivos de la organización.

3.1.6. La Administración Pública

La administración pública, se guía por los principios de la administración en general, la diferencia es que, la administración pública, constituye un espacio de servicio que brinda el Estado

por medio de sus diferentes instituciones las mismas que para su organización, desempeño y control, cuentan con un marco legal como se detalla a continuación:

De acuerdo a lo tipificado en la Constitución del Estado (2008), publicado en el Registro Oficial No 449 del 20 de octubre del 2008, el Capítulo Séptimo indica¹:

Art. 225 El sector público comprende:

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

2. Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado.

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

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

SECCIÓN SEGUNDA

Administración Pública:

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

Art. 228.- El ingreso al servicio público, el ascenso y la promoción en la carrera administrativa se realizarán mediante concurso de méritos y oposición, en la forma que determine la ley, con excepción de los servidores y servidoras públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción....

Art. 234.- El Estado garantizará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos a través de las escuelas, institutos, academias y programas de formación y

¹Constitución Política de la República del Ecuador, 2008.

capacitación del sector público; y la coordinación con instituciones nacionales o internacionales que operen bajo acuerdos con el Estado.

3.1.7 Talento humano

[7] menciona que el talento humano es lo relativo a conocimientos, experiencias, intereses vocacionales, actitudes, aptitudes, habilidades, potencialidades individuales que necesitan de una organización para desarrollarse plenamente y que va más allá de la inteligencia lógica matemática. La principal característica del profesional con talento es la innovación. Los profesionales con talento innovador son capaces de provocar el cambio y reinventar para mejorar.

Las actividades relacionadas con la administración de recursos humanos se presentan en todas las organizaciones, desde las más pequeñas hasta las más grandes. Para cada uno de los puestos en la organización, existe un conjunto de responsabilidades.

Las empresas contratan personas para que desempeñen el trabajo y les paga por hacerlo. Pocos empleadores le siguen pagando a una persona que no tiene un desempeño satisfactorio o que no quiere tenerlo y, por lo mismo, la empresa suele medir el desempeño de alguna manera, aunque sea únicamente para llevar un registro del número de horas laboradas. Para asegurarse de que las personas hacen lo que se supone deben hacer, por lo general se les proporciona cierta instrucción y capacitación, aunque a veces sean mínimas [8].

Es necesario establecer una diferencia entre lo que es el talento humano y el recurso humano por lo que, el recurso se puede considerar todo lo tangible, pero no lo humano, y el talento humano son los empleados, por lo tanto las empresas deben dedicarse a invertir más en desarrollar el talento de sus empleados que la parte operativa.

3.1.8 Gestión del talento humano

La gestión del talento humano se puede definir como la conjunción entre las organizaciones y el talento humano; la primera cuenta con sus propias metas, tales como calidad, rentabilidad y productividad, mientras que el talento humano tiende a alcanzar sus objetivos personales en las organizaciones en el cual se desempeña [9].

La concepción del aumento en los niveles de conocimiento del talento humano, en torno a las actividades que realiza, permite a la organización alcanzar una ventaja competitiva, mediante el desarrollo de productos y procesos propios que promueven la innovación de los mismos [9].

La clave de la innovación en una organización se basa en el desarrollo del talento humano, por sobre el desarrollo de la tecnología e innovación. Esto se basa en entender la realidad actual, arriesgarse a innovar dentro de lo desconocido con la expectativa de cambio en el trayecto [9].

3.1.9 El talento organizativo

Existen dos maneras básicas:

“Seleccionando a profesionales con capacidades, potencial de acción y compromiso acorde con lo que la empresa necesita y puede gestionar. Es decir a través de las políticas de capacitación” [10].

“Generando un entorno organizativo, que cree valor al profesional, y que le motive a aportar y a continuar en la empresa. Esto se logrará básicamente, reforzando su compromiso con la organización a través de las políticas de retención del talento” [10].

3.1.10 Componentes del talento individual

Según [10] el talento requiere tres ingredientes básicos:

- **Capacidades.**- Son los conocimientos, habilidades, competencias o actitudes.
- **Compromisos.**- Es el grado involucramiento total en el trabajo para el cumplimiento de objetivos, es el motor para que el profesional aporte lo máximo posible en una organización.
- **Acción.**- El profesional tiene que ser veloz, capaz de provocar innovación constante, tiene que estar dispuesto al cambio.

3.1.11 Formación del talento humano

Según [7], la formación es un proceso sistemático en el que se modifica el comportamiento, los conocimientos y la motivación de los empleados actuales con el fin de mejorar la relación entre las características del empleado y los requisitos del empleo.

La formación debe enlazar estrechamente con otras actividades del talento humano. La planificación del empleo puede identificar las insuficiencias de habilidades, las cuales pueden compensarse ya sea por medio de la provisión de personal o reforzando las habilidades de la fuerza laboral actual. La evaluación del desempeño ayuda a identificar las brechas entre los comportamientos deseados y los existentes o en los resultados, y a menudo dichas brechas se convierten en los objetivos de la formación.

3.1.12 Diferencias entre formación y desarrollo del talento humano

“El desarrollo incide en las actitudes del profesional, mientras que la formación incide en los conocimientos”. La diferencia de un profesional con talento son sus actitudes o sus conocimientos. El desarrollo de las actitudes además tiene otra peculiaridad. Se almacena en un lugar de la memoria capaz de soportar mejor el paso del tiempo en comparación con los conocimientos aprendidos” [10].

“Las diferencias entre el desarrollo y la formación es el núcleo de aprendizaje. Para desarrollar actitudes, se han de “reprogramar” nuestros circuitos, es decir actuar desde las emociones” [10].

3.1.13 Planificación del talento humano

La organización debe tener las personas adecuadas disponibles para el trabajo que va a realizar. En la práctica esto significa que todos los gerentes deben estar seguros de que los cargos bajo su responsabilidad están ocupados por personas capaces de desempeñarlos de manera adecuada, lo cual requiere una cuidadosa planeación estratégica de recursos humanos².

La planeación debe ser sistemática para asegurar una dotación de personal adecuada y continua. Debe considerar asignaciones presupuestarias para la dotación de personal y, recíprocamente, los presupuestos deben reflejar una evaluación realista de los requerimientos de recursos humanos³.

La planeación de recursos humanos responde a cambios o reducciones internas de personal así como las rápidas y cambiantes influencias de la sociedad incluyendo innovaciones tecnológicas,

²<http://www.slideshare.net/jcdezmxmanag/gestion-del-talento-humano.html>

³<http://es.slideshare.net/adpepiiunsa/planeacion-de-recursos-humanos-5980891>

condiciones del mercado de trabajo, legislación laboral. Por tanto, la planeación de personal es un proceso continuo y amplio⁴.

3.1.14 Integración de personal

La administración de recursos humanos enmarca como uno de sus objetivos la capacidad de aprovechar las habilidades del ser humano necesarias para el desarrollo de las actividades de una organización y maximizar las destrezas del individuo para hacerlo más productivo, dentro del entorno enmarcado en el cual se desempeña, siempre teniendo en cuenta que el activo principal de una organización es el talento humano y que la misma se puede considerar como el retrato de quienes la conforman.

3.1.14.1 Selección de personal

Se define selección de personal al proceso de reclutamiento y selección técnica de la persona o personas aptas para cubrir un puesto o cargo determinado dentro de una organización.

Este proceso se puede determinar como adecuado cuando se detallan a través de un procedimiento técnico las habilidades y destrezas individuales de los postulantes, así como el grado de aceptación para con el puesto en postulación, permitiendo obtener indicadores útiles para la selección, determinando rangos de diferencias en las aptitudes de los postulantes.

A partir de este proceso se puede referenciar a los individuos más idóneos para un cargo o puesto determinado, y es ahí donde la organización realizara el proceso de selección, tomando en cuenta la potencialidad de los aspirantes, así como el criterio de su adaptación al puesto de trabajo, de tal manera que la contribución que pueda hacer a la comunidad laboral, sea significativa y el estado dentro del desarrollo de sus funciones sea satisfactorio, generando un efecto de ganar – ganar.

Es imperativo el conocimiento de los objetivos de la organización, así como los objetivos internos, concernientes a cada módulo o unidad de la misma, para as establecer la filosofía empresarial y proceder a la selección técnica del personal.

⁴<http://es.slideshare.net/adpepiiunsa/planeacion-de-recursos-humanos-5980891>

Para esto, se requiere la valoración de los recursos propios y el planteamiento de los inexistentes y necesarios para la consecución de los objetivos, a partir de la propuesta de necesidades actuales y futuras, que impliquen procesos de calidad y dentro de la cantidad requerida.

El conjugar dichas necesidades con la nómina del talento humano permite establecer el grado de selección del mismo para la organización, que conlleve aptitudes y actitudes en favor de la empresa y no solo para actividades o tareas determinadas, así como su grado de compromiso con la organización.

Es recurrente encontrar procesos de selección de personal encaminados a llenar cupos dentro un puesto o cargo específico, dejando de lado la perspectiva de la necesidad como organización. Para mitigar esto, se debe establecer interrogantes que puedan definir criterios en los procesos de selección de talento humano con el fin de aportar integralmente a la organización:

- ¿Para qué escala o rango se va a seleccionar?
- ¿Cuáles son los requisitos mínimos requeridos en cada cargo para su eficiente desempeño?
- ¿Cuál es grado de promoción y desarrollo profesional que existe en la organización?
- ¿Con qué políticas y limitaciones se encuentra la organización en la actualidad?
- ¿En relación a organizaciones similares, cuáles son las tasas salariales dentro de la organización?
- ¿Cómo se va a ubicar a los postulantes con respecto a las vacantes existentes?
- ¿La selección de talento humano se está desarrollando en base al escogitamiento de los más aptos o eliminando a los menos útiles?
- ¿Se está buscando al mejor profesional o a quien aporte de mejor manera con la organización?

En base a lo expuesto, se puede inferir que se da prioridad a la técnica sobre la capacidad profesional, es decir al aporte del individuo en la organización, lo cual se fortifica con mecanismos de entrenamiento y supervisión, los mismos que puede permitir el aseguramiento de una selección

técnica bien realizada y otorgando el activo más valioso con el cual puede contar la organización: el talento humano.

Teniendo claro que la selección de personal conjuga las aptitudes de los postulantes, así como las necesidades particulares de la organización, se procede a elaborar un proceso técnico de desarrollar dicha actividad.

3.1.15 Modelos de gestión del talento humano

Es la representación conceptual o gráfica del enfoque estratégico, procesos y subprocesos que se ha escogido para llevar a cabo la dirección del talento humano en todos los niveles de la organización [11].

La gestión del talento humano debe entenderse como el conjunto de actividades, técnicas e instrumentos que se desarrollan y aplican en una empresa, cuyo objetivo consiste en situar a la persona idónea en el puesto adecuado en el momento oportuno, formada y motivada para contribuir eficazmente a la consecución de los objetivos de la organización. También deben considerarse las actividades, técnicas e instrumentos cuyo objetivo es facilitar una ejecución ordenada de los procesos a propios a la gestión del talento humano [11].

Esta definición resume el enfoque del modelo sobre gestión de recursos humanos, si queremos desarrollar este enfoque nos bastará con extraer de la definición algunas palabras con valor sustantivo. Las primeras deberían ser sin duda persona, puesto, y organización, ya que definen la materia prima de la gestión del talento humano. Efectivamente cualquier sistema de gestión del talento humano debe articularse sobre tres conceptos clave [11]:

- El entorno organizativo
- El puesto de trabajo
- La persona ocupante del puesto de trabajo.

3.1.16 Gestión del Talento Humano por Competencias

La gestión por competencias surge de los modelos de dirección estratégica, cuyo propósito es la competitividad, y su característica principal es adaptarse a los constantes cambios del entorno, a través de la gestión del conocimiento y la información, así como el despliegue de estrategias organizacionales [11].

El principal objetivo de la gestión del talento humano por competencias es concebir al ser humano dentro de la empresa como un recurso primordial, importante y necesario, que hay que optimizar e insertar en una visión y misión renovada, dinámica y competitiva, orientada e integrada en una verdadera interacción socio-económica. A continuación un breve resumen de los modelos de gestión más utilizados basados en un enfoque por competencias [11].

3.1.17 Sistema de Gestión del Talento Humano

Los sistemas de administración del talento humano (SATH) son el conjunto de elementos interdependientes e interactuantes de la gestión del talento humano, que de forma combinada forman en si la administración del talento humano. Un sistema combina el talento humano y en particular sus actividades administrativas en un orden lógico y sistemático para integrarlos en un único sistema de gestión, basado en los principios fundamentales que norman, regulan, amparan y protegen el desarrollo del trabajador en el desempeño de sus funciones, propiciando su capacitación, el respeto a sus derechos, el cumplimiento de sus obligaciones en términos de eficiencia, además de la selección del personal adecuado, la formación específica del mismo, la capacitación, la evaluación y la remuneración justa [12].

Todos los procesos o subsistemas que constituyen el Sistema de Gestión del Talento Humano deberían ser basados en las categorías de competitividad identificadas. Estas incluirían el reclutamiento, la selección, la evaluación, la capacitación, el desarrollo, la remuneración y la valoración del talento humano disponible junto a los demás elementos que permiten inteligentemente gestionar la fuerza laboral de una empresa, tal como la motivación, la satisfacción laboral y la comunicación Interna [12].

Para que el talento humano contribuya efectivamente al proceso de mejoramiento de acuerdo al esquema descrito, es necesario trabajar con tres variables de las cuales depende la efectividad del talento humano: habilidad, motivación, flexibilidad o adaptación al cambio [12].

Estas tres variables tienen que operar de forma simultánea, pues de lo contrario la efectividad del trabajo disminuye, esto es crucial para el Sistema de Gestión del Talento Humano que debe integrarse, por los siguientes subsistemas:

Subsistema de Puestos y Cargos: encargado de la definición de los perfiles genéricos, incorporando funciones de mejora, control y mantenimiento permanentes y susceptibles a cambios o modificaciones [12].

Subsistema Entrenamiento y Desarrollo: se entiende por entrenamiento no solo la formación para llevar a cabo su labor en el puesto sino también, permitir desarrollar las habilidades necesarias en el trabajador para mejorar las operaciones y equipos, atenderlos y rotar por diferentes puestos de trabajo, facilitando esto los cambios en las estructuras de trabajo y la colaboración necesaria requerida [12].

Subsistema de Retribución y Reconocimiento: debiendo estructurarse sobre la base de compartir los beneficios del proceso de mejora, de estimular la permanencia como condición de acumulación de capacidad desarrollada. Este nuevo enfoque es una ruptura del modelo tradicional y tiene el propósito fundamental de recompensar al individuo por su capacidad y aporte a la empresa.

Subsistema de Evaluación: incluye evaluar la capacidad de cooperación, conocimientos del trabajador, aportes realizados tanto al mejoramiento del proceso como al incremento de la calidad y desarrollo con iniciativas propias.

Subsistema de Selección: consiste en la búsqueda de personal, orientado por la visión de la empresa (Planificación de largo alcance) haciendo énfasis en la evaluación del potencial de desarrollo del individuo y no sólo en sus habilidades en el momento dado.

Subsistema de Participación: debe permitir estimular la participación de los trabajadores tanto en el diseño de su puesto como en la búsqueda e implementación de mejoras.

3.1.18 Evaluación del desempeño

Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal [13].

3.1.18.1 Ventajas de la evaluación del desempeño

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

3.1.19 Comunicación organizacional

“La comunicación organizacional es un proceso específico a través del cual se desplaza o intercambia la información entre las personas de una organización. Algunas comunicaciones influyen

en la estructura formal e informal, otras descienden o ascienden a través de la jerarquía, mientras otras se desplazan en dirección lateral u horizontal” [1].

3.1.20 Comunicación en equipos

Según [1], el trabajo en equipo incluye intensa comunicación. Los miembros del equipo trabajan juntos para cumplir tareas, y la estructura de comunicación del equipo influye en su desempeño y la satisfacción de las personas involucradas. Las organizaciones utilizan la comunicación como una habilidad razonable de negociación. La negociación o acuerdo es el proceso de tomar decisiones conjuntas cuando las partes involucradas tienen diferentes preferencias. La negociación presenta las siguientes características principales:

- Las partes involucradas presentan conflictos de intereses frente a uno o más temas
- Las partes están por lo menos temporalmente, unidas en un tipo especial de relación voluntaria.
- La actividad en la relación considera la división o intercambio de uno o más recursos específicos y la resolución de uno o más asuntos intangibles entre las partes o entre aquellas que las representa.

3.1.21 La motivación

“El conjunto de fuerzas que originan la conducta y determinan su forma, dirección, intensidad y duración” [4].

“La motivación, conjunto de factores o estímulos psicológicos que determinan la conducta de una persona. La naturaleza de las motivaciones es enormemente compleja, existiendo elementos conscientes e inconscientes, filosóficos, afectivos y sociales que están en interacción permanente” [4].

La motivación es el deseo de dedicar altos niveles de esfuerzo a determinados objetivos organizacionales, condicionados por la capacidad de satisfacer algunas necesidades individuales. La motivación se relaciona con tres aspectos: Dirección del comportamiento, fuerza e intensidad del comportamiento, duración y persistencia del comportamiento.

“Motivación es un término general que se aplica a toda clase de impulsos, anhelos, necesidades, deseos y fuerzas similares. El decir que los gerentes motivan a sus subordinados, es decir, que hacen aquellas cosas que confían satisfarán esos impulsos y deseos, e inducirán a los subordinados a que actúen en una forma deseada” [8].

3.1.22 Teoría de la jerarquía de las necesidades

Para [1], la teoría de la jerarquía de las necesidades propuesta por Maslow es la más conocida de todas las teorías de la motivación humana:

- **Necesidades fisiológicas:** Incluyen hambre, sed, sueño, sexo y otras necesidades corporales. Son las necesidades básicas de supervivencia biológica.
- **Necesidades de seguridad:** Incluyen seguridad, protección contra amenaza o peligro físico o emocional. Busca garantizar la seguridad de las personas.
- **Necesidades sociales:** Incluyen afecto, filiación o procedencia, aceptación social y amistad. Implican necesidad de amor, integración y relaciones humanas.
- **Necesidad de estima:** Incluyen factores internos de estima, como respeto así mismo, autonomía, sentido de competencia, y factores externos de estima, como estatus, reconocimiento, prestigio, atención y consideración.
- **Necesidades de autorrealización:** Necesidad más elevada del ser humano. Constituye el impulso de ser aquello que es capaz de ser y maximizar las aptitudes y capacidades potenciales. Incluyen el crecimiento personal y la realización plena del potencial de la persona.

3.1.23 Teoría de los dos factores

“La teoría de los dos factores propuesta por Frederick Herzberg trata de la motivación para el trabajo; también se denomina teoría de los factores higiénicos y de motivación o teoría de higiene – motivación”[1].

- **Factores higiénicos o de insatisfacción:** “Están asociados al contexto de trabajo, es decir aquellos aspectos relacionados con el ambiente de trabajo. La insatisfacción está ligada más con el ambiente en que la persona trabaja que con la naturaleza del trabajo en sí. Los factores higiénicos incluyen salario, política, directrices de la organización, estilo de supervisión, condiciones ambientales de trabajo, seguridad en el empleo y relaciones con el superior, los colegas y los subordinados. Son factores del entorno. Están relacionados con las fuentes de insatisfacción en el trabajo” [1].
- **Factores de motivación o de satisfacción:** “Están relacionados con el contenido del cargo. Incluyen el trabajo en sí, responsabilidad, crecimiento y progreso y realización personal. Se relaciona con las fuentes de satisfacción en el trabajo” [1].

3.1.24 Desarrollo personal

Como una estrategia para otorgar autoridad a los empleados preparados, con conocimientos y actitudes necesarias para realizar la visión corporativa, operar dentro del marco de valores, principios guía y para satisfacer la finalidad de la empresa de calidad de servicio. El desarrollar aptitudes específicas del puesto de trabajo, el establecer objetivos específicos del trabajo, el guiarse a p de las directrices del cuerpo directivo, el conocer y cumplir las reglas y la autodisciplina, lleva consigo un nuevo conjunto de expectativas para los empleados [8].

3.1.25 Planeación de recursos humanos

Según [8], la planeación constituye un proceso fundamental dentro de la administración, y siendo el recursos humano la base de las organizaciones, es necesario que exista una planeación para el talento humano de la organización o de la empresa "La planeación del recurso humano implica pronosticar los recursos humanos que necesitará la organización y preparar las medidas que se tomarán para poder satisfacer esas necesidades".

La planificación del talento humano, como toda planificación, tiene un objetivo que es el de garantizar la eficacia, eficiencia y efectividad del talento humano, eta fase de la planificación, está vinculado directamente con la planificación estratégica institucional, ya que de ello depende el éxito o el fracaso de la empresa.

Para [8], la planeación del recurso humano en las empresas está compuesta por dos tareas: determinar cuáles son los recursos humanos que la organización necesitará y, desarrollar una estrategia para satisfacer tales necesidades. Además de ello es necesario elaborar un inventario de competencias que consiste en llevar un archivo de cada empleado donde se debe hacer constar el grado de estudio, la capacitación, la experiencia, la antigüedad, el sueldo, entre otros,

Dentro de las estrategias, debe existir el proceso de contratación y reclutamiento, de tal manera se pueda garantizar el desempeño efectivo dentro de la función asignada, es decir escoger la persona correcta para que ocupe el puesto correcto.

Para garantizar el proceso es necesario realizar un sub proceso donde debe ser tomado en cuenta: Los currículos, la verificación de referencias, las entrevistas y las pruebas diseñadas para el efecto.

3.1.26 Las organizaciones

[1] menciona que: una organización es una entidad conformada por personas que trabajan juntas, la misma que está estructurada en divisiones de trabajo para logra un objetivo común, el propósito fundamental de toda organización es elaborar un producto o brindar un servicio para satisfacer las necesidades de los clientes, que pueden ser consumidores, usuarios, asociados o contribuyentes, a partir de esta definición se hace hincapié en la calidad del producto o del servicio al cliente, como fuerzas vitales de una organización y fuentes de su ventaja competitiva.

3.1.27 El desarrollo organizacional

Según [8], en el cual hace referencia que el desarrollo organizacional es un enfoque sistemático, integrado y planeado para mejorar la efectividad de la empresa.

“El desarrollo organizacional (DO) es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de manera que se puedan adaptar mejor a los nuevos mercados, tecnologías y retos, y al vertiginoso ritmo del cambio mismo” [8].

3.1.27.1 Habilidades administrativas

[8] habla acerca de cuatro habilidades administrativas:

3.1.27.1.1 Habilidad técnica

Indica que el conocimiento y la pericia en actividades que incluyen métodos, procesos y procedimientos, se desarrollan a través de esta habilidad.

3.1.27.1.2 Habilidad humana

Se fundamenta en la capacidad de trabajar con personas, se denomina trabajo en equipo, el mismo que permite la creación de un medio en el cual las personas se sientan seguras y libres en expresar sus opiniones.

3.1.27.1.3 Habilidad conceptual

Es la facilidad en la que un ser humano conceptualiza una idea para efectivizarlo en el campo de trabajo.

3.1.27.1.4 Habilidad de diseño

Esta habilidad permite que la empresa se beneficie a través de la solución de problemas.

3.1.28 Capacidades personales para el éxito gerencial

[10] detalla las siguientes:

- **Liderazgo.**- Para influir en otros, a fin de que efectúen el trabajo.
- **Pensamiento analítico.**- Para interpretar y explicar patrones en información.
- **Flexibilidad en la conducta.**- Para modificar la conducta del personal para llegar a una meta.

- **Comunicaciones orales.**- Para expresar ideas con claridad en las presentaciones en las presentaciones orales.
- **Comunicación escrita.**- Para expresar sus ideas por escrito.
- **Impacto personal.**- Para causar una buena impresión e inspirar confianza.
- **Resistencia al estrés.**- Para el desempeño en condiciones estresantes.
- **Tolerancia a la incertidumbre.**- Para desempeñarse en situaciones ambiguas.

3.1.29 El trabajo en equipo y la eficiencia

“La única forma eficiente de hacer frente a la mejoría de los procesos o los problemas es mediante el uso de alguna forma de trabajo en equipo” [12].

Al administrar y desarrollar apropiadamente los equipos, mejora el proceso de solución de problemas, produciendo resultados de forma rápida y económica. El trabajo en equipo en cualquier organización crea confianza, mejora las comunicaciones y desarrolla interdependencia [12].

El trabajo en equipo proporciona un ambiente en el que las personas pueden crecer y usar todos los recursos con efectividad y eficiencia para hacer mejoras continuas. Según crecen las personas crece la organización, para lo cual debe existir: compromiso, aceptar y desempeñar responsabilidades [12].

3.1.30 Ventajas del trabajo en equipo

Según [12]

- Se puede hacer frente a una mayor variedad de problemas complejos, aquellos que están más allá de la capacidad de cualquier persona o incluso de un departamento, al reunir los conocimientos y los recursos.
- Los problemas quedan expuestos a una mayor diversidad de conocimientos, habilidades, experiencias y se resuelven en forma más eficiente.

- El enfoque es más satisfactorio para los miembros del equipo y eleva la moral y el sentido de propiedad a través de la participación en la solución de problemas y la toma de decisiones.
- Se puede hacer frente con mayor facilidad a los problemas que cruzan los límites departamentales o funcionales y es más probable que se identifiquen y resuelvan los conflictos potenciales /reales.
- Es más probable que se pongan en práctica las recomendaciones que en el caso de sugerencias individuales, ya que la calidad de la toma de decisiones en los buenos equipos es alta.

3.1.31 Estrategias

Según [14], el concepto de estrategia viene del término griego "STRATOS" que significa EJERCITO y de "AGEIN" que significa GUIA, etimológicamente que deja claro el origen militar del término, centrado el mismo en las decisiones planificadas previas a la batalla.

En la década de los 80, se provoca la evolución definitiva de la gestión estratégica de las empresas, profesionalizando la materia como herramientas de análisis y metodologías rigurosas que ayudaron a alcanzar resultados tangibles, extendiendo la práctica dentro de la mayoría de corporaciones [13].

En su misma exposición manifiesta que, el objetivo principal de la estrategia es el de dar sentido y clarificar lo que es actualmente la organización y también lo que quiere llegar a ser, por lo que se puede decir que la estrategia es una declaración de intenciones en la que se incluye el QUE actual "Qué somos" y el QUE futuro "En qué nos queremos convertir"

3.1.32 Planificación estratégica

Es una herramienta útil para la gestión institucional, constituye un proceso estructurado y participativo, mediante el cual una organización apunta a la especificación de su misión y al establecimiento de metas concretas de productividad y de gestión.

La planificación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en las organizaciones a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planificación estratégica formal, denominados sistemas de planificación a largo plazo. Desde entonces, la planificación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan con algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo [13].

“Al empezar el proceso de planificación estratégica, es esencial que se haya preparado un buen plan estratégico que articule claramente lo que la organización planea alcanzar en los próximos años. Si la organización ha tenido un plan estratégico por más de seis meses, es necesario revisarlo para asegurarse que éste describe lo que la organización desea alcanzar en su ambiente actual. En general, los planes estratégicos deben ser revisados y actualizados anualmente, y más frecuentemente si el ambiente local cambia a menudo. Se deben llevar a cabo revisiones del avance cada tres meses para evaluar el desempeño de la organización en relación con los objetivos establecidos y determinar si se necesitan hacer ajustes debido a los cambios internos y externos” [10].

“La planificación estratégica es un proceso participativo, sistemático y continuo que ayuda a una organización a enfocar sus actividades en el alcance de su misión y asegurar a sus miembros que están trabajando hacia una misma meta. La planificación estratégica anticipa el curso de acción que debe ser adoptado para alcanzar una situación deseada. La definición de la situación deseada, como la selección y curso de acción, forman parte de una secuencia de decisiones y acciones logradas de una manera sistematizada y organizada” [11].

La planificación estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos." "Planificación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro" [12].

La planificación estratégica comprende la: misión, visión, políticas, valores corporativos, objetivos, metas y estrategias a aplicarse dentro de una institución.

3.1.33 Principios básicos de la Planificación Estratégica

Democracia.- La planificación es democrática y participativa por fomentar la colaboración de todos en la formulación, ejecución y evaluación de un plan.

Integral.- La planificación es íntegra al cubrir la totalidad de funciones de investigación, extensión y gestión, sumando los esfuerzos para lograr un todo armónico.

Flexible.- La planificación requiere incorporar en el proceso de formulación y ejecución ciertas alternativas estrategias de cambio. Requiere entonces de una revisión constante.

Operativa.- Procura la cristalización de acciones concretas y específicas en los planes, programas y proyectos que se plantean para el desarrollo institucional.

Sistémica.- Es fundamental considerar a la organización como un todo, que analice sus componentes: entradas, procesos, y servicios, con el fin de lograr mayor calidad en su función.

Prospectiva.- Determina en forma creativa y dinámica el futuro deseado de la institución susceptible no solo de ser diseñado sino también construido.

Evaluativo.- La planificación incorpora en su proceso a la evaluación, mediante acciones de seguimiento y retroalimentación.

Liderada.- Orientada y dirigida por un grupo humano técnicamente preparado para llevar a cabo la planificación.

3.1.34 Proceso de la Planificación Estratégica

La planificación estratégica es el proceso mediante el cual se analiza la situación presente de la organización y su entorno, con el propósito de decidir la dirección que debe tomar para alcanzar y/o mantener sus objetivos empresariales, ésta consta de tres etapas:

La formulación de la estrategia, incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir.

La implementación de la estrategia, requiere la formulación de los objetivos, políticas, la motivación y la fijación de recursos que permitan llevar a la práctica las estrategias, es necesario desarrollar una cultura organizacional y dar un cambio en la dirección

La evaluación de la estrategia es la etapa final, es necesario conocer si las estrategias están funcionando bien, y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información, todas las estrategias son susceptibles a futuras modificaciones, ya que los factores tanto internos como externos cambian de manera constante.

3.1.35 Elementos de la Planificación Estratégica

Para desarrollar una planificación estratégica es imprescindible contar con un conjunto de elementos constituidos e información de base de fuentes primarias y secundarias. Tales elementos sustanciales son:

3.1.35.1 Evaluación del Entorno

"Una de las más utilizadas es el análisis denominado FODA, investigando las expectativas y percepciones de la comunidad, lo que permite establecer un diagnóstico desde la óptica metodológica del análisis institucional." (Alcides Aranda, 2000).

3.1.35.2 Misión

Queda definida cuando se ha encontrado una clara respuesta a las siguientes preguntas: ¿Para qué existe esta organización? ¿Cuál es su razón de ser?

En la misión aparecen las características que dan identidad a la organización, es decir sus preceptos y principios. Se señala el propósito, los sectores o grupos a quienes se dirigen los esfuerzos de la organización, los bienes y servicios que se producen o suministran, sus metodologías y tecnologías de trabajo.

Las declaraciones de la misión son enunciados perdurables del propósito que distingue a una compañía de otras similares. Una declaración de la misión identifica el alcance que tienen las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado. Ésta responde la pregunta básica que hacen todos los estrategas: ¿Cuál es nuestro negocio?, un enunciado claro de la misión describe los valores y las prioridades de una organización [13].

La misión, que representa la razón de la existencia de una organización, es la finalidad o el motivo que condujo a la creación de la organización, y al que debe servir.

La declaración de la misión permite tomar conciencia del sistema abierto que es la organización, es decir reconocer para qué existe la empresa, esto se lo hace tomando en cuenta los siguientes aspectos:

¿Para quién?: Es decir los clientes o el segmento de mercado al que está dirigido nuestro producto o servicio.

¿Qué hace?: Reconocer cuáles son las necesidades o expectativas de los clientes que vamos a satisfacer con nuestro producto o servicio.

¿Cómo se hace?: Es decir cuáles son las características o habilidades que hacen que nuestra organización sea diferente de las demás.

3.1.35.2.1 Importancia de la Misión

Es esencial que la misión de la organización se plantee adecuadamente porque permite:

Definir una identidad corporativa clara y determinada, que ayuda a establecer la personalidad y el carácter de la organización, de tal manera que todos los miembros de la empresa la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones.

Da la oportunidad de que la empresa conozca cuáles son sus clientes potenciales, ya que una vez que se ha establecido la identidad corporativa, los recursos y capacidades, así como otros factores de la empresa; es mucho más fácil acercarse a aquellos clientes que fueron omitidos en la formulación de la estrategia.

Aporta estabilidad y coherencia en la operaciones realizadas, el llevar una misma línea de actuación provocará credibilidad y fidelidad de los clientes hacia la empresa; logrando un relación estable y duradera entre las dos partes.

La misión también indica el ámbito en el que la empresa desarrolla su actuación, permitiendo tanto a clientes como a proveedores así como a agentes externos y a socios, conocer el área que abarca la empresa.

Define las oportunidades que se presentan ante una posible diversificación de la empresa.

3.1.35.3 Visión

Es una expresión del futuro deseado para la organización. Es un sueño colectivo factible de alcanzarlo, construido en un marco de valores compartidos.

En la actualidad muchas organizaciones redactan una declaración de la visión que responde a la pregunta ¿en qué nos queremos convertir? Elaborar la declaración de la visión a menudo se considera como el primer paso en la planeación estratégica, que precede incluso al desarrollo de una declaración de la misión [13].

La visión permite establecer un rumbo que le permita mejorar la posición actual de la organización en un determinado horizonte de tiempo. Es una declaración formal de lo que la empresa trata de lograr a futuro,

Si la misión es como la estrella que orienta las acciones, la visión en cambio es como una cometa que vuela y ojalá muy alto, pero que está bajo control.

3.1.35.4 Objetivos

Son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo de las operaciones concretas de su misión y visión.

Un objetivo, se refiere a un resultado que se desea o necesita lograr dentro de un periodo de tiempo específico. Es un valor aspirado por un individuo o un grupo dentro de una organización; una clase específica de un propósito fundamental y define en forma más concreta a éste o a una parte del mismo; es un estado futuro deseado de un negocio o de uno de sus elementos. A pesar de que el objetivo debe lograrse en el futuro, se determina un lapso específico para su realización.

Los objetivos se podrían definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio de su misión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar motivar y controlar con eficacia. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros.

3.1.35.4.1 Objetivos Específicos

Son concretos, necesarios para lograr los objetivos generales, están expresados en cantidad y tiempo, el objetivo específico detalla, desglosa y define con mayor precisión las metas que se pretende alcanzar. Puede ser más de uno, y, para cada uno hay que definirle los resultados concretos

esperados, los indicadores objetivamente medibles, los procedimientos para su medición y el riesgo que se le asigna.

3.1.35.5 Metas

Responden a criterios cuantitativos y cualitativos coadyuvan a precisar los objetivos.

3.1.35.6 Valores de la organización

Los valores constituyen una parte fundamental de la personalidad de los individuos, pero existen de tal forma que los individuos pueden clasificarlos, particularizarlos y jerarquizarlos, lo que implica la existencia de sistemas de valores para fundamentar y motivar ciertos comportamientos. El sistema de valores de la persona le sirve como guía general de conducta.

Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otro.

En la misión quedan expresados de una manera general ciertos principios que guía a la organización; sin embargo al referirse a los valores de la organización, estos corresponden a los aspectos éticos, culturales, sociales que servirán como norma de conducta y han de observar todos los miembros de la organización, estos valores pueden definirse en los siguientes:

- Responsabilidad social.
- Calidad de los bienes y servicios
- Ética profesional y eficiencia
- Independencia y transparencia trabajo en equipo
- Solidaridad
- Respeto mutuo

- Liderazgo
- Transparencia

En sí, los valores resumen la filosofía corporativa, así como los valores que a ella competen. Los valores son los puntales que le brindan a las organizaciones, su fortaleza, su poder y además fortalecen la visión [14].

3.1.35.7 Políticas

Son directrices de carácter general que orientan al trabajo y coadyuvan a la consecución de las metas y objetivos siendo congruentes con las estrategias.

Son el medio que se usará para alcanzar los objetivos anuales. Entre otras cosas, las políticas incluyen los lineamientos, las reglas y los procedimientos establecidos para reforzar las actividades a efecto de alcanzar los objetivos enunciados. Las políticas sirven de guía para tomar decisiones y abordan situaciones reiterativas o recurrentes.

Son enunciados generales que guían o canalizan el pensamiento o la acción en la toma de decisiones. Las políticas delimitan el área dentro de la cual debe tomarse las decisiones y deben estar de acuerdo con los objetivos; las políticas permiten que los administradores deleguen autoridad a la vez que mantienen el control.

Deben ser simples y fácilmente comprensibles para que sea comunicable y entendida sin dificultad por todos los miembros de la organización

Las políticas de una organización deben tener las siguientes características:

- Estar claramente definidas.
- Ser comunicadas y entendidas por todos los integrantes de la empresa.
- Guardar concordancia con la visión de la empresa
- Permitir desembocar en objetivos claros
- Revisión periódica para adecuarlas a los cambios del ambiente.

3.1.35.8 Formulación de Estrategias

La estrategia al ser una parte fundamental del plan estratégico debe ser difundida a los miembros de la organización, pues al hacer esto los directivos aseguran que sus colaboradores se sientan comprometidos y además conozcan hacia dónde se quiere llegar, qué se debe lograr y cómo se debe proceder. Es necesario considerar que algunas veces la estrategia debe cambiar debido a circunstancias inesperadas, por lo que el plan deberá a su vez ajustarse para poder hacerle frente a los imprevistos [10].

La estrategia puede considerarse como un plan integrador que aporta detalles más específicos que las declaraciones de visión o de misión. La estrategia afina las nociones generales de lo que la organización desea crear o de lo que son sus propósitos globales.

3.1.35.8.1 Tipos de Estrategias

3.1.35.8.1.1 Estrategia Funcional

La estrategia funcional concierne al plan de acción administrativo para manejar una actividad funcional o un proceso importantes dentro de la empresa, como investigación y desarrollo, producción, marketing, servicio al cliente, distribución, finanzas, recursos humanos, etc., una organización necesita tantas estrategias funcionales como actividades tiene que sean decisivas para la estrategia [13].

3.1.35.8.1.2 Estrategias de Integración

Consiste en la inversión de recursos estratégicos para complementar los productos o capacidades existentes. Las estrategias de integración pueden ser:

Integración hacia delante: Implica implementar el control sobre distribuidores.

Integración hacia atrás: Utilizada para aumentar el control sobre proveedores.

Integración horizontal: Estrategia para adquirir la totalidad o la mayor cantidad de acciones de los competidores.

3.1.35.8.1.3 Estrategias Intensivas

A este tipo de estrategias pertenecen las siguientes:

Penetración en el mercado: Pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, en los actuales mercados, básicamente dando énfasis a la publicidad y comercialización.

Desarrollo del mercado: Consiste en introducir los productos y servicios actuales en nuevos segmentos de mercados.

Desarrollo del Producto: Busca modificar o mejorar los productos o servicios actuales, es necesario fortalecer el I & D.

Proliferación de productos: Trata de generar nuevos productos para nuevos segmentos de mercado.

3.1.35.8.1.4 Estrategias de Diversificación

Consiste en la inversión de los recursos estratégicos de la empresa en el desarrollo de nuevas actividades o empresas que no guardan relación con las actuales. Las estrategias de diversificación pueden ser:

Diversificación concéntrica: Consiste en adicionar productos o servicios nuevos pero relacionados con los actuales.

Diversificación Horizontal: Consiste en adicionar productos o servicios nuevos que no están relacionados, pero que están relacionados al mismo grupo de clientes.

Diversificación en conglomerado: Consiste en adicionar productos o servicios nuevos que no están relacionados, que además no están enfocados necesariamente al mismo grupo de clientes.

3.1.35.8.1.5 Estrategias Defensivas

Estas estrategias apuntan a evitar amenazas que pueden devenir en situaciones catastróficas para la empresa, tales como:

Riesgo compartido: Se da cuando dos o más compañías constituyen un consorcio temporal con el fin de aprovechar alguna oportunidad

El encogimiento: Ocurre cuando la organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos para revertir la caída de ventas y utilidades.

La desinversión: Venta de una división o parte de la organización

La liquidación: Venta de la organización.

3.1.35.8.1.6 Estrategias ofensivas

Las estrategias ofensivas o de crecimiento, pretenden la consolidación de la empresa en su mercado. Entre éstas podemos citar a las siguientes:

Concentración: Si una empresa tiene varios productos y estima que dedicándose a uno solo de ellos podría mejorar su posición en el mercado, concentrará sus esfuerzos en el producto seleccionado para trabajar con altos niveles de productividad, eficiencia y eficacia.

Fusiones: Fusión es la unión de dos o más empresas en una sola. Muchas veces las variables del entorno obligan a tomar este tipo de estrategias como ocurre actualmente en el sector financiero ecuatoriano.

Adquisiciones: Es la compra que una empresa hace de otra mediante la adquisición del paquete accionario.

Operaciones conjuntas: Conocidas también como *joint venture*. Se utiliza esta modalidad cuando dos o más empresas se unen para realizar un proyecto que ninguna de ellas podría hacerlo independientemente.

Alianzas estratégicas: Son uniones temporales para lograr efectos sinérgicos, sin que las empresas aliadas pierdan su identidad.

Subcontrataciones: Pueden ser válidas para afrontar proyectos que la empresa sola no los puede realizar.

3.1.36 Plan estratégico

Es la herramienta que hace real y tangible la estrategia, en el que además de esta definición de lo que somos y en lo que queremos llegar a convertirnos, se incluye la segunda parte, es decir el cómo podemos llegar a conseguir los objetivos [9].

Parafraseando a [9], el desarrollar un plan estratégico obliga a las organizaciones a un ejercicio de gran utilidad, donde debe existir una reflexión no únicamente de directivos sino de todos

quienes conforman la organización sobre lo que realmente se quiere para la misma, construyendo y compartiendo la misión, visión, objetivos, valores a fin de poder llegar a la meta deseada.

Para que un plan estratégico tenga el éxito deseado dentro de una institución, debe fundamentarse en cuatro pilares [9]:

- Los fines y objetivos a alcanzar,
- Planes o caminos para conseguirlos,
- Las tácticas concretas y,
- Los recursos.

3.1.37 Análisis situacional

Mediante el análisis situacional se trata de tener una caracterización y comprensión de la organización y su interrelación con el entorno en el cual se desenvuelve, para, en base a ello determinar cuáles son las fortalezas, oportunidades debilidades amenazas institucionales al momento de la investigación. Lo que quiere decir que el análisis ambiental constituye la suma de factores internos y externos que permiten el desarrollo organizacional, lo que se alcanza mediante acciones programadas técnicamente, perfiles del talento humano, comunicación interna, aspectos tecnológicos, entre otros.

Para realizar el análisis tanto interno como externo, es necesario acudir a la técnica del FODA, la misma que se orienta principalmente al análisis de problemas mediante la identificación de las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades (aprovechadas y no aprovechadas) y amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo.

Las fortalezas y debilidades se refieren a la organización y sus productos, es decir las mismas son de carácter interno, mientras que las oportunidades y amenazas son factores externos sobre los cuales la organización no tiene control alguno. Por tanto, deben analizarse las condiciones del FODA Institucional en el siguiente orden: 1) Fortalezas; 2) Oportunidades; 3) Amenazas; y 4) Debilidades.

El FODA, permitirá contar con información valiosa proveniente de las personas involucradas con la administración y que pueden aportar ideas inestimables para el futuro organizacional.

Es necesario señalar que la intuición y la creatividad de los involucrados es parte fundamental del proceso de análisis ya que para los que una determinada situación parece ser una oportunidad, para otros puede pasar desapercibida; del mismo modo esto puede suceder para las amenazas, fortalezas y limitaciones que sean examinadas.

La técnica del FODA utiliza una serie de matrices que permite una mejor organización de la información e indudablemente se produce un análisis técnico, de tal manera que los datos alcanzados son fidedignos y de mucha utilidad al momento de la toma de decisiones administrativas.

3.1.37.1 Matriz FODA

La matriz FODA permite realizar un análisis estratégico, determinando los factores que afectan a una organización, tanto externos como internos, y el impacto que los mismos producen sobre la misma, mediante la conjunción de éstos en entradas tanto horizontales como verticales, de acuerdo a si estos factores son positivos (fortalezas y oportunidades) o negativos (debilidades y amenazas), los cuales los determinan como controlables no controlables según el caso [10].

El análisis de la conjunción de dichas variables, permite establecer estrategias y realizar acciones en torno a la realidad de la organización y, con el objetivo de mejora en el funcionamiento de la misma.

Tabla 1. Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F.1	O.1
F.2	O.2
F.3	O.3
F.4	O.4
F.5	O.5
F.6	O.6
..... continúan las que fueren necesaria continúan las que fueren necesarios
DEBILIDADES	AMENAZAS
D.1	A.1
D.2	A.2
D.3	A.3

D.4	A.4
D.5	A.5
D.6	A.6
..... continúan las que fueren necesaria continúan las que fueren necesaria

Fuente: [10]

Elaboración: Daniel Mantilla González, Ing.

Con la aplicación de esta herramienta se puede desarrollar cuatro tipos de estrategia: Agresivas, Conservadoras, Competitivas y Defensivas [12]:

Estrategias FO (fortalezas- oportunidades) denominadas Agresivas, que son el resultado de conjugar las alternativas positivas propias y del entorno, construyendo posiciones que permitan el fortalecimiento organizacional, así como el expansionamiento, con el fin de concretar los objetivos deseados.

Estrategias DO (debilidades - oportunidades) o conservadoras, que son una clase de estrategias que radican en la supervivencia, basando su proceder en el aprovechamiento de las oportunidades para superar debilidades internas.

Estrategias FA (fortalezas - amenazas) o competitivas, las cuales utilizan las ventajas o fuerzas de la organización en torno a a repercusiones de amenazas externas.

Las estrategias DA (debilidades - amenazas) las cuales plasman estrategias en torno a las debilidades internas y amenazas externas, y el cómo poder mitigar su impacto.

Tabla 2. Matriz de Estrategias FODA

	FORTALEZAS	
	F.1	
	F.2	
	F.3	
	F.n	
OPORTUNIDADES	Estrategias FO: Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades. Agresivas	Estrategias DO: Superar las debilidades aprovechando las oportunidades. Conservadoras
O.1		
O.2		
O.3		
O.n		
AMENAZAS	Estrategias FA: Utilizar las Fuerzas para evitar las amenazas. Competitivas	Estrategias DA: Reducir las debilidades y evitar las amenazas. Defensivas
A.1		
A.2		
A.3		
A.n		

Fuente: [12]

Elaboración: Daniel Mantilla González, Ing.

3.1.37.2 Análisis situacional interno

Para el análisis situacional interno es necesario detectar factores propios del sistema, que permitan desarrollar de manera adecuada las actividades y que vienen a constituir las fortalezas, o aquellos factores que impiden desarrollarlas constituyéndose por lo tanto en debilidades.

Para que el análisis situacional interno tenga la respuesta esperada es necesario estudiar y analizar todos los factores internos de la organización tales como: organizacional, económico, talento humano, tecnología, los procesos y los productos.

Las fortalezas son factores que conforman la parte positiva de la organización y son de carácter interno y que, en muchos casos marcan la diferencia con otras organizaciones similares, mientras que, las debilidades son aquellos recursos o situaciones que representan una desventaja y que, pueden ser superadas, pero que a su vez constituyen un obstáculo para el desarrollo de la organización, constituyéndose en factores negativos ante lo cual, los administradores, tienen la obligación de buscar alternativas para su mejoramiento.

Las fortalezas representan los principales puntos a favor con que cuenta la organización clasificado especialmente en cuatro categorías: potencial humano, capacidad de procesos, productos-servicios y, recursos financieros

Las debilidades son factores por la ineficacia e ineficiencia administrativa dentro de la organización, antes que debilidades, representan limitaciones relacionadas especialmente con el potencial humano, la capacidad de procesos, aspectos financieros, para lo cual se puede reforzar o tomar estrategias que permitan mejorar la situación detectada.

Tanto las fortalezas como las debilidades tienen una característica similar ya que al ser de carácter interno pueden ser controladas, ya que dependen expresamente de la organización.

3.1.37.3 Análisis situacional externo

Constituye la identificación y análisis de las oportunidades y amenazas del entorno de la organización, es decir constituyen los factores externos pero que influyen en el desarrollo organizacional; estos factores pueden estar constituidos por: aspectos políticos, legales, económicos, socios culturales, tecnológicos, ambientales, afectando directamente al entorno interno.

Las oportunidades constituyen eventos o circunstancias que se espera que ocurra o que pueden ser inducidas a que ocurran en el mundo exterior a la organización y que podrían tener un impacto positivo en el futuro, constituyen factores que deben ser aprovechados para poder obtener ventajas y beneficios.

Las amenazas constituyen eventos o circunstancia que pueden ocurrir en el exterior y que causan impacto negativo en el futuro de la organización; esto significa que puede causar perjuicios, lo que puede ser evitado o minimizado mediante una planificación y previsión cuidadosamente elaborada.

3.1.37.4 Evaluación de factores internos (E.F.I.)

La evaluación de factores internos, permite evaluar las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la organización, además, ofrecen una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, es decir depende de la subjetividad del evaluador.

Esta matriz se presenta en un cuadro de doble entrada, por una parte, los factores críticos de éxito relacionados con los recursos y capacidades de la empresa (fortalezas y debilidades) y por otra los valores a asignar a cada uno de estos factores en función de su contribución al éxito de la organización [12].

3.1.37.5 Metodología

De acuerdo a la técnica de investigación, una vez determinadas las prioridades, se ha escogido entre ellas las que servirán de fundamento para la elaboración del plan estratégico, para lo cual se ha seguido la siguiente metodología:

Enumerar los factores internos que van a ser analizados y se encuentran determinados en la Matriz de Priorización.

Distribuir el peso: El total del peso es 1 o puede ser en términos porcentual, para ello se asigna a cada uno de los factores, valores mayores que 0 y menores que 1; tendrá mayor peso el factor que sea más crítico sin importar que sea positivo o negativo.

Valoración: Se denomina valoración en virtud que se asigna un valor entre 1 y 4 a cada factor, de acuerdo a:

- 1: si el factor representa una debilidad mayor
- 2: si el factor representa una debilidad menor
- 3: si el factor representa una fortaleza mayor y,
- 4: si el factor representa una fortaleza menor

Habiendo fijado el peso y los valores correspondientes, se multiplican entre sí para obtener una calificación ponderada para cada variable. Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable a fin de determinar el total ponderado de la organización.

La sumatoria final puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles, ante lo cual deben programarse las mejoras por medio .

3.1.37.6 Evaluación de factores externos (matriz E.F.E.)

Permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, ambiental, política, jurídica, tecnológica, entre otras, es decir las oportunidades y amenazas más importantes encontradas al analizar el ambiente externo. Esta matriz presenta un cuadro de doble entrada, por una parte los factores críticos de éxito relacionados con el entorno de la organización (oportunidades y amenazas) y por otra los valores a asignar a cada uno de estos factores en función de su contribución al éxito de la organización [12].

3.1.37.7 Metodología

Enumerar los factores externos que van a ser analizados (determinados en la Matriz de Priorización) agrupados en oportunidades y amenazas.

Distribuir el peso: El total del peso es de 1, por lo que se debe asignar a cada uno de los factores, valores mayores que 0 y menores que uno (0.01 - 0.99), valores que deberán ser distribuidos de acuerdo al grado que afectan a la empresa, sin importar si es positivo o negativo

Calificación: se califica de 1 a 4 de acuerdo a la importancia de cada factor, según corresponda a los siguientes criterios:

- 1: si la organización no puede ni aprovechar ni evitar el factor;
- 4: si la organización puede fácilmente aprovechar o evitar el factor

Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable,

Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización;

Sumatoria: la sumatoria final resulta un valor entre 1 y 4, por lo que: si la sumatoria es mayor o igual a 2.5 reflejará que la organización está trabajando como un sistema abierto, lo que significa que responde bien a las amenazas y oportunidades. Si la sumatoria es menor a 2.5, entonces la organización no funciona como un sistema abierto, esto significa que no está aprovechando las oportunidades, y las amenazas podrían causar mucho daño.

3.1.37.8 Cultura organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de conductas, la manera de proceder y actuar una organización en concordancia con los objetivos y metas.

La cultura en cuanto conducta habla de las características, propiedades, tipología y forma de conducirse de los diferentes miembros de la empresa, refleja la imagen de la organización; esta dependerá del tamaño de la empresa, de si es pública o privada, del tipo de producto o servicio que preste, de su ubicación geográfica, etc.

La cultura es como la personalidad de la organización, de allí que la imagen personal de cada uno de sus miembros es muy importante ya que forma parte de su relación con los clientes y usuarios⁵.

“En lo que se refiere a las organizaciones, la cultura es el patrón general de conducta, creencias compartidas y valores que tienen en común sus miembros. La cultura se puede inferir de lo que dicen, hacen y piensan las personas dentro de un ambiente organizacional. Incluye el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y normas de conducta a lo largo de un periodo de tiempo, lo que significa que la cultura organizacional es bastante estable y no cambia con rapidez. Fija el tono de la compañía y establece reglas implícitas de la forma en que se debe comportar la gente” [15].

La cultura organizacional puede definirse como la agrupación específica de normas, estándares y valores compartidos por los miembros de una organización que afectan la forma como desarrolla los negocios. Los empleados no están controlados por un sistema externo de restricción, como supervisión directa, rendimientos o reglas y procedimientos. Más bien se dice que interiorizan las normas y valores de la organización y las hacen parte de su propio sistema de valores. Así, el valor de la cultura para una organización es su capacidad para especificar normas y valores que rijan el comportamiento del empleado y resuelvan el problema de agencia” [13].

3.1.37.9 Objetivos Organizacionales

Los objetivos se podrían definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio de su misión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan

⁵<http://es.slideshare.net/Maurogarcia953/cultura-y-valores-organizacionales-en-la-empresa-8999430>).

prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar motivar y controlar con eficacia. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros.

3.1.37.10 Indicadores de gestión

Un indicador es una expresión cualitativa o cuantitativa observable que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con periodos anteriores o bien frente a una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo [11].

Los indicadores sirven para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos, metas, programas o políticas de un determinado proceso o estrategia, por esto podemos decir que son ante todo, la información que agrega valor y no simplemente un dato, ya que los datos corresponden a unidades de información que pueden incluir números, observaciones o cifras, pero si no están ligadas a contextos para su análisis carecen de sentido.

Los indicadores permiten evidenciar el nivel de cumplimiento acerca de lo que está haciendo la organización y sobre los efectos de sus actividades, a través de la medición de aspectos tales como:

- Recursos: Como talento humano, presupuesto, planta y equipos.
- Cargas de Trabajo: Como estadísticas y metas que se tengan para un período de tiempo determinado y el tiempo y número de personas requeridas para realizar una actividad.
- Resultados: Como ciudadanos atendidos, oficios respondidos, ejecución del cronograma, niños vacunados, kilómetros construidos, etc.
- Impacto: De los productos y/o servicios, tales como enfermedades prevenidas, impuestos recolectados, niveles de seguridad laboral alcanzados.
- Productividad: Como casos atendidos por profesionales, solicitudes procesadas por persona, llamadas de emergencia atendidas.
- Satisfacción del Usuario: Como el número de quejas recibidas, resultados de las encuestas, utilización de procesos participativos, visitas a los clientes [11].

3.1.37.10.1 Características de los indicadores

Los indicadores deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Las características más relevantes son las siguientes:

Oportunidad: Deben permitir obtener información en tiempo real, de forma adecuada y oportuna, medir con un grado aceptable de precisión los resultados alcanzados y los desfases con respecto a los objetivos propuestos, que permitan la toma de decisiones para corregir y reorientar la gestión antes de que las consecuencias afecten significativamente los resultados o estos sean irreversibles.

Excluyentes: Cada indicador evalúa un aspecto específico único de la realidad, una dimensión particular de la gestión. Si bien la realidad en la que se actúa es multidimensional, un indicador puede considerar alguna de tales dimensiones (económica, social, cultural, política u otras), pero no puede abarcarlas todas.

Prácticos: Que se facilite su recolección y procesamiento.

Claros: Ser comprensible, tanto para quienes lo desarrollen como para quienes lo estudien o lo tomen como referencia. Por tanto, un indicador complejo o de difícil interpretación que solo lo entienden quienes lo construyen debe ser replanteado.

Explícitos: Definir de manera clara las variables con respecto a las cuales se analizará para evitar interpretaciones ambiguas.

Sensibles: Reflejar el cambio de la variable en el tiempo.

Transparente/Verificable: Su cálculo debe estar adecuadamente soportado y ser documentado para su seguimiento y trazabilidad [11].

3.1.37.10.2 Beneficio de los indicadores

Para el sector público la importancia de la medición ya precisada en un capítulo anterior, cobra una mayor importancia, dado que las entidades públicas por su complejidad, diversidad de productos y/o servicios que ofrecen, diversidad de usuarios, entre otros aspectos, requieren determinar con mayor precisión el nivel de su desempeño. De este modo, algunos de los beneficios para las entidades son los siguientes [11].

Apoya el proceso de planificación (definición de objetivos y metas) y de formulación de políticas de mediano y largo plazo.

Posibilita la detección de procesos de la institución en las cuales existen problemas de gestión tales como: uso ineficiente de los recursos, demoras excesivas en la entrega de los productos, asignación del personal a las diferentes tareas, etc.

Posibilita a partir del análisis de la información entre el desempeño efectuado y el programado, realizar ajustes en los procesos internos y readecuar cursos de acción eliminando inconsistencias entre el quehacer de la institución y sus objetivos prioritarios.

Aun cuando no es posible establecer una relación automática entre resultados obtenidos y la asignación de presupuesto, contar con indicadores de desempeño sienta las bases para una asignación más fundamentada de los recursos públicos.

Establece mayores niveles de transparencia respecto del uso de los recursos públicos y sienta las bases para un mayor compromiso con los resultados por parte de los directivos y los niveles medios de la dirección.

Apoya la introducción de sistemas de reconocimientos al buen desempeño, tanto institucionales como grupales e individuales.

3.1.37.10.3 Tipología de los indicadores

Para la clasificación de indicadores, es necesario precisar que desde diferentes metodologías, se plantean diversas clasificaciones; sin embargo, la presente guía establece una clasificación en las dimensiones de eficiencia, eficacia, calidad y economía, en el entendido de que dichas valoraciones tienen una interrelación con las actividades que se desarrollan a partir del modelo de operación por

procesos, los cuales soportan toda la operación de la entidad pública. La clasificación planteada busca responder preguntas como:

(...) en qué medida se cumplieron los objetivos, cuál es el nivel de satisfacción de la calidad percibida por los usuarios, cuán oportunamente llegó el servicio. [12].

Lo que se busca evaluar con las dimensiones de eficiencia, eficacia, economía y calidad es cuán aceptable ha sido y es el desempeño del organismo público, cuya respuesta sirve para mejorar cursos de acción y mejorar la gestión, informar a los diferentes grupos de interés y tener una base sobre la cual asignar el presupuesto[11].

- **Indicadores de eficacia**

Cuando se habla de eficacia, se busca establecer el cumplimiento de planes y programas de la entidad, previamente determinados, de modo tal que se pueda evaluar la oportunidad (cumplimiento de la meta en el plazo estipulado), al igual que la cantidad (volumen de bienes y servicios generados en el tiempo).

Los indicadores de eficacia llevan de forma inherente la definición previa de objetivos y el seguimiento de estos a través de un sistema mínimo de información que permita informar sobre aspectos básicos del programa o la gestión a ser evaluada, entre los que se mencionan:

- Productos que entrega el programa o el servicio.
- Usuarios a quienes se dirige (número, características).
- Objetivos principales o estratégicos (logro que se pretende obtener, mejorar, ampliar, optimizar, etc.).
- Metas concretas con las cuales hacer el seguimiento (cuándo, dónde, en qué condiciones).

Lo importante aquí es destacar que “la ambigüedad en la definición de los objetivos y las metas, no permitirá posteriormente realizar una evaluación útil y confiable, anulando los esfuerzos y costos incurridos en dicha evaluación” [10].

- **Indicadores de eficiencia**

Los indicadores de eficiencia, se enfocan en el control de los recursos o las entradas del proceso; evalúan la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento por parte de los mismos.

Consisten en el examen de costos en que incurren las entidades públicas encargadas de la producción de bienes y/o la prestación de servicios, para alcanzar sus objetivos y resultados.

Es posible obtener mediciones de eficiencia, relacionando por ejemplo número de subsidios entregados, cantidad de usuarios atendidos, inspecciones realizadas, etc., con nivel de recursos utilizados para tales actividades, como son gastos de infraestructura, personal requerido para la atención, horas hombre requeridas, etc.[11].

Este tipo de indicadores miden la forma de cómo se utilizaron los recursos durante el proceso de generación del producto y/o servicio.

El análisis de la eficiencia se refiere a la adquisición y el aprovechamiento de los insumos (entradas del proceso), que deben ser adquiridos en tiempo oportuno, al mejor costo posible, en la cantidad adecuada y con una buena calidad. Por lo que se incluyen medios humanos, materiales y financieros.

- **Indicadores de efectividad**

Para el análisis de este tipo de indicadores es necesario involucrar la eficiencia y la eficacia, es decir “el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles.

Se relaciona con la medición del nivel de satisfacción del usuario que aspira a recibir un producto o servicio en condiciones favorables de costo y oportunidad, y con el establecimiento de la cobertura del servicio prestado. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). Guía para diseño, construcción e interpretación de indicadores, p. 19.)

La efectividad está relacionada con las respuestas que demos al interrogante ¿para qué se hizo?; este tipo de indicadores miden los resultados alcanzados frente a los bienes o servicios generados a los clientes y usuarios.[12].

- **Indicadores de economía**

Este concepto se puede definir como:

La capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos del cumplimiento de sus objetivos. Todo organismo que administre fondos, especialmente cuando estos son públicos, es responsable del manejo eficiente de sus recursos de caja, de ejecución de su presupuesto y de la administración adecuada de su patrimonio.[12].

Indicadores típicos de economía son la capacidad de autofinanciamiento (cuando la institución tiene atribuciones legales para generar ingresos propios), la ejecución de su presupuesto de acuerdo a lo programado y su capacidad para recuperar préstamos y otros pasivos[12].

- **Indicadores Ambientales**

A nivel mundial en los últimos años se viene avanzado de manera considerable en la agenda ambiental y el “desarrollo sostenible”, este último orientado a dos aspectos esenciales para alcanzar los objetivos propuestos:

El uso racional de los recursos naturales y la protección del ecosistema mundial, en las figuras de los ciudadanos (respeto al medio, cambio de hábitos), ciencia (conocimientos y soluciones) y poderes públicos (legislación y cooperación con otros países).

Si bien esta visión abarca una serie de estrategias gubernamentales de amplio alcance, e involucra a entidades formuladoras de política en la materia, quienes deben trabajar para encontrar las sinergias que van a permitir detener el deterioro ambiental en todo el mundo, este esfuerzo requiere así mismo que se sumen acciones particulares desde todos los sectores y de la sociedad en general [12].

3.1.37.10.4 Estructura Básica de un Indicador

- **Objetivo.** Señalar el para qué se establece el indicador y qué mide.
- **Definición.** Debe ser simple y clara, e incluir además solo una característica.

- **Responsabilidad.** Indica el proceso dueño del indicador y, por lo tanto, los responsables de las acciones que se deriven del mismo.
- **Recursos.** De personal, instrumentos, informáticos, entre otros.
- **Periodicidad.** Debe ser la suficiente para informar sobre la gestión.
- **Nivel de referencia.** Pueden ser metas, datos históricos, un estándar establecido, un requerimiento del cliente o de la competencia, o una cifra acordada por consenso en el grupo de trabajo.
- **Puntos de lectura.** Debe tenerse claro en qué punto se llevará a cabo la medición, al inicio, en una etapa intermedia o al final del proceso [10].

3.1.37.10.5 Dificultades en el uso de indicadores

Las dificultades para definir y seleccionar indicadores adecuados resultan de dos causas básicas:

- Porque existe la tendencia a utilizar series de indicadores pre elaborados sin un análisis previo de su utilidad.
- Por el uso indiscriminado de indicadores contruidos fuera del contexto de lo que se quiere evaluar.
- Por lo tanto, si bien los indicadores son una herramienta indispensable en el proceso de evaluación, es preciso insistir sobre todo en el caso de los indicadores de tipo cuantitativo, que tanto en su estructura como en su operación inciden factores que pueden desdibujar los resultados, o bien dar lugar a sesgos en la interpretación, por lo tanto debe evitarse sobrevalorar su expresión numérica, ya que no son un fin en sí mismos y esta actitud puede derivar en que los indicadores se conviertan en obstáculos para el cambio.

En todo caso cuando la evaluación se apoye en indicadores, debe partirse del hecho de que una institución es un todo, compuesto de entorno (medio ambiente socioeconómico) e interno (estilos de dirección, sistemas de operación, disponibilidad de recursos, cultura organizacional), del cual el sistema de indicadores es solo un componente. Por tal razón las acciones preventivas o correctivas a que haya lugar, no pueden tomarse exclusivamente basados en indicadores, deben complementarse con un estudio de las condiciones generales que llevaron a un determinado resultado, con el fin de analizar la incidencia de fenómenos exógenos. [14].

3.2 Estado del arte

El Ing. Juan José Mariñez Báez, en su tesis doctoral en recursos humanos, presentada en la Universidad de Chicago, titulada “Tendencias y perspectivas de la gestión humana desde el desempeño organizacional, en relación con las políticas y estrategias utilizadas en empresas descentralizadas en la región suroeste de América Latina: caso PARIBAS 2013” realizó un análisis inductivo y deductivo, para determinar estrategias en base a los factores que afectan a las organizaciones en cuestión, tanto internos como externos, de tal manera que los mismos se conjuguen y puedan generar políticas que conlleven al mejoramiento en la funcionalidad de la misma, basado en su activo más importante: el talento humano [17.]

La ingeniera Carmita Ullauri, presento un “Diseño de un procedimiento de reclutamiento y selección de personal en el departamento de talento humano de la Universidad Nacional de Chimborazo”, con la intención de que en el reclutamiento del talento humano, se establezcan procedimientos que permitan realizar dicha actividad de mejor manera, lo cual optimizara recurso para la institución, dentro de lo que se enmarca con el presente plan, el reclutamiento, dentro del proceso de gestión de talento humano permitirá evitar futuras falencias en el personal [18]

El proyecto de maestría del repositorio digital del IAEN titulado “La Administración del Talento humano como factor clave de éxito en la gestión empresarial”, del Ing. Patricio Ponce Iturralde, prioriza al talento humano como factor fundamental el desarrollo de las organizaciones, y sus interrelaciones como herramienta excluyente de progreso, siendo una estrategia clave, el entendimiento de la situación actual del mismo así como su fortalecimiento, para llegar a un nivel de optimización de este recurso o activo organizacional.⁶

⁶<http://repositorio.iaen.edu.ec/handle/2400/311>

Capítulo IV

Metodología

4.1 Diagnóstico

El análisis situacional del Consejo Provincial de la Judicatura de Pastaza, realizado mediante la técnica del FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) permitió conocer el estado actual en que se encuentra, para ello fue necesario la participación de cuatro funcionarios que labora en el departamento de Talento Humano; además, se aplicó una encuesta (anexo 1) a todo el personal que trabaja en la institución

La información obtenida se plasma en la siguiente matriz:

4.1.1 Matriz FODA

Tabla 3. Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F.1 Las condiciones físicas de salud permanentemente atendidas por el departamento médico	0.1 Apoyo de la Autoridades a nivel central
F.2 Cuenta con infraestructura funcional y nueva	0.2 Interacción con otras instituciones de desarrollo
F.3 Capacidad de gestión	0.3 Ley de Transparencia y Control Social
F.4 Ambiente confortable para los usuarios	0.4 Convenios de capacitación con otras instituciones
F.5 Talento humano con título de tercero y cuarto nivel	0.5 Automatización de procesos
F.6 Respeto y cumplimiento de las leyes y normas establecidas	0.6 Requerimiento de parte de los usuarios
F.7 Responsabilidad en el cumplimiento de las tareas encomendadas a cada funcionario.	0.7 Mejoramiento de la Función Judicial
F.8 Transparencia administrativa	0.8 Existencia de profesionales para cubrir vacantes

F.9 Funcionarios comprometidos con el desarrollo institucional	
F.10 Capacidad de respuesta a los requerimientos de los usuarios	
F.11 Talento humano calificado para el desempeño de funciones.	
F.12 Posibilidades de mejoramiento profesional	
DEBILIDADES	AMENAZAS
D.1 Muchos cargos son llenado sin los concursos necesarios	A.1 Dependencia política
D.2 Inestabilidad en el cargo	A.2 Centralismo
D.3 Resistencia al cambio	A.3 Cambios en la legislación
D.4 Inexistencia de un plan de capacitación continua	A.4 Cambio de autoridades
D.5 Ineficaz proceso de reclutamiento	A.5 Inequidad en los recursos que entrega el Estado
D.6 Bajo nivel de comunicación interna	
D.7 Inexistencia de estrategias de motivación para el talento humano	
D.8 Comunicación unidireccional	
D.9 Poco trabajo en equipo	
D.10 Se desconoce la existencia de un plan estratégico	

Fuente: Funcionarios de la Unidad de Talento Humano del Consejo de la judicatura de Pastaza
Elaborado por: Daniel Mantilla González, Ing.

4.1.2 Resumen Matriz FODA

Tabla 4. Resumen Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZA
F.1 Las condiciones físicas de salud permanentemente atendidas por el departamento médico	O.1 Apoyo de la Autoridades a nivel central	D.1 Muchos cargos son llenado sin los concursos necesarios	A.1 Dependencia política
F.2 Cuenta con infraestructura funcional y nueva	O.2 Inter acción con otras instituciones de desarrollo	D.2 Inestabilidad en el cargo	A.2 Centralismo
F.3 Capacidad de gestión	O.3 Ley de Transparencia y Control Social	D.3 Resistencia al cambio	A.3 Cambios en la legislación
F.4 Ambiente comfortable para los usuarios	O.4 Convenios de capacitación con otras instituciones	D.4 Inexistencia de un plan de capacitación continua	A.4 Cambio de autoridades
F.5 Talento humano con título de tercero y cuarto nivel	O.5 Automatización de procesos	D.5 Ineficaz proceso de reclutamiento	A.5 Inequidad en los recursos que entrega el Estado
F.6 Respeto y cumplimiento de las leyes y normas establecidas	O.6 Requerimiento de parte de los usuarios	D.6 Bajo nivel de comunicación interna	
F.7 Responsabilidad en el cumplimiento de las tareas encomendadas a cada funcionario.	O.7 Mejoramiento de la Función Judicial	D.7 Inexistencia de estrategias de motivación para el talento humano	
F.8 Transparencia administrativa	O.8 Existencia de profesionales para cubrir vacantes	D.8 Comunicación unidireccional	
F.9 Funcionarios comprometidos con el desarrollo institucional		D.9 Poco trabajo en equipo	
F.10 Capacidad de respuesta a los requerimientos de los usuarios		D.10 Se desconoce la existencia de un plan estratégico	
F.11 Talento humano calificado para el desempeño de funciones.			
F.12 Posibilidades de mejoramiento profesional			

Fuente: Funcionarios de la Unidad de Talento Humano del Consejo de la judicatura de Pastaza

Elaborado por: Daniel Mantilla González, Ing.

4.1.3 Matrices de priorización

FORTALEZAS

Valores: 0= Ningún impacto; 1=bajo impacto; 2= regular impacto; 3= medio impacto; 4= alto impacto

Tabla 5. Matriz de priorización - Fortalezas

	F.1 Las condiciones físicas en que el talento humano desarrolla sus actividades	F.2 Cuenta con infraestructura funcional y nueva	F.3 Capacidad de gestión	F.4 Ambiente confortable para los usuarios	F.5 Talento humano con título de tercero y cuarto nivel	F.6 Respeto y cumplimiento de las leyes y normas	F.7 Responsabilidad en el cumplimiento de las tareas encomendadas a cada funcionario.	F.8 Transparencia administrativa	F.9 Funcionarios comprometidos con el desarrollo institucional	F.10 Capacidad de respuesta a los requerimientos de los usuarios	F.11 Talento humano calificado para el desempeño de funciones.	F.12 Posibilidades de mejoramiento profesional	TOTAL	PRIORIZACIÓN,
F.1 Las condiciones físicas en que el talento humano desarrolla sus actividades	--	2	1	2	1	0	0	0	1	1	0	0	7	12°
F.2 Cuenta con infraestructura funcional y nueva	2	-	1	3	0	0	0	0	1	1	0	0	8	11°
F.3 Capacidad de gestión	4	3	-	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	2°
F.4 Ambiente confortable para los usuarios	2	4	4	-	0	1	1	1	0	2	0	0	15	9°
F.5 Talento humano con título de tercero y cuarto nivel	0	0	3	2	-	3	4	4	4	4	4	3	31	1°
F.6 Respeto y cumplimiento de las leyes y normas establecidas	0	0	2	0	2	-	3	4	2	3	3	1	20	6°
F.7 Responsabilidad en el cumplimiento de las tareas encomendadas a cada funcionario.	0	0	2	0	3	3	-	4	3	2	1	0	18	7°
F.8 Transparencia administrativa	0	0	1	0	2	4	2	-	2	2	2	1	16	8°
F.9 Funcionarios comprometidos con el desarrollo institucional	0	0	2	1	3	3	3	4	-	3	3	1	23	5°
F.10 Capacidad de respuesta a los requerimientos de los usuarios	0	2	3	2	3	3	3	3	3	-	4	0	26	3°
F.11 Talento humano calificado para el desempeño de funciones.	0	0	0	0	4	4	4	4	3	4	-	2	25	4°
F.12 Posibilidades de mejoramiento profesional	0	0	2	0	3	1	0	3	1	0	4	-	14	10°

Fuente: Tabla 3

Elaborado por: Daniel Mantilla González, Ing.

DEBILIDADES

Valores: 0= Ningún impacto; 1=bajo impacto; 2= regular impacto; 3= medio impacto; 4= alto impacto

Tabla 6. Matriz de priorización - Debilidades

	D.1 Muchos cargos son llenado sin los concursos necesarios	D.2 Inestabilidad en el cargo	D.3 Resistencia al cambio	D.4 Inexistencia de un plan de capacitación continua	D.5 Ineficaz proceso de reclutamiento	D.6 Bajo nivel de comunicación interna	D.7 Inexistencia de estrategias de motivación para el talento humano	D.8 Comunicación unidireccional	D.9 Poco trabajo en equipo	D.10 Se desconoce la existencia de un plan estratégico	TOTAL	PRIORIZACIÓN,
D.1 Muchos cargos son llenado sin los concursos necesarios	-	4	3	1	3	3	1	0	3	1	19	10ama
D.2 Inestabilidad en el cargo	4	-	1	1	4	3	0	1	3	3	19	9ven
D.3 Resistencia al cambio	1	1	-	4	4	3	3	4	4	3	27	4ta
D.4 Inexistencia de un plan de capacitación continua	0	0	4	-	3	2	4	1	4	4	22	7ama
D.5 Ineficaz proceso de reclutamiento	4	4	3	0	-	4	0	4	4	3	26	5ta
D.6 Bajo nivel de comunicación interna	3	3	4	4	4	-	4	4	4	4	34	1era
D.7 Inexistencia de estrategias de motivación para el talento humano	0	0	3	3	0	3	-	4	4	3	20	6ta
D.8 Comunicación unidireccional	0	0	3	4	3	4	0	-	4	3	21	8tava
D.9 Poco trabajo en equipo	4	4	4	3	3	4	4	3	-	4	33	2da
D.10 Se desconoce la existencia de un plan estratégico	0	0	4	4	4	4	4	4	4	-	28	3era

Fuente: Tabla 3

Elaborado por: Daniel Mantilla González, Ing.

OPORTUNIDADES

Valores: 0= Ningún impacto; 1=bajo impacto; 2= regular impacto; 3= medio impacto; 4= alto impacto

Tabla 7. Matriz de priorización - Oportunidades

	O.1 Apoyo de la Autoridades a nivel central	O.2 Inter acción con otras instituciones de desarrollo	O.3 Ley de Transparencia y Control Social	O.4 Convenios de capacitación con otras instituciones	O.5 Automatización de procesos	O.6 Requerimiento de parte de los usuarios	O.7 Mejoramiento de la Función Judicial	O.8 Existencia de profesionales para cubrir vacantes	TOTAL	PRIORIZACIÓN,
O.1 Apoyo de la Autoridades a nivel central	-	4	1	4	2	0	4	0	16	3era
O.2 Requerimiento de parte de los usuarios	4	-	1	4	1	0	4	0	14	4ta
O.3 Ley de Transparencia y Control Social	4	0	-	0	1	2	4	0	11	7ama
O.4 Convenios de capacitación con otras instituciones	3	3	0	-	0	0	4	0	10	8tav
O.5 Automatización de procesos	4	1	0	2	-	3	3	0	13	5ta
O.6 Inter acción con otras instituciones de desarrollo	2	3	3	3	3	-	0	3	17	2da
O.7 Mejoramiento de la Función Judicial	3	3	3	4	4	3	-	3	23	1era
O.8 Existencia de profesionales para cubrir vacantes	3	0	3	0	0	3	3	-	12	6ta

Fuente: Tabla 3

Elaborado por: Daniel Mantilla González, Ing.

AMENAZAS

Valores: 0= Ningún impacto; 1=bajo impacto; 2= regular impacto; 3= medio impacto; 4= alto impacto

Tabla 8. Matriz de priorización - Amenazas

	A.1 Dependencia política	A.2 Centralismo	A.3 Cambios en la legislación	A.4 Cambio de autoridades	A.5 Inequidad en los recursos que entrega el Estado	TOTAL	PRIORIZACIÓN,
A.1 Dependencia política	-	4	4	4	4	16	1era
A.2 Centralismo	4	-	0	1	3	8	2da
A.3 Cambios en la legislación	2	0	-	0	1	3	5ta
A.4 Cambio de autoridades	4	1	0	-	0	5	3era
A.5 Inequidad en los recursos que entrega el Estado	2	2	0	0	-	4	4ta

Fuente: Tabla 3

Elaborado por: Daniel Mantilla González, Ing.

4.1.4 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Tabla 9. Matriz de evaluación de factores internos

FACTORES	PESO	VALORACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
F.1 Capacidad de respuesta a los requerimientos de los usuarios	0.30	4	1.20
F.2 Respeto y cumplimiento de las leyes y normas establecidas	0.12	3	0.36
F.3 Responsabilidad en el cumplimiento de las tareas encomendadas a cada funcionario.	0.25	4	1.00
DEBILIDADES			
D.1 Ineficaz proceso de reclutamiento	0.15	1	0.15
D.2 Se desconoce la existencia de un plan estratégico	0.10	1	0.10
D.3 Resistencia al cambio	0.08	2	0.16
TOTAL	1		2.97

Fuente: Tabla 3

Elaborado por: Daniel Mantilla González, Ing.

Con los resultados de los datos existentes en la evaluación de factores internos (E.F.I.) se ha podido constatar que el Talento Humano de la Judicatura de Pastaza alcanza un promedio de 2.97, lo que sobrepasa el promedio que es 2.5, datos que sirven de base para poder desarrollar el Plan Estratégico Institucional.

4.1.5 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Tabla 10. Matriz de evaluación de factores externos

FACTORES	PESO	VALORACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Apoyo de la Autoridades a nivel central	0.28	4	1.12
Automatización de procesos	0.12	4	0.48
Inter acción con otras instituciones de desarrollo	0.16	3	0.48
AMENAZAS			
Cambio de autoridades	0.10	2	0.20
Dependencia política	0.14	1	0.14
Cambios en la legislación	0.20	1	0.20
TOTAL	1		2.62

Fuente: Tabla 3

Elaborado por: Daniel Mantilla González, Ing.

Realizada la matriz de factores externos, en forma general la institución obtiene un total de 2.62, lo que supera el promedio de 2.5, sin embargo de ello, el Consejo de la Judicatura de Pastaza o de cualquier otra provincia debe aprovechar las oportunidades, de tal manera que se puedan cumplir los objetivos institucionales, disminuyendo de esta forma las amenazas existentes.

4.1.6 Resultado de las encuestas aplicadas los funcionarios del Consejo de la Judicatura de Pastaza.

4.1.6.1 Tabulación de resultados.

Tabla 11. Tabulación de resultados

No	PREGUNTAS	VARIABLES	FREC.	%
1	¿Recibió una inducción inicial técnica, jurídica y de procedimientos al iniciar de su gestión?	SI	11	11
		NO	85	89
2	¿Ha sido capacitado formalmente en el manejo del sistema SATJE (Sistema de administración de trámite judicial en el Ecuador)?	SI	15	16
		NO	81	84
3	¿A cuántos procesos de capacitación afines a su función, ha asistido en el año 2014?	Ningún proceso	53	62
		De 1 a 3 procesos	25	29
		De 4 en adelante	08	09
4	¿Está de acuerdo con el proceso de evaluación que se realizó en el año 2014?	SI	5	5
		NO	91	95
5	Con los resultados de la evaluación, ¿se ha implementado estrategias para elevar su nivel de gestión?	SI	00	00
		NO	96	100

Fuente: Encuesta realizada a funcionarios de la Unidad de Talento Humano del Consejo de la judicatura de Pastaza
Elaborado por: Daniel Mantilla González, Ing.

4.2 Métodos, Técnicas e Instrumentos de Investigación.

Los métodos que se utilizó en la investigación son: INDUCTIVO - DEDUCTIVO Y ANALÍTICO - SINTÉTICO, para lo cual se partirá de la observación directa de los hechos o fenómenos, la aplicación de los instrumentos de recolección de datos para finalmente estar en capacidad de plantear el Proyecto ya mencionado en concordancia a la situación existente.

Dichos métodos que fueron utilizados, respectivamente, al momento de recabar la información necesaria dentro de la técnica del FODA y cuyos resultados permitieron establecer las condiciones en que, de acuerdo a los resultados y participación individual, dieron paso al conocimiento de la situación real institucional. El establecer dicha situación fue el punto de inicio para concretar, a través del método analítico – sintético, las estrategias que van a formar parte de este plan estratégico.

4.2.1 Investigación de campo.

Se realizó un estudio, de los hechos en la Judicatura de Pastaza, es decir en el lugar en que se produce los acontecimientos, los datos fueron recolectados a través del análisis FODA y mediante la aplicación de una encuesta por medio de un cuestionario estandarizado, esto corresponde y le ubica a la investigación como la modalidad de investigación de campo.

4.2.2 Investigación descriptiva.

Esta investigación permitió determinar el estado actual del problema, tanto a personas, hechos, procesos, a fin recolectar información suficiente para la identificación las causas y los posibles efectos, así como también para buscar una estrategia de mejoramiento.

4.2.3 Investigación documental.

Permitió investigar, revisar, interpretar y analizar diferentes teorías de autores, cuya fuente de datos fueron: libros, revistas, módulos, páginas Web, con ello se fundamenta teóricamente el trabajo.

4.3 Técnicas aplicadas

Para la investigación de campo, fue necesario la aplicación de las encuestas a los usuarios de los servicios del Conejo de la Judicatura, así como también en la fase del diagnóstico se aplicó la técnica del FODA con la colaboración del personal de la unidad de Talento Humano.

4.4 Instrumentos

El instrumento utilizado fue la encuesta por medio de cuestionarios estandarizado, mientras que para el Jefe de Talento humano se realizó una entrevista utilizando la ficha técnica recomendada para el caso.

4.5 Población y muestra

La población es el conjunto de todos los elementos en los que se desea estudiar un hecho o fenómeno. Los elementos que se utilizó en el trabajo de investigación, está constituido por 96 funcionarios y empleados del Consejo de la Judicatura de Pastaza.

4.5.1 La muestra

Dado el número que integra el universo no fue necesario establecer una muestra.

Capítulo V

Resultados

5.1 Producto final del proyecto de titulación

5.1.1 Título

Plan Estratégico para la Gestión del Talento Humano de una Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura

5.1.2 Presentación

La administración constituye una serie de procesos científicamente diseñados y elaborados, que permiten llevar adelante a las instituciones en concordancia con los principios fundamentales de la misma, de allí que, elaborar un Plan Estratégico para una Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura, representa poner de manifiesto todos los conocimientos necesarios hasta plasmar una herramienta de gestión propia de la administración moderna.

El presente capítulo conlleva la solución a los problemas detectados en el Consejo de la Judicatura, por medio de los diferentes componentes del plan estratégico, cuyo diseño y formulación parte desde el momento en que mediante la técnica del FODA, se pudo detectar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; factores que son de orden interno y externo pero que de una u otra forma, influyen en la calidad de los procesos administrativos y por ende en los resultados de los servicios que entrega la institución.

5.1.3 Introducción

La planificación es el proceso administrativo que permite adelantarse al futuro, por tal razón todas las instituciones sean de orden particular o público, están en la obligación de buscar los mecanismos o estrategias necesarias a fin de que, la planificación responda a los intereses institucionales.

Planificar representa también prever el futuro, lo que se logra mediante una serie de acciones a corto, mediano y largo plazo, para en cumplimiento de las mismas, y, con los recursos necesarios poder llegar a la consecución de los objetivos propuestos.

La administración moderna realiza una planificación estratégica bajo el amparo de la misión institucional, encaminada al logro de la visión, aspectos fundamentales que no pueden faltar en una planificación estratégica.

Ninguna planificación nace de la nada, siempre debe existir una necesidad la que es detectada mediante un proceso sistemático, que permite conocer cuáles son las fortalezas de la organización, sus debilidades, así como también, las oportunidades y las amenazas; es decir, nace del análisis del entorno interno y externo de la institución.

La administración pública considerada como parte de la administración en general, es una instancia de servicio, donde el Estado, por medio de las diferentes leyes, garantiza la calidad de servicio mediante la eficacia y eficiencia administrativa a fin de satisfacer a los clientes tanto internos como externos.

La Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura, es una institución encargada de llevar adelante el sistema de justicia, de allí que un plan estratégico, formulado y conocido por el talento humano, va a permitir un mejoramiento de los servicios, satisfacción de los servidores y una mejor imagen corporativa.

5.1.3.1 Datos informativos

Institución ejecutora: Unidad de talento humano de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura.

Beneficiarios: Talento humano de Dirección Provincial del Consejo de una Judicatura.

Ubicación: Capitales de provincia.

5.1.3.2 Justificación

Dada la importancia y el rol que desempeña el Consejo de la Judicatura, dentro de la administración pública, es menester que todas sus orientación filosófica, los objetivos, metas, valores y políticas, sean planteadas en conocimiento de una realidad contextual a fin de que se logre alcanzar todos y cada uno de los elementos señalados.

Un plan estratégico para la gestión del talento humano de una Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura constituye una herramienta administrativa, con cuya aplicación, monitoreo y evaluación y, con la optimización de los recursos existentes permitirán el crecimiento continuo, y el cumplimiento de las políticas del Estado, con lo que se estaría aportando directamente al buen vivir.

El plan estratégico que se formula, define la ruta del Consejo de la Judicatura, para lograr su objetivos misionales, bajo los parámetros de calidad, eficacia, eficiencia y efectividad requeridos por la ciudadanía, tornándose necesario establecer su composición a través de valores éticos, objetivos institucionales, políticas, lineamientos estratégicos y los respectivas acciones a desarrollarse, añadiéndose los respectivos indicadores que permiten evidenciar su cumplimiento⁷.

5.1.3.3 Objetivos del plan

5.1.3.3.1 Objetivo general

Orientar la accionar del talento humanos del Consejo de la Judicatura hacia el cumplimiento de sus objetivos y la realización de su misión para con la sociedad.

5.1.3.3.2 Objetivos específicos

- Fortalecer la gestión administrativa del talento humano del Consejo de la Judicatura.
- Promover el desarrollo institucional y del talento humano.
- Consolidar una administración eficiente, transparente y de calidad.

⁷Plan Estratégico de la Función Judicial

- Desarrollar estrategias que permitan la administración óptima de los recursos del Consejo de la Judicatura.
- Afianzar la presencia del talento humano del Consejo de la Judicatura en el contexto de su desempeño.
- Preparar al talento humano del Consejo de la Judicatura para enfrentar nuevos retos de desarrollo.

5.1.4 Direccionamiento estratégico

Todas las instituciones deben contar con un plan estratégico el mismo que puede desarrollarse en concordancia a las unidades de funcionamiento con que cuenta cada una de ellas de acuerdo a las competencias y funciones que cumplen, lo que en una sumatoria de planes se puede consolidar en el plan estratégico institucional.

Se ha realizado planes estratégicos institucionales, que en muchos casos no reflejan el sentir de las unidades de operación, por lo que se torna necesario realizar un plan estratégico para la administración del talento humano del Consejo de la Judicatura, para de esta forma, al contar con una herramienta de gestión administrativa, se pueda superar las deficiencias, ya que las acciones determinadas en el plan, representan el sentir de cada uno de sus miembros y, van a permitir superarlas bajo el direccionamiento adecuado y pertinente.

5.1.5 Proceso de Planeamiento Estratégico

Establecer la filosofía del talento humano del Consejo de la Judicatura, expresada en la misión, visión, valores, políticas.

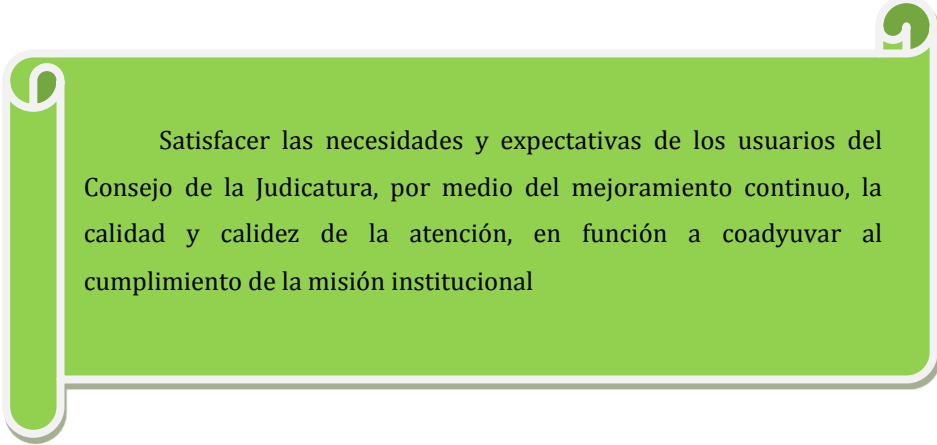
Realizar un análisis del contexto que permita establecer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del talento humano del Consejo de la Judicatura.

Determinar los objetivos, estrategias y acciones para el talento humano del Consejo de la judicatura.

Desarrollar el plan de acción para la administración del talento humano del Consejo de la Judicatura.

5.1.5.1 Establecimiento de la misión

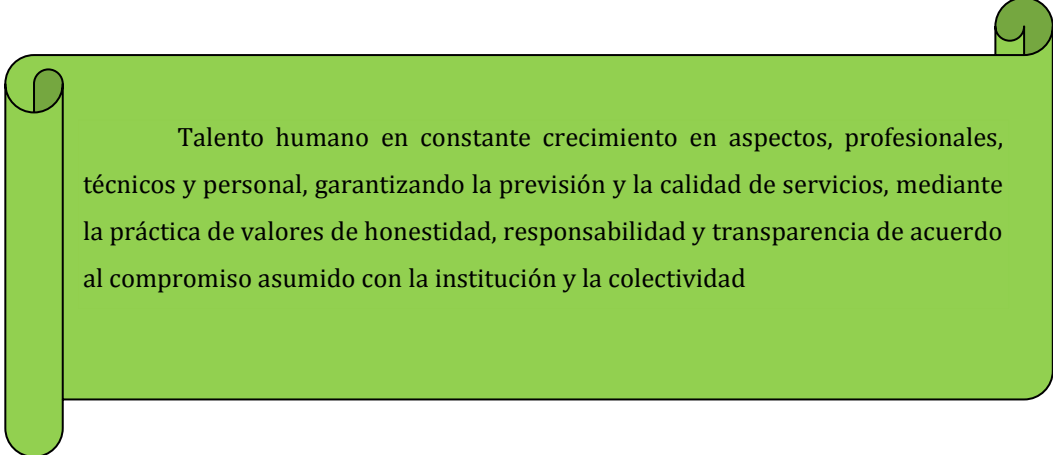
Siendo el Consejo de la Judicatura una instancia de carácter administrativo público, cuenta con una misión ya establecida pero que pocos conocen, pero como el presente trabajo está orientado a la gestión del talento humano, se propone la siguiente misión:



Satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios del Consejo de la Judicatura, por medio del mejoramiento continuo, la calidad y calidez de la atención, en función a coadyuvar al cumplimiento de la misión institucional

5.1.5.2 Visión

La visión dentro de un plan estratégico, representa el futuro deseado, constituye una declaración que indica hacia donde se dirige o debe dirigirse el talento humano del Consejo de la Judicatura por lo que se plantea la siguiente visión:



Talento humano en constante crecimiento en aspectos, profesionales, técnicos y personal, garantizando la previsión y la calidad de servicios, mediante la práctica de valores de honestidad, responsabilidad y transparencia de acuerdo al compromiso asumido con la institución y la colectividad

5.1.5.3 Valores propuestos

- **Responsabilidad social.** La Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura, cumple un rol fundamental dentro de la vida del país; de su desempeño depende vivir en un ambiente democrático y de paz ciudadana, por lo que la responsabilidad social es uno de los valores que debe estar presente en todos y cada uno de quienes conforman el talento humano institucional.
- **Calidad de los bienes y servicios.** Los servicios que presta el Talento Humano de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura, están manifestados en cada una de las acciones que realiza, por lo que es necesario estar en constante crecimiento para de esta forma entregar al usuario servicio no únicamente de calidad sino también con calidez.
- **Ética profesional.** El talento humano debe actuar pegado a la ética, ya que de ello depende el accionar humano y que de ello depende el comportamiento deseable.
- **Independencia y transparencia.** Los procesos y procedimientos que ejecuta el talento humano, deben estar basados en las normas existentes, de tal manera que la transparencia sea observada objetivamente y no quede únicamente plasmada como un valor más.
- **Solidaridad.** Constituye la unidad que debe existir en la institución la misma que se fundamenta en intereses, objetivos y metas comunes, es un compartir de experiencia que van a permitir crear un ambiente favorable para el cumplimiento de las acciones que se realiza en la Dirección del Consejo de la Judicatura.
- **Honestidad.** Es el valor de decir la verdad, actuar con justicia y honradez en cada uno de los procedimientos. Mantener la integridad en las decisiones, respetando las normas que se consideran correctas y adecuadas en el contexto social en que se actúa.
- **Responsabilidad.** Es el valor con que todos deben actuar, está en cada uno de nosotros lo que debe ser tomado en cuenta en cada acto administrativo previo la reflexión, la orientación y valoración de las consecuencias de los actos, pero, siempre en el plano de la moral.

5.1.5.4 Políticas

Las políticas que se proponen para el talento humano de la Dirección del Consejo de la judicatura son las siguientes:

- **Capacitación continua del talento humano.** El Consejo de la Judicatura debe implementar las estrategias necesarias a fin de que, quienes laboran o cumplen funciones en la institución puedan acceder a la mayor capacitación posible y en diferentes áreas afines a la función que desempeña con lo que, se estaría garantizando la idoneidad, el profesionalismo y el desempeño eficaz y eficiente con el apoyo de la tecnología.
- **Procesos de selección del talento humano transparentes.** Toda institución tiene como responsabilidad la de poner en el puesto indicado a la persona indicada, para lo cual, el talento humano del Consejo de la Judicatura, debe establecer como política institucional en primer lugar el cumplimiento de normas existentes al respecto y poner a consideración de parte interesada los documentos que conllevaron el proceso.
- **Oportunidad de ascensos.** En concordancia con las leyes y reglamentos, el talento humano tendrá la oportunidad de ascender dentro de su misma área cuando la oportunidad se presente, siempre y cuando cumpla con el perfil necesario en la función requerida.

5.1.6 Análisis del contexto

El Consejo de la Judicatura, tuvo su inicio en diciembre de 1998. El objetivo de su conformación, el ámbito de sus atribuciones y el desarrollo de sus actividades están tipificados en su respectiva Ley Orgánica.

El Consejo de la Judicatura en sus inicios fue el órgano del gobierno, administrativo y disciplinario de la función Judicial, tubo personalidad jurídica de derecho público y autonomía administrativa y financiera de la Función Judicial, siendo su sede la ciudad de Quito, ejerciendo sus funciones en todo el territorio nacional, en concordancia con la Constitución, la ley y los reglamentos respectivos.

El marco legal de su creación corresponde a la Ley Orgánica del Consejo Nacional de la Judicatura Nro. 68, expedida el 19 de marzo de 1998, publicada en el Registro Oficial Nro. 279 de la misma fecha.

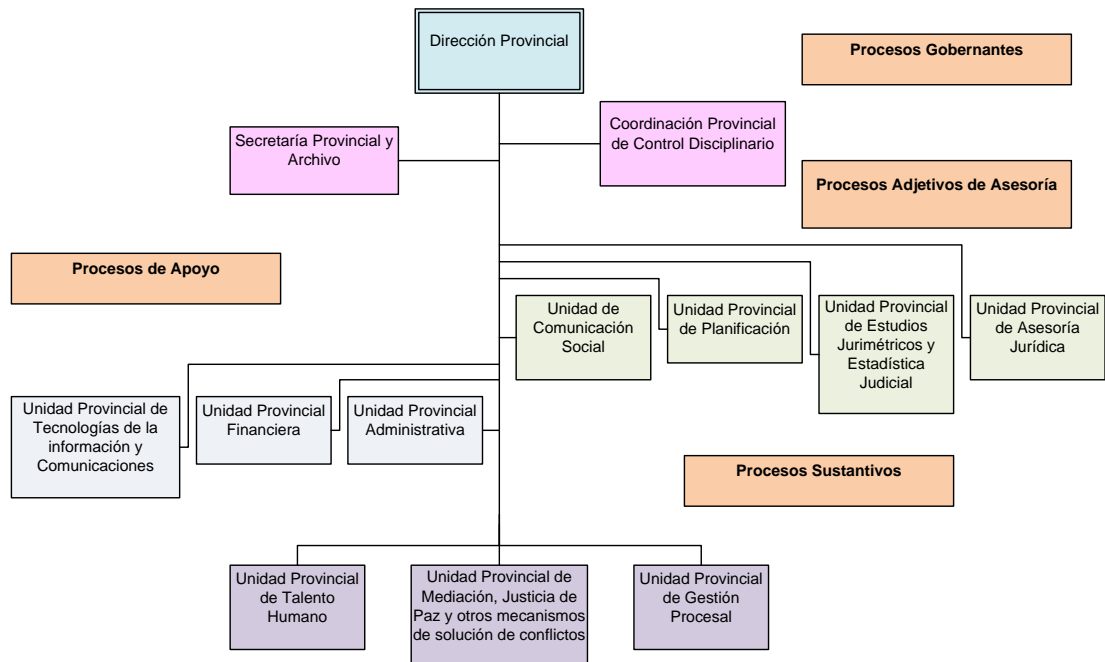
La ley orgánica indicada, en su Art. 1 tipifica que "El Consejo Nacional de la Judicatura es el órgano administrativo y disciplinario de la Función Judicial. Tiene personalidad jurídica de derecho público y autonomía administrativa y financiera; su sede estará en la Capital de la República, y ejercerá sus atribuciones en todo el territorio nacional de acuerdo con la Constitución, la Ley y los reglamentos respectivos"

La resolución 100 del C.N.J. contiene el Estatuto Integral de Gestión Organizacional por Procesos del Consejo de la Judicatura a nivel central y desconcentrado, consta un apartado sobre la ejecución coordinación, seguimiento y control provincial donde se indica las unidades de funcionamiento con sus respectivas responsabilidades.

Dentro de estas unidades se encuentra la Gestión del Talento Humano Provincial cuya misión es la de "Dirigir la gestión integral del talento humano proponiendo planes y programas para apoyar eficientemente a la consecución de la misión institucional a nivel provincial"; asignado además s atribuciones y responsabilidades, como también los productos que se espera de la gestión

5.1.7 Estructura orgánica del nivel desconcentrado

Figura 2.Estructura orgánica de nivel desconcentrado



Fuente: Unidad de Talento Humano CJ Pastaza
Elaborado por: Daniel Mantilla González, Ing.

5.1.8 Análisis situacional

5.1.8.1 Análisis interno

El análisis interno constituye una serie de procesos articulados entre sí que permite determinar tanto las fortalezas como también las debilidades que tiene el talento humano dentro de la Dirección Provincial de la Judicatura.

De acuerdo al criterio emitido se han determinado varias fortalezas de las cuales se ha priorizado las que tienen relación directa con el talento humano.

Tabla 12. Fortalezas

FORTALEZAS	
F1	Respeto y cumplimiento de las leyes y normas establecidas
F2	Responsabilidad en el cumplimiento de las tareas encomendadas a cada funcionario.
F3	Funcionarios comprometidos con el desarrollo institucional
F4	Capacidad de respuesta a los requerimientos de los usuarios
F5	Talento humano calificado para el desempeño de funciones.

Fuente: Tabla 3

Elaborado por: Daniel Mantilla González, Ing.

La tabla de fortalezas permite denotar un compromiso por parte del talento humano para con la institución, lo cual puede ser un factor que favorezca a la misma al momento de establecer las estrategias correspondientes en torno al mejoramiento en su estructura organizativa, con respecto a la gestión del talento humano.

Tabla 13. Debilidades

DEBILIDADES	
D1	Inexistencia de un plan de capacitación continua
D2	Inexistencia de estrategias de motivación para el talento humano
D3	Se desconoce la existencia de un plan estratégico
D4	Resistencia al cambio
D5	Ineficaz proceso de reclutamiento

Fuente: Tabla 3

Elaborado por: Daniel Mantilla González, Ing.

La tabla de debilidades muestra claramente el nivel de desentendimiento de la administración para con el talento humano, lo cual promueve el desarrollo de estrategias mediante este proyecto para mitigar dichas falencias.

5.1.9 Análisis externo

Constituye el estudio de todos aquellos factores que de una u otra forma intervienen o influyen en los procesos de la administración y que, no dependen directamente de la institución. Del diagnóstico realizado se desprenden las que, a criterio muy particular, influyen o están presentes en el talento humano de la Dirección Provincial de la Judicatura.

Tabla 14. Oportunidades

OPORTUNIDADES	
01	Apoyo de la Autoridades a nivel central
02	Inter acción con otras instituciones de desarrollo
03	Automatización de procesos
04	Requerimiento de parte de los usuarios

Fuente: Tabla 3

Elaborado por: Daniel Mantilla González, Ing.

La tabla de oportunidades permite determinar las posibles pautas o claves a través de las cuales se pueda establecer las estrategias con el fin de optimizar la gestión del talento humano de la institución, estableciendo los factores externos que pueden a portar con dicho proceso.

Tabla 15. Amenazas

AMENAZAS	
A1	Dependencia política
A2	Cambio de autoridades
A3	Cambio en la legislación
A4	Centralismo

Fuente: Tabla 3

Elaborado por: Daniel Mantilla González, Ing.

La tabla de amenazas muestra los factores externos a la organización que afectan o podrían afectar a la misma. El conocerlas permite elaborar estrategias que promuevan a que las mismas alteren o tengan un impacto mínimo en el desarrollo de la organización.

Dentro del análisis externo es necesario tomar en cuenta diferentes factores tales como: políticos, culturales, sociales, tecnológicos, y que tienen una relación directa o indirecta con los servicios o productos que entrega el talento humano de la Dirección de la Judicatura.

5.1.10 Matriz FODA

Tabla 16. Matriz FODA – CJ Pastaza

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F.1 Capacidad de respuesta a los requerimientos de los usuarios	D.1 Ineficaz proceso de reclutamiento
	F.2 Respeto y cumplimiento de las leyes y normas establecidas	D.2 Se desconoce la existencia de un plan estratégico
	F.3 Responsabilidad en el cumplimiento de las tareas encomendadas a cada funcionario.	D.3 Resistencia al cambio
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO O AGRESIVAS: Utiliza las fortalezas para aprovechar las oportunidades	ESTRATEGIAS DO O CONSERVADORAS: Superar las debilidades aprovechando las oportunidades
O1 Apoyo de la Autoridades a nivel central	F1-01 F2-01 F3-01-02-03	D1-01-02-03 D2-01 D3-01
A2 Automatización de procesos		
O3 Inter acción con otras instituciones de desarrollo		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA O COMPETITIVAS: Utiliza las fortalezas para evitar las amenazas	ESTRATEGIAS DA o DEFENSIVAS: Reducir las debilidades y evitar las amenazas
A 1 Cambio de autoridades	F1-A1-A2 F2-A3 F3-A3	D1-A1-A2 D2-A1-A3 D3-A3
A2 Dependencia política		
A3 Cambios en la legislación		

Fuente: Tabla 3

Elaborado por: Daniel Mantilla González, Ing.

El desarrollo de la matriz FODA permite conjugar los factores internos y externos que afectan a la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura, en cuanto a gestión del talento humano se refiere. De la misma manera, es la línea base para la elaboración de las estrategias correspondientes en torno al mejoramiento de dicho aspecto.

5.1.11 Matriz de estrategias agresivas (FO)

Tabla 17. Matriz de Estrategias Agresivas (FO) – CJ Pastaza

OPORTUNIDADES	O1 Apoyo de la Autoridades a nivel central	O2 Automatización de procesos	O3 Inter acción con otras instituciones de desarrollo
FORTALEZA			
F.1 Capacidad de respuesta a los requerimientos de los usuarios	F1 - O1 Planificar, y desarrollar programas de capacitación continua de servicio al cliente		
F.2 Respeto y cumplimiento de las leyes y normas establecidas	F2 - O1 Aplicar a normativa vigente en torno a los procesos de contratación de T.H.		
F.3 Responsabilidad en el cumplimiento de las tareas encomendadas a cada funcionario.	F3 - O1 Programas de motivación para el T.H.	F3 - O2 Vincular a la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura con instituciones que mantengan programas de capacitación informática	F3-O3 Convenios de cooperación mutua

Fuente: Tabla 3

Elaborado por: Daniel Mantilla González, Ing.

La presente matriz permite determinar las alternativas positivas que promuevan el fortalecimiento organizacional dentro de la gestión del talento humano de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura, tomando como base las fortalezas y oportunidades que intervienen en torno a la misma.

5.1.12 Matriz de estrategias conservadoras (DO)

Tabla 18. Matriz de Estrategias Conservadoras (DO) – CJ Pastaza

OPORTUNIDADES	O1 Apoyo de la Autoridades a nivel central	O2 Automatización de procesos	O3 Inter acción con otras instituciones de desarrollo
DEBILIDADES			
D.1 Ineficaz proceso de reclutamiento	D1-01 Emitir resoluciones de reclutamiento del talento humano	D1-02 Elaborar un proceso de implementación de programas automatizados para las pruebas de selección del T.H.	D1-03 Firma de convenios de cooperación con instituciones especializadas en selección de talento humano
D.2 Se desconoce la existencia de un plan estratégico	D2-01 Programa continuo de análisis y socialización del P.E.		
D.3 Resistencia al cambio	D3-01 Efectivizar políticas de capacitación establecidas en la Ley		

Fuente: Tabla 3

Elaborado por: Daniel Mantilla González, Ing.

La matriz de estrategias conservadoras conjuga las oportunidades y debilidades en la gestión del talento humano de la institución en mención, generando un proceso de supervivencia, mediante el aprovechamiento de las oportunidades para superar las debilidades internas.

5.1.13 Matriz de estrategias competitivas (FA)

Tabla 19. Matriz de Estrategias Competitivas (FA) – CJ Pastaza

AMENAZAS	A1 Cambio de autoridades	A2 Dependencia política	A3 Cambios en la legislación
FORTALEZAS			
F.1 Capacidad de respuesta a los requerimientos de los usuarios	F1-A1 Realizar procesos de socialización sobre el sistema de trabajo en el Consejo de la Judicatura	F1-A2 Preparar al talento humano en el desempeño de múltiples funciones acorde a su perfil	
F.2 Respeto y cumplimiento de las leyes y normas establecidas			F2-A3 Difundir los cambios en leyes reformadas
F.3 Responsabilidad en el cumplimiento de las tareas encomendadas a cada funcionario.			F3-A3 Garantizar la estabilidad en los cargos

Fuente Tabla 3

Elaborado por: Daniel Mantilla González, Ing.

La matriz de estrategias competitivas permite generar alternativas que fortalezcan a la organización, entorno a las fortalezas de la misma y a las amenazas externas que se presentan, a afectan a la organización, es decir; el poder aprovechar las virtudes propias en un ambiente hostil, en razón de generar competitividad que favorezca a la institución.

5.1.14 Matriz de estrategias defensivas (DA)

Tabla 20. Matriz de Estrategias Defensivas (DA) – CJ Pastaza

AMENAZAS	A1 Cambio de autoridades	A2 Dependencia política	A3 Cambios en la legislación
DEBILIDADES			
D.1 Ineficaz proceso de reclutamiento	D1-A1 Crear un reglamento interno para el reclutamiento del talento humano	D1-A2 Conformación de comisión para llevar proceso de reclutamiento y selección del T.H.	
D.2 Se desconoce la existencia de un plan estratégico	D2-A1 Establecer políticas de capacitación continua		D2-A3 Socialización del P.E. como herramienta de gestión institucional
D.3 Resistencia al cambio		D3-A2 Talleres de capacitación para el empoderamiento y compromiso asumido	

Fuente: Tabla 3

Elaborado por: Daniel Mantilla González, Ing.

La matriz de estrategias defensivas, da la pauta de como poder mitigar el impacto de los factores que afectan de manera negativa a la organización, claramente se generan estrategias basadas en las amenazas y debilidades de la institución, de tal manera que las mismas sean una herramienta para poder reducir su injerencia.

5.1.15 Plan de acción

5.1.15.1 Objetivo Estratégico 1

Incrementar los conocimientos de funcionarios y empleados del Consejo de la Judicatura en el área de sus competencias

Tabla 21. Objetivo Estratégico 1

ESTRATEGIAS	ACCIONES	METAS	INDICADORES DE GESTIÓN	ÍNDICE	FRECUENCIA	FUENTES DE VERIFICACIÓN	RESULTADOS ESPERADOS
F1 - 01 Planificar, desarrollar y programas de capacitación continua	Realizar un diagnóstico sobre las necesidades de capacitación del T H en las diferentes unidades operativas del Consejo de la Judicatura	Total de funcionarios y empleados participando del proceso	96 personas que laboran en el Consejo de la judicatura, consultadas sobre necesidades de capacitación	Número de personas encuestados/Total de personas a encuestar	Anual	Archivo del talento humano	Consultar al talento humano de la Judicatura.
	Conformar comisión de capacitación y su reglamento	Un reglamento para ser presentado	Una comisión conformada por personal con conocimiento en investigación	Comisiones conformadas/comisiones a conformar	Anual	Archivo secretaría general	Conformar una comisión
	Elaborar el Plan de capacitación en concordancia a los resultados del diagnóstico	Un plan de capacitación	6 proyectos de capacitación elaborados	Proyectos elaborados/proyectos planificados	Bimensual	Archivo unidad de capacitación	Plan de capacitación desagregado en proyectos

F3 - 02 Vincular a la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura con instituciones que mantengan programas de capacitación informática	Firma de convenios con instituciones especializadas en el campo propuesto	Tres convenios firmados	Cumplimiento de convenios firmados	Convenios firmados/convenios proyectados	Cuatrimestral	Archivo de la Dirección	Documento con compromisos de capacitación
	Involucrar al talento humano en el uso de la informática	Tres talleres de capacitación	Documentos que contengan los proyectos	Talleres ejecutados /talleres programados	Cuatrimestral	Unidad de capacitación	Funcionarios y empleados actualizados en uso de la tecnología
D3-01 Efectivizar políticas de capacitación establecidas en la Ley	Establecer un plan de socialización de las políticas establecidas por la Ley	Dos talleres por cada una unidad de gestión	Talleres realizados	Talleres programados/talleres ejecutados	Semestral	Talento humano	Todo el talento humano participa en los procesos de capacitación
F1-A2 Preparar al talento humano en el desempeño de múltiples funciones acorde a su perfil	Generar un plan de adecuación persona - puesto	Un plan de adecuación persona - puesto	Talento humano participando de los procesos	Talento humano participante/total del talento humano	Anual	Talento humano	Talento humano capacitado para desempeñar trabajos afines a la función
F2-A3 Difundir los cambios en leyes reformadas	Reuniones periódicas para analizar los cambios legislativos	Una reunión cada cuatro meses	Talento humano en conocimiento de reformas legales	Talento humano en conocimiento de reformas/total del talento humano	Cuatrimestral	Dirección	Funcionarios actualizados

Fuente: Tabla 17, 18 y 19.
Elaborado por: Daniel Mantilla González, Ing.

En síntesis, el objetivo estratégico 1, promueve el entendimiento e involucramiento del talento humano para con la institución, en torno a sus competencias y responsabilidades, con el propósito de gestionar el mismo con el pleno conocimiento de sus actores de la realidad y desarrollo de la organización, así como el rol que debe cumplir cada uno en la misma.

5.1.15.2 Objetivo Estratégico 2

Garantizar la competitividad del talento humano en el Consejo de la Judicatura

Tabla 22. Objetivo Estratégico 2

ESTRATEGIAS	ACCIONES	METAS	INDICADORES DE GESTIÓN	ÍNDICE	FUENTES DE VERIFICACIÓN	FRECUENCIA	RESULTADOS ESPERADOS
F2 - 01 Aplicar la normativa vigente entorno a los procesos de contratación de T.H.	Conformar una comisión con la participación del Jefe de Talento Humano y Jefes de unidades	Una comisión	Una comisión conformada	Comisión conformada/Comisión planificada	Archivo Dirección General	Anual	Una omisión legalmente estructurada
	Analizar y socializar el reglamento de contratación	Dos talleres de socialización	Talleres de socialización desarrollados	Talleres desarrollados /Talleres planificados	Archivo talento humano	Semestral	Funcionarios y empleados en conocimiento de los procesos
	Elaborar resolución para el reclutamiento de talento humano	Un documento	Resolución aprobada por autoridades	Resoluciones aprobadas /Resoluciones programadas	Talento humano	Anual	Normas para el reclutamiento de personal
D1-02 Elaborar un proceso de implementación de programas automatizados para las pruebas de selección del T.H.	Adquirir el programa tecnológico	Un programa	Un programa adquirido	Programas adquiridos /Programas a adquirir	Informática	Anual	Programa tecnológico implementado
	Aplicar el programa adquirido	El talento humano en conocimiento y uso del programa tecnológico	Talento humano haciendo uso del programa	Talento humano en uso del programa/Total del talento humano	Informática	Anual	Agilidad en los procesos
F1-A1 Realizar procesos de socialización sobre	Elaborar el plan de socialización	Documento que contiene las	Analizadas cada una de las estrategias	Estrategias analizadas/ Estrategias	Dirección	Anual	Implementar las estrategias programadas

el sistema de trabajo en el Consejo de la Judicatura		diferentes estrategias		planificadas			
F3-A3 Garantizar la estabilidad en los cargos	Firma de documentos de acuerdo a las normativas existentes	Noventa y seis funcionarios y empleados con documentos que respaldan su función	Funcionarios y empleados garantizados en sus puestos de trabajo	Funcionarios con documentos de respaldo a la función/total de funcionarios	Talento humano	Anual	Funcionarios y empleados motivados en sus cargos
D1-A2 Institucionalizar un comisión para llevar proceso de reclutamiento y selección del T.H.	Revisar normativa existente al respecto	Una comisión	Comisión analizando procesos	Comisión conformada/comisión programada	Talento humano	Anual	Comisión en conocimiento de los procesos de reclutamiento
	Conformar una comisión.	Una comisión	Comisión conformada	Comisión conformada/comisión programada	Talento humano	Anual	Comisión en funcionamiento
	Socializar el reglamento construido	Un reglamento	Reglamento elaborado con sustento en las leyes existentes	Reglamento elaborado/total de reglamentos planificados	Talento humano	Anual	Transparencia en los procesos
D1-O3 Vincular a la institución con otras instituciones de desarrollo	Firma de convenio con el Ministerio Laboral	Un documento	Convenio firmado	Convenios firmados/total de convenios	Dirección	Anual	Realizar procesos de capacitación

Fuente: Tabla 17, 18, 19 y 20.
Elaborado por: Daniel Mantilla González, Ing.

El objetivo estratégico 2, promueve la mejora del talento humano, mediante una respectiva capacitación así como la adquisidor de herramientas, elaboración de directrices y suscripción de convenios que permitan fortalecer la estructura del talento humano dentro de la organización, asegurando su competitividad mediante la aplicación de las estrategias establecidas.

5.1.15.3 Objetivo Estratégico 3

Motivar al talento humano que labora en el Consejo de la Judicatura hacia el empoderamiento institucional

Tabla 23. Objetivo Estratégico 3

ESTRATEGIAS	ACCIONES	METAS	INDICADORES DE GESTIÓN	INDICE	FUENTES DE VERIFICACIÓN	FRECUENCIA	RESULTADOS ESPERADOS
F3 - 01 Programas de motivación para el T.H.	Analizar el desempeño profesional del T. H.	Aplicar una ficha técnica	Funcionarios y empleados emitiendo la información requerida	Funcionarios examinados / Total de Funcionarios CJ Pastaza	Unidad de investigación	Anual	Contar con documentos para su posterior análisis
	Conformar una comisión de estímulos y sanciones	Conformar una comisión	Comisión conformada	Comisiones conformadas / Comisiones planificadas	Dirección general	Anual	Comisión conformada
	Elaborar un reglamento de incentivos	Un reglamento	Elaborado un reglamento	Reglamentos elaborados / Reglamentos planificados	Dirección general	Anual	Reglamento presentado a autoridades
	Elaborar los planes de incentivos	Eventos de incentivos para un año	Plan de incentivos elaborado	Plan elaborado / plan proyectado	Talento humano	Anual	Documento pormenorizado de incentivos
F3-03 Implementar convenios de cooperación mutua	Reuniones de acercamiento inter institucional	Tres reuniones con autoridades de organismos seccionales	Actas de reuniones realizadas	Reuniones realizadas / Reuniones Planificadas	Dirección general	Cuatrimestral	Buscar alternativas de cooperación interinstitucional
	Firma de convenios de cooperación mutua con	Firma de tres convenios	Convenios firmados por autoridades	Convenios suscritos / Convenios planificados	Dirección general	Cuatrimestral	Documentos de respaldo de la gestión

	instituciones de desarrollo local						
D2-A1 Establecer políticas de capacitación continua	Planificar los talleres	Dos talleres	Talento humano participando en los talleres	Talleres desarrollados / Talleres planificados	Talento humano	Semestral	Funcionarios en compromiso con la institución
D2-O1 Programa continuo de análisis y socialización del P.E.	Socialización del P.E.	Dos talleres	Talleres realizados	Talleres desarrollados / Talleres planificados	Unidad de desarrollo	Semestral	Personal en conocimiento del PE
D2-A3 Socialización del P.E. como herramienta de gestión institucional	Sesiones de socialización del P.E.	Dos talleres	Talleres desarrollados	Talleres desarrollados / Talleres planificados	Unidad de capacitación	Semestral	Talento humano en conocimiento del PE.

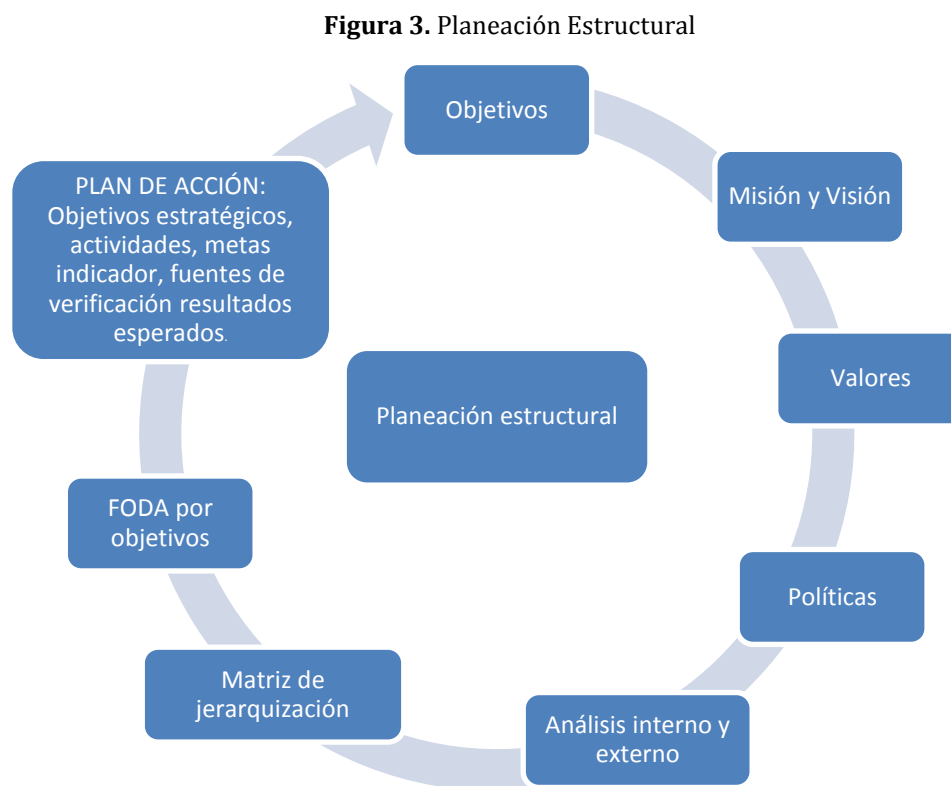
Fuente: Tabla 17, 18 y 20.

Elaborado por: Daniel Mantilla González, Ing.

El tercer objetivo estratégico tiende a poner en marcha todas las estrategias que promuevan el empoderamiento del talento humano para con la institución, a través de actividades que generen un sentido del ganar – ganar, tanto para el talento humano, a través del estímulo a su desempeño, como a la institución, gracias al rendimiento que el personal pueda ofrecer, una vez que se tienen claro el ambiente laboral, así como el rol de cada uno debe desempeñar en la organización y los objetivos de la misma, lo cual promueve al compromiso de cada uno con la entidad, y de los administradores para con su personal.

5.1.16 Planeación estructural a seguir

Para que una planeación tenga los resultados que se esperan es necesario que cuente con una estructura, donde cada uno de los componentes se encuentre articulados entre sí, de tal manera que el producto sea la sumatoria de todos estos elementos, de allí que, para el talento humano de la Dirección de Provincial de la Judicatura de Pastaza se plantea el siguiente esquema:



Fuente: [12]

Elaborado por: Daniel Mantilla González, Ing.

Objetivos.- Al formular los objetivos, se debe tomar en cuenta que, constituyen el fundamento de la planificación, por tal razón deben ser redactados en forma medible de manera que puedan ser alcanzados en un determinado tiempo, con los recursos que se planifiquen para ello, debiendo además permitir ser medidos en el contexto en que se planifica.

Misión y Visión.- Si bien la misión constituye la razón de ser de la institución, la visión es la redacción del sueño deseado, es lo que se quiere llegar a ser, debe nacer en forma consensuada de tal manera que, el talento humano de la Dirección Provincial de la Judicatura, establezcan un

compromiso ético y moral para en primer lugar saber para qué están y en segundo lugar saber hacia donde se proyecta.

Valores.- Orientan el comportamiento de cada individuo, son importantes por lo que son, por lo que significan y representan y no por lo que se opine de ellos, de tal manera que, en el talento humano del Consejo de la Judicatura no pueden estar ausentes: la responsabilidad social, la calidad de los bienes y servicios, la ética profesional, la independencia y transparencia, la solidaridad, la honradez acompañados siempre por la responsabilidad.

Políticas.- Constituyen un recurso de mucha utilidad para la planificación del talento humano de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura, ya que se formulan en razón de los principios básicos de la administración, se formulan en razón de los objetivos y facilitan la implementación de estrategias.

Las políticas que se formula son las siguientes: Capacitación continua del talento humano, Procesos de selección oportunidades de ascenso y mejoramiento profesional.

Análisis Interno y Externo.- Analizar en forma interna y externa la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura, es realizar un diagnóstico en el que participa todo el talento humano, de allí la necesidad de la aplicación de la técnica del FODA, ya que esta técnica permite conocer cuáles son las fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas y que constituyen factores de carácter interno y externo que influyen notablemente en la vida institucional

5.1.17 Plan de acción para la gestión del talento humano de una Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura

Ámbito: Capacitación

Objetivo Estratégico:

Incrementar los conocimientos de funcionarios y empleados del Consejo de la Judicatura en el área de sus competencias.

Actividades:

- Realizar un diagnóstico sobre las necesidades de capacitación del T H en las diferentes Unidades operativas del Consejo de la Judicatura.
- Conformar comisión de capacitación y su reglamento.
- Elaborar el Plan de capacitación en concordancia a los resultados del diagnóstico.
- Firma de convenios con instituciones especializadas en el campo propuesto.
- Reuniones periódicas para analizar los cambios legislados.

Metas

- 96 personas respondiendo a un cuestionario.
- Conformar una comisión.
- Un plan de capacitación.
- Tres convenios firmados.
- Tres talleres de capacitación.
- Dos talleres por cada una unidad de gestión.
- Un plan de capacitación.

- Tres reuniones.

Indicadores de gestión

- 100% de las personas que laboran en el Consejo de la judicatura, opinando sobre necesidades de capacitación.
- Una comisión conformada por personal con conocimiento en investigación.
- Plan con 6 proyectos de capacitación.
- Firmados tres convenios.
- Documentos que contengan los proyectos.
- Talleres realizados .
- Talento humano participando de los procesos.
- Talento humano en conocimiento de reformas legales.

Resultados Esperados

- Total de funcionarios y empleados participando del proceso.
- Un reglamento para ser presentado.
- Plan de capacitación desagrado en proyectos.
- Documento con compromisos de capacitación
- Funcionarios y empleados actualizados en uso de la tecnología.
- Todo el talento humano participa en los procesos de capacitación
- Talento humano capacitado para desempeñar trabajos afines a la función.
- Funcionarios actualizados.

Ámbito: Reclutamiento y Selección

Objetivo Estratégico

Garantizar la competitividad del talento humano en el Consejo de la Judicatura

Actividades:

- Conformación de comisión para realización de Proceso en la contratación y ubicación del T.H.
- Emitir resoluciones reclutamiento del talento humano.
- Implementación de programas automatizados para las pruebas de selección del T.H.
- Realizar procesos de socialización sobre el sistema de trabajo en el Consejo de la Judicatura.
- Conformación de comisión para llevar proceso de reclutamiento y selección del T.H.
- Crear un reglamento interno para el reclutamiento del talento humano.
- Firma de convenios de cooperación con instituciones especializadas en selección de talento humano.

Indicadores

- Una comisión conformada.
- Talleres de socialización desarrollados.
- Resolución aprobada por autoridades.
- Un programa adquirido.
- Talento humano haciendo uso del programa.
- Analizadas cada una de las estrategias.
- Funcionarios y empleados garantizados en sus puestos de trabajo.
- Comisión analizando procesos.

- Comisión conformada.
- Reglamento elaborado con sustento en las leyes existentes.
- Convenio firmado.

Resultados Esperados

- Una omisión legalmente estructurada.
- Funcionarios y empleados en conocimiento de los procesos.
- Normas para el reclutamiento de personal.
- Programa tecnológico implementado.
- Agilidad en los procesos.
- Implementar las estrategias programadas.
- Funcionarios y empleados motivados en sus cargos.
- Comisión en conocimiento de los procesos de reclutamiento.
- Comisión en funcionamiento.
- Transparencia en los procesos.
- Realizar procesos de capacitación.

Ámbito: Motivación

Objetivo Estratégico

Motivar al talento humano que labora en el Consejo de la Judicatura hacia el empoderamiento institucional

Actividades

- Analizar el desempeño profesional del T. H.
- Conformar una comisión de estímulos y sanciones.
- Elaborar un reglamento de incentivos.
- Elaborar los planes de incentivos.
- Reuniones de acercamiento inter institucional.
- Firma de convenios de cooperación mutua con instituciones de desarrollo local.
- Planificar los talleres.
- Socialización del P.E.

Indicadores de Gestión

- Funcionarios y empleados emitiendo la información requerida.
- Comisión conformada.
- Elaborado un reglamento.
- Plan de incentivos elaborado.
- Actas de reuniones realizadas.
- Convenios firmados por autoridades.
- Talento humano participando en los talleres.

Resultados Esperados

- Contar con documentos para su posterior análisis.
- Comisión conformada.
- Reglamento presentado a autoridades.

- Documento pormenorizado de incentivos.
- Documentos de respaldo de la gestión.
- Funcionarios en compromiso con la institución.

5.2 Evaluación Preliminar

La Unidad del talento humano de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura aplicó una encuesta al personal del talento humano sobre la Planificación Estratégica propuesta como validación de dicho documento, la actividad realizada dio como resultado lo siguiente:

Tabla 24. Encuesta Evaluación Preliminar

No	PREGUNTA	VARIABLES	FRRECUENCIA	PORCENTAJE
1	¿Considera Usted prioritario elaborar un plan de capacitación?	SI	3	100%
		NO	0	0%
	TOTAL		3	100%
2	¿Cree Usted procedente la firma de convenios con instituciones especializadas en el campo de contratación de personal?	SI	3	100%
		NO	0	0%
	TOTAL		3	100%
3	¿Considera necesario la conformación de una comisión para realización de Proceso en la contratación y ubicación del T.H?	SI	3	100%
		NO	0	0%
	TOTAL		3	100%
4	¿Es necesaria la creación de un reglamento interno para el reclutamiento del talento humano?	SI	3	100%
		NO	0	0%
	TOTAL		3	100%
5	¿Es necesario la conformación una comisión de estímulos y	SI	3	100%
		NO	0	0%

	sanciones?			
	TOTAL		3	100%
6	¿Considera necesario elaborar un reglamento de incentivos?	SI	3	100%
		NO	0	0%
	TOTAL		3	100%
7	¿El plan es apto para ser aplicado?	SI	3	100%
		NO	0	0%
	TOTAL		3	100%
8	¿Los beneficios de aplicación del Plan Estratégico traerían el mejoramiento institucional?	SI	3	100%
		NO	0	0%
	TOTAL		3	100%
9	¿Con el PE se mejoraría el respeto y cumplimiento de las leyes y normas establecidas?	SI	3	100%
		NO	0	0%
	TOTAL		3	100%
10	¿Se fortalecería la responsabilidad en el cumplimiento de las tareas encomendadas a cada funcionario?	SI	3	100%
		NO	0	0%
	TOTAL		3	100%
11	¿Los funcionarios establecerían un mayor compromiso con el desarrollo institucional?	SI	3	100%
		NO	0	0%
	TOTAL		3	100%
12	¿Los usuarios serían mejor atendidos?	SI	3	100%
		NO	0	0%
	TOTAL		3	100%

13	¿Considera necesario motivar al personal?	SI	3	100%
		NO	0	0%
	TOTAL		3	100%
14	¿Es necesario el análisis y empoderamiento del P.E.I?	SI	3	100%
		NO	0	0%
	TOTAL		3	100

Fuente: Encuesta realizada a funcionarios de la Dirección Provincial del Consejo de la judicatura de Pastaza

Elaborado por: Daniel Mantilla González, Ing.

5.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS

De acuerdo a los resultados de la encuesta aplicada se realiza el siguiente análisis:

Para que el talento humano que va a ingresar a cumplir funciones en la Dirección Provincial de la Judicatura, es necesario que cumpla una serie de requisitos, es decir desarrollar un proceso donde cada una de las estepas a cumplirse sean llevadas con la transparencia necesaria y que los postulantes tengan el perfil requerido. Para que ello pueda tener legalidad y garantía de cumplimiento, los encuestados, están de acuerdo al 100% de que debe conformarse una comisión con su respectivo reglamento. Es necesario aclarar que existe la normativa a nivel general pero, dado la desconcentración administrativa, La dirección Provincial de la judicatura está en la condición de crear la antes mencionada comisión en razón de que al momento no existe.

La capacitación y motivación son aspectos fundamentales para el crecimiento de la institución, por lo que, al no existir un reglamento específico al respecto, se considera necesario la creación del mismo, el cual que debe ser construido por representantes de las diferentes unidades de gestión y en base a las normativas existentes.

Dentro de las preguntas que se formula, existe una relacionada al respeto y cumplimiento de las normas establecidas para el desempeño del talento humano lo que, se puede colegir que se mejoraría el aspecto indicando, de tal manera que se estaría garantizando la transparencia de los procesos que se torna necesario para el cumplimiento de funciones y por ende para la entrega de los bienes y servicios que presta cada una de la unidades de gestión de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura.

No se puede decir que no existe cumplimiento responsable del talento humano, lo que el plan estratégico pretende es su fortalecimiento lo que, a decir de los encuestados, se lograría, estableciendo un mayor compromiso con el desarrollo institucional, lo que redundaría en una mejor atención a los usuarios, la misma que alcanzaría un mayor grado de atención tanto por la calidad como también por la calidez.

Un factor fundamental para el cumplimiento de las metas y objetivos del talento humano y de la institución, es contar con un personal motivado, tanto en el aspecto profesional como en el aspecto personal, de tal manera que en un ambiente donde haya la participación efectiva, la comunicación asertiva, el empoderamiento en cada rol de desempeño se puede alcanzar a cumplir la misión y llegar a la visión deseada.

Únicamente, con un personal capacitado, motivado y evaluado en sus funciones se podrá llegar a la verdadera competitividad considerada como el buen servicio y el cumplimiento del compromiso de la institución para con la sociedad.

El plan es apto para ser aplicado, esto se debe a que la estructura del mismo, cumple con todos los requisitos necesarios y recomendados para la planificación estratégica y por lo tanto, los beneficios de su aplicación traería tanto el mejoramiento del talento humano de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura como de la institución en general.

Capítulo VI

Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones

- El análisis contextual de una organización, tanto interno como externo, es una actividad básica dentro del desarrollo de un planificación que afecta a la misma.
- La planificación estratégica para la gestión del talento humano de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Pastaza, constituye una herramienta administrativa necesaria, cuyo objeto es la orientación y guía hacia el mejoramiento continuo del personal.
- La generación de estrategias basadas en los factores internos y externos que afectan a la institución, generan la oportunidad de aprovechar los mismos en razón de optimizar los recursos de la organización, así como el mitigar los riesgos que a ésta afectan.
- El empoderamiento del talento humano, en torno al funcionamiento de la organización, es un factor clave al momento de optimizar dicho activo, lo cual permite elevar el rendimiento de todos y cada uno de los que conforman la misma.
- La propuesta realizada es el producto de un estudio y análisis profundo de la problemática existente y constituye una solución al mismo.

6.2 Recomendaciones

- Para realizar la planificación del talento humano en una Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura, es necesario que la unidad correspondiente realice una evaluación de los factores internos y externo que influyen directa o indirectamente en el sector.
- La Unidad del Talento Humano del Consejo de la Judicatura debe establecer las estrategias necesarias a fin de contar con la planificación estratégica como herramienta técnica institucional.
- Para la elaboración del Plan Estratégico para el Talento Humano del Consejo Provincial de la Judicatura, la comisión encargada para el efecto debe tomar en cuenta los principios de la administración
- La comisión encargada de elaborar el Plan Estratégico para el Talento humano, debe valerse de los métodos, técnicas y procedimientos de la Investigación Científica, a fin de garantizar los resultados y productos.
- Las autoridades deben apoyar al estudio de la propuesta presentada y dar las facilidades necesarias para su implementación.

Referencias

- [1] I. Chiavenato, *Administración de los Nuevos Tiempos*, McGraw-Hill, Tercera Edición, Bogotá-Colombia, 2002. (Idalberto Chiavenato; Mc Graw-Hill; Tercera Edición; Bogotá-Colombia; 2002; 711 pp).
- [2] H. Koontz, *Administración; una perspectiva mundial*, McGraw-Hill Décimo Cuarta Edición, Bogotá-Colombia, 2013. (Harold Koontz; Mc Graw-Hill; Décimo Cuarta Edición; Bogotá-Colombia; 2012; 446 pp).
- [3] O. Tead, *El Arte de la Administración*, Editorial Instituto de Estudios Políticos Madrid, Primera Edición, Madrid – España, 1956. (Ordway Tead; Editorial Instituto de Estudios Políticos Madrid; Primera Edición; Madrid – España; 1956; 380 pp).
- [4] H. Koontz, H. Weihrich, *Administración; una perspectiva global*, McGraw-Hill, Onceava Edición, Bogotá-Colombia, 1999. (Harold Koontz; Heinz Weihrich; Mc Graw-Hill; Onceava Edición; Bogotá-Colombia; 1999; 797 pp).
- [5] J. Stoner, E. Freeman, *Administración*, Pearson Prentice Hall, Sexta Edición, Bogotá-Colombia, 1996. (James Stoner, Edward Freeman; Pearson Prentice Hall; Sexta Edición; Bogotá - Colombia, 1996; 688 pp).
- [6] T. Bateman, *Administración*, McGraw-Hill, Octava Edición, Bogotá-Colombia, 2009. (Thomas Bateman; McGraw-Hill; Octava Edición; Bogotá-Colombia, 2009; 727).
- [7] C. Martínez, *Administración de Organizaciones*, Editorial Universidad Nacional de Colombia, Quinta Edición, Bogotá – Colombia, 2012. (Carlos Martínez; Editorial Universidad Nacional de Colombia; Quinta Edición; Bogotá – Colombia; 2012; 360 pp).
- [8] D. Hellriegel, *Comportamiento Organizacional*, Editorial Cengage Learning, Doceava Edición, Medellín – Colombia, 2009. (Don Hellriegel; Editorial Cengage Learning; Medellín – Colombia; 2009; 643 pp)

- [9] C. Levy-Leboyer, *Gestión de las Competencias*, Ediciones Gestión, Quinta Edición, Barcelona-España, 2003. (Claude Levy-Leboyer; Ediciones Gestión; Quinta Edición; Barcelona-España; 2003; 513 pp).
- [10] P, Jerico, *La Nueva Gestión del Talento*, Prentice Hall, Primera Edición, Ciudad de México – México, 2001. (Pilar Jerico; Prentice Hall; Primera Edición; Ciudad de México – México; 2001; 176 pp; pág 79).
- [11] J Rodríguez-Serrano, *El Modelo de Gestión de Recursos Humanos*, Editorial UOC, Sexta Edición, Barcelona – España, Primera Edición, 2004. (Juan Rodríguez-Serrano; Editorial UOC; Sexta Edición; Barcelona – España; 2004; 140 pp).
- [12] L. Herrera, A. Medina, G. Naranjo, J. Proaño, *Tutoría de la Investigación*, Asociación de Facultades Ecuatorianas de Filosofía y Ciencias de la Educación, Quito – Ecuador, Primera Edición, 2002. (Luis Herrera, Arnaldo Medina, Galo Naranjo, Jaime Proaño; Asociación de Facultades Ecuatorianas de Filosofía y Ciencias de la Educación; Primera Edición; Quito – Ecuador; 2002; pp 319)
- [13] W. Werther, *Administración de Recursos Humanos*, McGraw-Hill, Bogotá -Colombia, Sexta Edición, 2008. (William Werther; McGraw-Hill; Bogotá – Colombia; Sexta Edición; 2008; 767 pp)
- [14] J. Ivancevich, *Administración de Recursos Humanos*, McGraw-Hill, Séptima Edición, México – México, 1996. (Jhon Ivancevich; McGraw-Hill; Séptima Edición; 1996; 728 pp; pág 438).
- [15] M. Armijo, *Planificación estratégica e indicadores de desempeño*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal). Santiago de Chile - Chile. 2011, pp 59.)
- [16] M. Weber, *Economía y sociedad: esbozo de sociología comprensiva*, Fondo de Cultura Económica. Sexta Edición, México, 2006. (Max Weber, Fondo de Cultura Económica. Sexta Edición, 2006, pp 1237)
- [17] J. Mariñez, *Tendencias y perspectivas de la gestión humana desde el desempeño organizacional, en relación con las políticas y estrategias utilizadas en empresas descentralizadas en la región suroeste de América Latina: caso PARIBAS 2013*, Chicago

University, Primera Edición, Chicago - USA, 2013. (Juan Mariñez, Chicago University, Primera Edición, Chicago, 2013, pp 204).

- [18] C. Ullauri, *Diseño de un procedimiento de reclutamiento y selección de personal en el departamento de talento humano de la Universidad Nacional de Chimborazo*, Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, Primera Edición, Ecuador, 2013. (Carmita Ullauri Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, Primera Edición, Ecuador, 2013, pp 123).

Leyes, Reglamentos y Manuales

Constitución del Estado (2008), publicado en el Registro Oficial No 449 del 20 de octubre del 2008.

Estatuto Integral de Gestión Organizacional por Procesos del Consejo de la Judicatura a nivel central y desconcentrado, contenida en la resolución 100 de C.N.J.

Planificación estratégica e indicadores de desempeño. María Armijo. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal). Santiago de Chile - Chile. 2011.

Consulta en línea

<http://es.slideshare.net/adpepiiunsa/planeacion-de-recursos-humanos-5980891>

<http://es.slideshare.net/Maurogarcia953/cultura-y-valores-organizacionales-en-la-empresa-8999430>

<http://www.slideshare.net/jcdezmxmanag/gestion-del-talento-humano.html>

<http://repositorio.iaen.edu.ec/handle/2400/311>