



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO**  
**UNIDAD DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MBA**

Tesis previa la obtención del  
Grado Académico de Magíster en  
Administración de Empresas, MBA

**TEMA:**

**TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE MOCACHE Y SU  
REPERCUSIÓN EN LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS. AÑO 2012.  
MANUAL DE GESTIÓN.**

**AUTORA:**

**LIC. YUNY ELIZABETH ARÉVALO TOBAR**

**DIRECTOR:**

**EC. ROGER TOMÁS YELA BURGOS, M.Sc**  
**QUEVEDO – ECUADOR**

**2013**





**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO**  
**UNIDAD DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MBA**

Tesis previa la obtención del  
Grado Académico de Magíster en  
Administración de Empresas, MBA

**TEMA:**

**TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE MOCACHE Y SU  
REPERCUSIÓN EN LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS. AÑO 2012.  
MANUAL DE GESTIÓN.**

**AUTORA:**

**LIC. YUNY ELIZABETH ARÉVALO TOBAR**

**DIRECTOR:**

**EC. ROGER TOMÁS YELA BURGOS, M.Sc**

**QUEVEDO – ECUADOR**

**2013**

## **CERTIFICACIÓN**

El suscrito certifica que la Tesis para la obtención del Grado Académico de Magister en Administración de Empresas, titulada “TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE MOCACHE Y SU REPERCUSIÓN EN LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN EL AÑO 2012. MANUAL DE GESTIÓN”, de la autora Lic. Yuny Elizabeth Arévalo Tobar, ha sido revisada en todos sus componentes por lo que autorizo su presentación formal ante el Tribunal respectivo.

Quevedo febrero 15 de 2013

.....  
Eco. Roger Tomás Yela Burgos, M.Sc.  
DIRECTOR

## AUTORIA

La presente Tesis titulada **“TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE MOCACHE Y SU REPERCUSIÓN EN LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN EL AÑO 2012. MANUAL DE GESTIÓN”**, que se presenta previo al Grado de Máster en Administración de Empresas (MBA), es de responsabilidad exclusiva de su autoría la **LIC. YUNY ELIZABETH ARÉVALO TOBAR**, por lo que su contenido y criterios reflejan su posición personal.

Quevedo febrero 15 de 2013

.....  
Lic. Yuny Elizabeth Arévalo Tobar

## DEDICATORIA

A Dios, por sobre todas las cosas del mundo.

A mi esposo Víctor, por su amor y comprensión

A mis hijos: Manuel Ernesto, quien se encuentra en el cielo, a Víctor Ariel y Yuny Elizabeth, porque ellos son la razón y fuerza de mi existencia.

A mis padres Alberto y Elsa

A mis queridos hermanos Henry, Carlos y Darwin

A mi nieto Carlos Manuel.

Lic. Yuny Elizabeth Arévalo Tobar

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por toda la fortaleza que me da para poder seguir en los caminos de la vida y alcanzar una meta más.

Mi sincero agradecimiento a la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, por haberme apoyado económicamente con el 50% con el valor de la maestría, esto hizo que pudiera hacer realidad este objetivo, a la Unidad de Posgrado por los aportes brindados durante las clases recibidas en la maestría, por su acertada elección de cada uno de los docentes que impartieron las mismas.

Al Dr. Eduardo Díaz Ocampo, Director de la Unidad de Posgrado, al Eco. Jhon Boza Valle, Director de Perfil de mi tesis de grado, a la Ing. Mariela Andrade Arias por brindarme su confianza y sustento para seguir adelante en la maestría.

Al Eco. Roger Yela Burgos M. Sc, Director de Tesis de la Unidad de posgrado, en la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, por su guía y apoyo profesional en la revisión de mi tesis y sugerir observaciones y sugerencias para mejorar el contenido de este trabajo, además por haber compartido sus conocimientos.

Agradezco también al señor Leandro Ullón Rodríguez, Alcalde del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mocache, por el apoyo brindado para la consecución de la presente tesis.

Lic. Yuny Elizabeth Arévalo Tobar

## PRÓLOGO

La excelencia de la gestión municipal debe ser entendida como un conjunto de procesos para obtener la satisfacción de las expectativas y necesidades de los usuarios de los diferentes servicios que brinda la institución.

Entre los factores que determinan una adecuada administración pública y privada se expone la trascendencia que sus directivos concedan a la Planificación y su práctica efectiva. Esta se convierte en el aspecto clave que define las posibilidades de crecimiento de la organización a través del tiempo, diferenciando las exitosas de aquellas que simplemente superviven.

Los municipios deben lograr estándares de calidad en sus procesos de gestión y así optimizar la entrega de la oferta pública a los ciudadanos, el nivel de satisfacción de los usuarios es uno de los indicadores que deben considerarse dentro del análisis de la calidad de los servicios prestados, al igual que el perfil del talento humano seguido de la preparación colectiva a través de capacitaciones ejecutadas dentro de la institución.

Por esa razón, el trabajo que ha realizado la autora posee gran repercusión debido a que aborda el estudio del Talento Humano dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache y refleja su repercusión en la calidad de los Servicios prestados por los funcionarios de dicha institución por lo cual la implementación de la propuesta alternativa es una acción recomendada para la mejora directa en la calidad de la gestión administrativa de la institución.

.....  
Ing. M.Sc. Edwin Miguel Jiménez Romero  
DOCENTE DE LA U.T.E.Q

## RESUMEN EJECUTIVO

La investigación realizada cuyo título es “Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache y su Repercusión en la Calidad de los Servicios. Año 2012. Manual de Gestión”; tuvo como objetivos específicos la determinación de la influencia del nivel de conocimientos, de la actitud, la aptitud, la motivación, las relaciones laborales y del desempeño del Talento Humano, en la calidad de los servicios que brinda la Institución, en su relación directa con la calidad de la gestión administrativa. Con base en la población de trabajadores del Ilustre Municipio (141 personas incluyendo 57 autoridades, jefes y empleados), y en la población de usuarios externos que acuden al mismo a solucionar sus problemas, se aplicaron instrumentos como guía de observación, entrevistas y el relacionado con los 288 subprocesos incluidos en el Orgánico Funcional. Los principales resultados obtenidos dan cuenta de la evaluación de regular para la variable Talento Humano y de regular también para la calidad de los servicios que brinda la organización municipal, en función de la calidad de la gestión administrativa que desempeña. Así, la hipótesis de investigación pudo ser verificada, al menos con un 99,5% de confianza, de manera que “El Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache afecta negativamente a la Calidad de los servicios que brinda”. Como conclusión principal se obtuvo que tanto el Talento Humano como la Calidad de los servicios que brinda como función de la Gestión Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache, se encuentren alejadas de la excelencia, tendiendo a la categoría de regular. Los principales aspectos que colaboran con esta pobre actuación guardan correspondencia tanto con las características del Talento Humano de la Institución, como con el irrespeto significativo por el cumplimiento del Orgánico Funcional por Procesos. Cualquier Propuesta o Lineamiento Alternativo que se considere para solucionar la problemática estudiada, pasará por el mejoramiento de estos dos aspectos. Finalmente se elaboró una Propuesta de solución a la problemática denominada “Diseño de la gestión administrativa para el desempeño del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache, con

base en la capacitación del talento humano y en el Orgánico funcional por procesos.

## SUMMARY

The carried out investigation whose title is "Human Talent of the Municipal Decentralized Autonomous Government of Mocache and its Repercussion in the Quality of the Services. Year 2012. management manual"; had as specific objectives the determination of the influence of the level of knowledge, of the attitude, the aptitude, the motivation, the labor relationships and the Human Talent general performance, in the quality of the services offering by the Institution, in their direct relationship with the quality of the administrative administration. With base on the population of workers of the I. Municipality (141 people including 57 authorities, bosses and employees), and in the population of external users that go to the center for solving their problems, they were applied instruments like observation guide, interviews and the related with the 288 subprocesses included in the Functional Organic. The main obtained results are related with the evaluation of regular for the variable Human Talent and also regular for the quality of the services that offers the municipal organization, in function of the quality of the administrative administration that carries out. This way, the investigation hypothesis could be verified, at least with 99, 5% of trust, so that "The Human Talent of the Municipal Decentralized Autonomous Government of Mocache affects negatively to the Quality of the giving services ". As main conclusion it was obtained that the Human Talent and also the Quality of the services that it offers, as function of the Administrative Administration of the Municipal Decentralized Autonomous Government of Mocache, are far from the excellence, spreading to the category of regular. The main aspects that collaborate with this poor performance keep a wide correspondence with the characteristics of the Human Talent of the Institution, like with the significant indifference for the Functional execution of the Organic one for Processes. A Proposal that it is considered to solve the studied problem will go by the improvement of these two aspects. Finally a solution Proposal was elaborated for solving the research problem was: "Design of the service as administrative administration for the acting of the Municipal Decentralized Autonomous Government of Mocache, with base in the training of the human talent and in the Functional Organic by processes.

## ÍNDICE

Pág.

PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN.....	ii
AUTORÍA.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
PRÓLOGO.....	vi
RESUMEN EJECUTIVO.....	vii
SUMMARY.....	ix
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	x
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiv
INDICE DE FIGURAS.....	xv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xvi
INTRODUCCION.....	xvii
CAPITULO I. MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.....	2
1.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA.....	3
1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	5
1.4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.5. JUSTIFICACIÓN.....	6
1.6. CAMBIOS ESPERADOS CON LA INVESTIGACIÓN.....	7
1.7. OBJETIVOS.....	8
1.7.1. General.....	8
1.7.2. Específicos.....	8
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
2.1. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL.....	10
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	14
2.2.1. Recursos Humanos.....	14
2.2.2. Talento Humano en Latinoamérica.....	17
2.2.3. Sistema Administración del Talento Humano.....	18
2.2.4. Aspectos teóricos relacionados con el Talento Humano.....	20
2.2.5. Gestión del Talento Humano.....	21

2.2.6. Dimensiones de la estrategia de la organización para la administración de los Recursos Humanos.....	24
2.2.6.1. Comunicación organizacional.....	24
2.2.6.2. Comunicación horizontal .....	26
2.2.6.3. Comunicación vertical .....	26
2.2.6.4. Comunicación oblicua .....	35
2.2.6.5. Comunicación formal.....	35
2.2.6.6. Comunicación Informal.....	36
2.2.6.7. Comunicación cruzada .....	38
2.2.6.8. Comunicación interpersonal .....	39
2.2.6.9. Hacia una comunicación eficaz .....	40
2.2.6.10. La auditoría de la comunicación .....	40
2.2.6.11. Sugerencias para mejorar la comunicación .....	41
2.2.7. Control de gestión .....	43
2.2.7.1. Concepto de control .....	43
2.2.7.2. ¿Qué permite el proceso de control? .....	45
2.2.7.3. Características del control tradicional y moderno.....	46
2.2.7.4. Importancia del control .....	48
2.2.7.5. Control de gestión .....	48
2.2.7.6. Características del control de gestión .....	49
2.2.7.7. Niveles del control de gestión.....	50
2.2.8. Cultura organizacional.....	51
2.2.9. La negociación .....	52
2.2.10. Liderazgo .....	53
2.2.11. Trabajo en equipo .....	54
2.2.12. Calidad de la Gestión Administrativa y del servicio.....	55
2.2.12.1. Calidad de la Gestión Administrativa.....	55
2.2.12.2. Calidad del servicio .....	56
2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL .....	61
CAPITULO III. METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN .....	64
3.1. MÉTODOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN.....	65
3.2. CONSTRUCCIÓN METODOLÓGICA DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN	

3.3. ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO.....	66
3.4. RECOLECCIÓN, DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN EMPÍRICA	67
3.5. DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA.....	69
3.6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS .....	69
3.7. CONSTRUCCIÓN DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN .....	70
CAPITULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	72
4.1. ENUNCIADO DE LA HIPÓTESIS.....	73
4.4.1. Hipótesis General.....	73
4.2. UBICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN EMPÍRICA PERTINENTE A LA HIPÓTESIS.....	73
4.2.1. Talento Humano .....	73
4.2.2. Calidad de la Gestión Administrativa.....	73
4.2.2.1. Misión y Visión Institucional.....	73
4.2.2.2. Entrevista a directores, jefes y empleado(a)s.....	75
4.2.2.3. Indicadores de servicio.....	78
4.2.2.4. Entrevista a la población de usuarios externos .....	80
4.2.2.5. Niveles de organización y divisiones de trabajo por procesos en la municipalidad del cantón Mocache .....	83
4.2.2.6. Gestión Administrativa según el Orgánico Funcional por Procesos.....	85
4.3. DISCUSIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA EN RELACIÓN A LA NATURALEZA DE LA HIPÓTESIS .....	86
4.3.1. Talento Humano .....	86
4.3.2. Discusión de la información general.....	87
4.3.3. Discusión de la Calidad de los servicios en dependencia de la Gestión Administrativa .....	87
4.3.3.1. Entrevista a directores, jefes y empleado(a)s.....	88
4.3.3.2. Indicadores de servicio.....	89
4.3.3.3. Entrevista a la población de usuarios externos .....	89
4.3.4. Comprobación / desaprobación de la hipótesis .....	91
4.4. CONCLUSIÓN PARCIAL .....	95
CAPITULO V. CONCLUSIONES GENERALES Y RECOMENDACIONES .....	96
5.1. CONCLUSIONES.....	97

5.2. RECOMENDACIONES.....	98
CAPITULO VI. PROPUESTA ALTERNATIVA.....	99
6.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA .....	100
6.2. JUSTIFICACIÓN .....	100
6.3. FUNDAMENTACIÓN.....	101
6.4. OBJETIVOS .....	101
6.4.1. Objetivo general .....	101
6.4.2. Objetivos específicos.....	101
6.5. IMPORTANCIA.....	101
6.6. UBICACIÓN SECTORIAL Y FÍSICA .....	102
6.7. FACTIBILIDAD .....	102
6.8. PLAN DE TRABAJO.....	102
6.9. ACTIVIDADES.....	103
6.9.1. Sistema de capacitación del Talento Humano .....	103
6.9.2. Sistema de mejoramiento de la Calidad de la Gestión Administrativa .....	104
6.10. RECURSOS .....	106
6.11. IMPACTO .....	106
6.12. EVALUACIÓN .....	107
BIBLIOGRAFÍA .....	108
ANEXOS .....	112

## ÍNDICE DE TABLAS

Pág.

Tabla 4.1. Resultados de la aplicación de la guía de observación a la población de usuarios internos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache.....	74
Tabla 4.2. Resultados de la entrevista a la población de 57 personas entre directores, jefes y empleado(a)s del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache.....	76
Tabla 4.3. Resultados de la entrevista a la población de 141 personas de usuarios internos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache.....	79
Tabla 4.4. Calidad de los servicios según los resultados de la entrevista a la población de usuarios externos.....	81
Tabla 4.5. Verificación del organigrama estructural y funcional y su relación con el perfil profesional del Talento Humano ubicado en los distintos departamentos.....	85
Tabla 6.1. Desglose de actividades del sistema de capacitación del talento Humano.....	103
Tabla 6.2. Desglose de actividades del sistema de mejoramiento de la Calidad de la Gestión Administrativa, referido al Orgánico Funcional por procesos.....	104
Tabla 6.3. Desglose de costos para recursos (Talento Humano, materiales y equipos).....	106

## ÍNDICE DE FIGURAS

Pág.

Figura 4.1. Resultados de la aplicación de la guía de observación a la población de usuarios internos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache.....	75
Figura 4.2. Resultados de la entrevista a la población de 57 personas entre directores, jefes y empleado(a)s del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache.....	78
Figura 4.3. Resultados de la entrevista a la población de 141 personas de usuarios internos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache.....	80
Figura 4.4. Calidad de los servicios según los resultados de la entrevista a la población de usuarios externos.....	82
Figura 4.5. Verificación del organigrama estructural y funcional y su relación con el perfil profesional del Talento Humano ubicado en los distintos departamentos.....	86

## ÍNDICE DE ANEXOS

Pág.

Anexo 1. Comunicación enviada al Señor Alcalde del GAD del Cantón Mocache.....	115
Anexo 2. Carta de Aceptación de la investigación en el GAD Mocache.. .....	116
Anexo 3. Distribución del personal que labora en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache.....	115
Anexo 4. Árbol del problema mediático para la construcción del objeto de investigación.....	116
Anexo 5. Esquema del diseño del Marco Teórico.....	117
Anexo 6. Guía de observación a la población de usuarios internos del gobierno autónomo descentralizado municipal de Mocache.....	118
Anexo 7. Guía de entrevista a la población de usuarios internos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache .....	119
Anexo 8. Guía de entrevista a la población de directores, jefes y empleado(a)s del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache.....	121
Anexo 9 Organigrama y descripción de los procesos de la municipalidad de Mocache .....	123
Anexo 10 Esquema secuencia lógica de etapas para la construcción del informe de investigación.....	124
Anexo 11. Equipos e integrantes por procesos y subprocesos en el GAD de Mocache .....	125
Anexo 12. Fotografías .....	126

## INTRODUCCIÓN

En el Ecuador los Gobiernos Autónomos Municipales se caracterizan por la prestación de servicios administrativos a los usuarios que integran un Cantón, dichos servicios se dimensionan dentro del ámbito de la gestión de empresas siendo considerablemente importante en la calidad de atención como parámetro de medición dentro de la correcta gestión de una entidad municipal.

El conjunto de empleados o colaboradores que constituyen el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache, son el Recurso o Talento Humano que desde el punto de vista administrativo constituyen un ámbito macro. Las prestaciones de servicios que genera este grupo humano dentro de su comunidad constituyen un eje fundamental en todos los ámbitos organizacionales de los Gobiernos Municipales.

La presente investigación analiza la Calidad de la Gestión en el ámbito Administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache. Además de generar una propuesta alternativa que contribuirá a mejorar los niveles bajos de la calidad de servicios que genera dicha Institución.

El Documento de tesis está formado por seis capítulos:

El capítulo primero contiene el marco contextual de la investigación.

El capítulo segundo contiene el Marco Teórico que expone la fundamentación contextual teórica y legal.

El capítulo tercero incluye la metodología y construcción del marco teórico y se describe los procedimientos de colecta de la información análisis e interpretación de la misma y la construcción del informe de Investigación.

El capítulo cuatro está relacionado con la exposición análisis e interpretación de los resultados, que tienen estrecha relación con la hipótesis de la investigación,

para poder ser verificada para su aceptación o rechazo a través de una prueba estadística.

El capítulo quinto se estructura las conclusiones y recomendaciones de la investigación, las primeras fundamentadas en los objetivos específicos, mientras que las segundas se enfocan directamente a la propuesta alternativa del presente estudio.

El capítulo sexto contiene la estructura de la propuesta alternativa de la investigación, que busca generar una solución al problema de investigación planteado. El Diseño de la Gestión Administrativa para el Desempeño del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache, con base en la Capacitación del Talento Humano y en el Orgánico Funcional por Procesos contiene sus temáticas como: Justificación, Fundamentación, Objetivos, Importancia, Ubicación Sectorial y Física, Factibilidad, Plan de Trabajo, Actividades, Recursos, Impacto y Evaluación.

## **CAPITULO I.**

# **MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN**

"Piensa como piensan los sabios, más  
habla como habla la gente sencilla"

**Aristóteles**

## 1.1. UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

El cantón Mocache se encuentra ubicado en la provincia de Los Ríos, limita al Norte con el cantón Quevedo, al Sur con los cantones Palenque y Vinces, al Este con los cantones Palenque y El Empalme (Provincia del Guayas); al Oeste con los cantones Ventanas y Quevedo. (Anexo 16).

Su nombre proviene del vocablo Cayapa, “Mokachi” que significa “bosque grande y hermoso”. Mocache fue un antiguo sitio estacional de pescadores y gricultores, se conserva la creencia que a partir de 1890 hubieron varios intentos de establecer asentamientos, pero hasta 1900 cuando un grupo de agricultores, pescadores y constructores de embarcaciones se establecieron definitivamente en el territorio. Poco tiempo después en 1913, se le dio el título de parroquia dependiente de la alcaldía del cantón Vinces, a partir de 1943, formó parte del territorio del cantón Quevedo y en 1996, se erigió como cantón de la provincia de Los Ríos.

Cuenta con una superficie de 572 km<sup>2</sup> que alberga en la actualidad una población de 39469 habitantes aproximadamente. La altura media de la cabecera cantonal es de 56 metros sobre el nivel del mar, la mayor parte de la superficie es plana con pequeñas ondulaciones (lomas), que son resultado de las estribaciones de la cordillera de Los Andes, que se adentra a la costa ecuatoriana.<sup>1</sup> En lo que corresponde a su hidrografía se compone por la afluencia del río Mocache, con corriente de Norte a Sur que pasa por la población abasteciendo algunos depósitos. Este cantón pertenece a la zona climática denominada tropical monzónica; durante el verano de junio a diciembre el clima es seco y la temperatura es fresca. El invierno lluvioso y caluroso va de diciembre a junio. Se puede decir que es parte de la subregión cálida – húmedo y su temperatura media es de 25 °C.

---

<sup>1</sup> INEC. (2010). *Censo de Población y Vivienda*. Quito, Ecuador.

Su población, según el censo del 2011 es de 38 392 (19 996 hombres y 18 396 mujeres) que representa el 4,93% del total provincial de Los Ríos. Se estima que el 83,6% reside en el área rural y se caracteriza por ser una población joven, debido a que el 46,3% comprende a menores de 20 años. Sin dudas, la agricultura es la principal fuente de ingresos de los habitantes del cantón, existiendo, en los sectores llanos, condiciones favorables para los cultivos de arroz, maíz, soya, cacao, café, palma africana, banano, plátano y malanga. Su gente es muy amable, su flora y fauna extensa, su colorido malecón, puente colgante, los tradicionales rodeos montubios y la belleza de su mujeres, hacen de Mocache una extraordinaria ciudad para ser visitada.

La problemática que se observa en la gestión administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache es la falta de un talento humano que ofrezca una excelente calidad en la atención de los servicios municipales, para lo cual debemos investigar el nivel de capacitación del talento, el análisis de puestos y el grado de repercusión en la calidad de los servicios municipales.

## **1.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA**

Desde un ámbito macro, en la administración de empresas, se denomina actualmente Talento Humano al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (la Dirección de Talento Humano) junto a los directivos de la organización.

El objetivo básico que persigue la función del Talento Humano con estas tareas es alinear las políticas del talento humano con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al

éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra con las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales.

Generalmente la función del Talento Humano está compuesta por áreas tales como: **reclutamiento y selección, contratación, capacitación, inducción de personal y su permanencia en la empresa**. Dependiendo de la empresa o institución donde la función del Talento Humano opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados o el manejo de las relaciones con sindicatos, entre otros. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración del Talento Humano, para lo cual se deben considerar conceptos tales como: la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional.

Desde el punto de vista meso, se refiere el talento humano al conjunto de profesionales, técnicos y personal sin instrucción específica que está vinculado a la gestión de los gobiernos Municipales o locales, y que está asociado a indicadores como: conocimientos, actitud, aptitud, motivación, relaciones laborales y, desempeño.

Desde un ámbito micro, el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache cuenta con 141 trabajadores (anexo 1), donde se presentan dificultades en la estrategia de la organización desde la administración del Talento Humano en dimensiones como: comunicación organizacional, liderazgo, excelencia orientada al servicio al cliente o usuario, trabajo en equipo y cultura organizacional

### **1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cómo la débil capacitación del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache influye en la Calidad de los servicios que brinda?

Cómo problemas derivados pueden distinguirse los siguientes:

- ¿De qué manera influye el nivel de conocimientos, motivación, relaciones laborales y desempeño del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache en la Calidad de los servicios que brinda?
- ¿Cómo un inadecuado reclutamiento y selección del personal en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache puede deteriorar la Calidad de los servicios?
- ¿De qué manera el desconocimiento de las funciones que debe realizar el Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache repercute en la Calidad de los servicios que brinda?

De persistir el problema de investigación referente a la deficiente calidad de los servicios municipales en la atención de los funcionarios, empleados y trabajadores Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache deteriorará el desarrollo local del cantón.

### **1.4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

La presente investigación se circunscribe al área de la Administración de las Empresas, cuyo campo de acción es la Gestión del Talento Humano y el aspecto a considerar es la Calidad de la Gestión Administrativa de un Gobierno Municipal como es el caso del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache

y por otro lado se centra en las consecuencias del mal manejo y desempeño del talento humano.

## **1.5. JUSTIFICACIÓN**

Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideraran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible.

La verdadera importancia del Talento Humano de toda organización se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Esto requiere que las personas apropiadas, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento apropiados para desempeñar el trabajo necesario.

Una organización está compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, y esta se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente. Lo que distingue a una organización son los seres humanos que poseen habilidades para la utilización de conocimientos de todas clases. Sólo es a través del Talento Humano que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad.

La presente investigación se justifica, principalmente a través de sus utilidades práctica, metodológica y teórica, en ese orden de importancia:

Desde el punto de vista teórico práctico, sus resultados beneficiarán a la población del cantón Mocache, mediante un mejoramiento de la calidad de los servicios municipales del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Mocache.

Desde el punto de vista científico permitirá establecer una propuesta alternativa referente a un modelo de Gestión de la Calidad de los Servicios Municipales mediante el fortalecimiento del Talento Humano de la organización.

### **1.6. CAMBIOS ESPERADOS CON LA INVESTIGACIÓN**

Con el desarrollo de la presente investigación se espera incrementar los niveles de *conocimientos, actitud, aptitud, motivación, relaciones laborales y desempeño* atribuibles al Recurso Humano del GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE MOCACHE, de manera que la estrategia de gobierno pueda ser aplicada y cumplida en todas sus dimensiones, satisfaciéndose todos los indicadores que la caracterizan. Es decir, se logrará, a través de la investigación y la ejecución de la Propuesta, los siguientes cambios:

- Talento Humano con conocimientos para alcanzar una Calidad de la Gestión Administrativa.
- Recurso Humano con actitudes que permitan el alcance de una Calidad de la Gestión Administrativa.
- Recurso Humano con aptitudes permitiendo el alcance de una Calidad de la Gestión Administrativa.
- Recurso Humano con niveles motivacionales permitiendo el alcance de Calidad en la Gestión Administrativa.

- Recurso Humano vinculado a relaciones laborales que propicien el alcance de Calidad en la Gestión Administrativa mejorando los ámbitos de trabajo.

## **1.7. OBJETIVOS**

### **1.7.1. General**

Evaluar la gestión del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache y su repercusión en la Calidad de los Servicios en el año 2012.

### **1.7.2. Específicos**

- Determinar el nivel de desarrollo del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache.
- Verificar el organigrama estructural y funcional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache y su relación con el perfil profesional del Talento Humano ubicado en los distintos departamentos.
- Identificar el grado de satisfacción de los ciudadanos del cantón Mocache en la atención de los Servicios Públicos por parte del Talento Humano Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache.
- Diseñar un manual de Gestión del Desempeño del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache.

## **CAPITULO II.**

### **MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN**

“No es la forma de gobierno lo que constituye la felicidad de una nación, sino las virtudes de los jefes y de los magistrados”

Aristóteles

## 2.1. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL

- Administración

Según Bustos (2003) la administración posee más de un concepto establecido citándola como una ciencia social que se apoya en la metodología científica para de esta manera obtener sus conocimientos apoyándose en ciencias tales como la Economía, la Psicología y el Derecho siendo producto directo de la actividad humana, además de ser una técnica estructurada con un enfoque científico en teorías y leyes las cuales contribuyen a predecir situaciones generadas dentro de una institución.<sup>2</sup>

Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar metas establecidas. Consiste en planear, organizar dirigir, y controlar diversas actividades que permite a cualquier organización alcanzar sus objetivos mediante la optimización de los recursos humanos, técnicos, materiales y económicos. Es un proceso que consiste en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados, con el uso de personas y otros recursos, el grupo dirige sus acciones hacia metas comunes, implica la aplicación de técnicas mediante los cuales un grupo principal de personas coordinan las actividades de otras.

- Administración de personal

La administración de recursos humanos (personal) es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en

---

<sup>2</sup> Bustos, E. 2003. Proceso Administrativo. Disponible en: [http://www.angelfire.com/ak6/proceso\\_escom/unidad\\_1.pdf](http://www.angelfire.com/ak6/proceso_escom/unidad_1.pdf)

general. El proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades.<sup>3</sup>

- Calidad

Representa una forma de hacer las cosas en las que predomina la preocupación por satisfacer al cliente y procurar la mejora de los procesos y resultados. Según Ministerio de Fomento (2010) la calidad ha evolucionado para transformarse en un procedimiento de gestión que introduce el concepto de mejora continua en cualquier organización a todos los niveles y afecta directamente a todas las personas y a todos los procesos.<sup>4</sup>

- Comunicación organizacional

Consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una compleja organización. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo (por ejemplo, entre organizaciones). Si la organización se trata de una empresa, la comunicación distingue tres sistemas:

- Operacionales, se refiere a tareas u operaciones.
- Reglamentarios, órdenes e instrucciones.
- Mantenimiento, relaciones públicas, captación y publicidad.

Si se amplía la concepción de comunicación, comunicación organizacional también puede ser entendida como el proceso de producción, circulación y consumo de significados entre una organización y sus públicos.<sup>5</sup>

- Gestión

---

<sup>3</sup>[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/gestionempresarialrecursoshumanos/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/gestionempresarialrecursoshumanos/).

<sup>4</sup> Ministerio de Fomento. 2013. La Calidad. [http://www.apmarin.com/download/691\\_cal1.pdf](http://www.apmarin.com/download/691_cal1.pdf).

<sup>5</sup> FRAUNFOHER, S. (2003). *Cultura Organizacional*. Editorial Paidós, España, 2003.

En términos generales los conceptos de administración, gerencia y gestión, son sinónimos a pesar de los grandes esfuerzos y discusiones por diferenciarlos. En la práctica se observa que el término *managements* traducido como administración pero también como gerencia. En algunos países la administración está más referida a lo público y la gerencia a lo privado. En los libros clásicos se toman como sinónimos administración y gerencia. En el glosario del CINDA, por ejemplo, aparece gestión como equivalente a administración. Lo esencial de los conceptos administración, gestión y gerencia está en que los tres se refieren a un proceso de "planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar".

- Liderazgo

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. Implica las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos". La dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. Las cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos.

- Negociación

Es un esfuerzo de interacción que se realiza a fin de generar beneficios. En este proceso el negociador procura determinar el resultado mínimo que la otra parte (o las partes) quiere aceptar, ajustando entonces sus solicitudes consecuentemente.

- Talento Humano

Talento Humano, también conocido como Recurso Humano, Capital Humano, Potencial Humano o Activo Humano, hace referencia al conjunto de trabajadores, empleados o personal que conforma un negocio, empresa u organización.

- Usuario interno

Desde hace unos años se han incrementado las referencias teóricas a conceptos como “marketing relacional”, “marketing interno” o “cliente interno”, todas ellas relacionadas entre sí. La utilización de estas nuevas construcciones conceptuales refleja un nuevo enfoque de las relaciones empresa – cliente que en ocasiones no se materializa en el día a día. En concreto la expresión “cliente interno” no hace sino mostrar una nueva forma de entender el proceso de producción, principalmente en empresas de servicios, y las relaciones que se generan dentro de la propia organización.

El cliente interno va indisolublemente unido al marketing interno, que no es sino la aplicación de los principios del marketing, se añadiría que relacional, a los trabajadores de la organización. Con ellos se pretende lograr una mayor lealtad, identificación y compromiso con las estrategias de la empresa. El concepto de cliente interno da la vuelta a la pirámide de mando. Ya no se sirve al jefe, sino que se sirve a los clientes, y es el jefe quien sirve a los trabajadores, en cuanto que clientes internos ofreciéndoles liderazgo, motivación, formación y aquellos instrumentos que faciliten y mejoren el desempeño.

- Usuario externo

Es toda persona, grupo o entidad, que no se encuentra subordinada administrativamente a la misma gerencia que la entidad de información, o que estando subordinada, tiene una entidad intermedia de servicio. El usuario externo recibe bienes o servicios del interno. Es así que todos los habitantes del cantón Mocache son potenciales usuarios externos del GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE MOCACHE.

## 2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 2.2.1. Recursos Humanos

El término recursos humanos, abreviado como RRHH, RH, RECURSO HUMANO, y también conocido como Capital Humano y últimamente como Talento Humano, se originó en el área de economía política y ciencias sociales, donde se utilizaba para identificar a uno de los tres factores de producción, también conocido como trabajo (los otros dos son tierra y capital). Como tales, durante muchos años se consideraba como un recurso más: predecible y poco diferenciable.<sup>6</sup>

El concepto moderno de recursos humanos surge en la década de 1920, en reacción al enfoque de "eficiencia" de Taylor. Los psicólogos y expertos en empleo iniciaron el movimiento de recursos humanos, que comenzó a ver a los trabajadores en términos de su psicología y adecuación a la organización, más que como partes intercambiables. Este movimiento creció a lo largo del siglo XX, poniendo cada día mayor énfasis en cómo el liderazgo, la cohesión y la lealtad jugaban un papel importante en el éxito de la organización.<sup>7</sup>

A medida que el mundo empresarial se daba cuenta que un empleado era mucho más que "trabajo", y que podía aportar más que eso a la empresa y a la sociedad, se creó el concepto de "capital humano", que engloba la complejidad de este recurso.

Cuando se utiliza en singular, "el recurso humano", generalmente se refiere a las personas empleadas en una empresa u organización. Es sinónimo de "personal". Cuando se habla en plural, "recursos humanos", suele referirse al área de la administración que se ocupa de gerenciar al personal de la empresa. Esto incluye contratar, desarrollar, adiestrar y despedir, entre otras funciones.

---

<sup>6</sup> BOHLANDER, G., SHERMAN, A., & SNELL, S. (2001). Administración de recursos humanos. Cengage Learning Editores.

<sup>7</sup> ALLES, M. (2005). Desarrollo del talento humano basado en competencias. Ediciones Granica S.A.

Hacia finales del siglo XX y principios del XXI, el conocimiento y las habilidades del "recurso humano" han cobrado una gran relevancia, siendo cada día más importantes en comparación con otros activos tangibles. De allí que el área de Talento Humano se haya convertido en un área vital para el éxito de la organizaciones.<sup>8</sup>

Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación, inducción de personal y su permanencia en la empresa. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados o el manejo de las relaciones con sindicatos, entre otros. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional.<sup>9</sup>

En el entorno económico actual de globalización, de cambios rápidos y competitividad, la gestión de los Capital Humano se hace mucho más compleja y de su eficacia depende en gran medida la consecución de los objetivos de las organizaciones que en él actúan. Recursos importantes como la tecnología o la estructura organizativa pueden ser imitables, pero lo que hace realmente que una organización sea diferente son las personas que en ella trabajan. La calidad, habilidades, competencias de los trabajadores, su entusiasmo, satisfacción con su trabajo y su lealtad hacia la organización influyen sobre los resultados, eficiencia, reputación y en definitiva sobre la supervivencia con éxito de la organización.

---

<sup>8</sup> CHIAVENATO, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Nomos S.A.

<sup>9</sup> LICHA, I. (2000). El enfoque de gerencia social. En diseño y gerencia de políticas y programas sociales. Washington DC: Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES).

Las personas que conforman una organización constituyen la única ventaja competitiva estable de las empresas frente a sus competidores. Estas siguen siendo el objeto y sujeto de todo lo que se hace, constituyendo el elemento más flexible y el mejor que se adapta a cada situación.

El gran reto actual de la dirección y gestión del Capital Humano radica en crear herramientas útiles mediante las cuales el personal pueda llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse a la empresa, para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo. La mayor aproximación a este tipo de enfoque se ha hecho desde la fase de implementación estratégica.

La Estrategia es uno de los mecanismos que tiene un Sistema de Gestión Integrado de Talento Humano para analizar la identificación con los objetivos organizacionales y la lealtad y vinculación de los trabajadores con su lugar de trabajo, si se consigue que los empleados estén muy identificados e implicados con la organización en la que trabajan, mayores serán las probabilidades de que permanezcan en la misma, lo cual permite materializar la política laboral en su integración con la gestión de las entidades y el cumplimiento de sus proyecciones estratégicas.

Para nadie es un secreto la importancia que tiene la integración de todos los sistemas y la forma en que se materializan de manera recíproca ya que cada uno de ellos se vincula, aporta y exige a la Gestión de Talento Humano como también debería ocurrir entre ellos, esto contribuirá a:

- Hacer viable y ágil la consecución de los objetivos y metas.
- Mejorar la efectividad en la toma de decisiones.
- Elevar la participación de los trabajadores.

Dentro de las áreas de resultado clave y los objetivos estratégicos de cualquier organización se encuentra la Gestión de Capital Humano, definiéndose como objetivo generalizado la implantación de un Sistema de Gestión Integrado de

Capital Humano basado en competencias, que garantice un personal idóneo, motivado y comprometido con los objetivos y valores de la organización, orientados al cambio y a los nuevos retos organizacionales.

### **2.2.2. Talento Humano en Latinoamérica**

Desde hace algunos años, en la región latinoamericana y resto del mundo se ha tornado común referirse al recurso laboral de las empresas como el Talento Humano. Es una de las innovaciones de la administración con mayor trascendencia y de mejor factura en los últimos lustros, ya que no sólo es una diferenciación semántica, sino que es una nueva percepción que le hace más justicia a este importante recurso empresarial.

Asimismo, es común considerar la gestión del Talento Humano a través de un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la Organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

En países en vías de desarrollo como la mayoría de los de este continente, ha sido importante impulsar una nueva óptica de gestión empresarial, de tal manera, que nuestros empresarios descubran el nivel de conocimiento con que cuenta su organización, entendiendo luego, que gran parte del valor de una empresa es inexplicable e incontable, tanto así, que algunos autores lo llaman la nueva riqueza de las empresas. Para todo esto se hace interesante preguntarse ¿Por qué es útil el capital humano en el mejoramiento de la gestión empresarial?, una empresa que no domina todo lo relacionado con el capital humano, no podrá

realizar verdaderas valoraciones sobre sí misma, por lo tanto no podrá definir dónde está, con qué cuenta, o hacia dónde va.<sup>10</sup>

El Talento Humano, mal denominado Capital Humano o Recurso Humano, es lo más importante de una organización ya que es su nervio vital. Una empresa puede tener la mejor infraestructura, tecnología, planta industrial o el equipo más moderno, pero no será suficiente para continuar y tener una garantía de éxito en el mercado. Solamente las personas con sus conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes son capaces de impulsar o destruir una organización, por tanto, su significación es invaluable.<sup>11</sup>

### **2.2.3. Sistema Administración del Talento Humano**

Los cimientos de la gestión total de calidad se construyen con una administración de personal avanzada, que promueva la creación de condiciones laborales que apunten hacia el mejoramiento continuo de motivación y entrenamiento de los trabajadores, es decir, de la calidad humana de la empresa.

La calidad humana como ventaja competitiva, no se importa, sino que se hace en la misma empresa, mediante la modernización de la gestión humana. La reconversión de las organizaciones no puede darse exclusivamente comprando maquinaria, equipo sofisticado en administración y producción, sino adquiriendo también nuevas formas de considerar al ser humano.

La administración debe coordinar los Talentos Humanos y los recursos materiales para conseguir los objetivos. Partiendo de esto se toman en cuenta cuatro elementos básicos:

---

<sup>10</sup> REYES, A. J. (2009). *La Gestión Empresarial y su Talento Humano Asociado*. Ed. Limusa, Buenos Aires, Argentina.

<sup>11</sup> Verde, R. H. (2010). *Talento Humano vs Recurso o Capital Humano: Reflexiones*. Ed. Trejos, Guadalajara, México.

- Logro de objetivos
- Por medio de personas
- Utilizando tecnología
- En una organización

La tarea de la administración consiste básicamente en integrar y coordinar los recursos organizacionales, unas veces cooperativos, otras veces conflictivos, tales como personas, materiales, dinero, tiempo, espacio, etc.

Por la naturaleza compleja y amplia de la administración de Recursos Humanos, que tiene como propósito garantizar la eficiencia y la eficacia de la participación del personal en el éxito empresarial, se requiere considerar por los menos los siguientes elementos:

- Reclutamiento de personal
- Selección de personal
- Descripción y análisis de puestos
- Evaluación del desempeño de personal
- Sistemas de compensación
- Plan de Beneficio Social
- Higiene y Seguridad en el Trabajo
- Capacitación y Desarrollo de personal

Las personas y las organizaciones están implicadas en una interacción compleja y continua; las personas pasan la mayor parte de su tiempo en las organizaciones, de las cuales dependen para vivir, y éstas a su vez, están conformadas por personas sin las que no podrían existir. Sin las personas y sin las organizaciones no habría Administración de Recursos Humanos. Una organización sólo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante la iniciativa individual.

La Misión del departamento de RR. HH. de un gobierno municipal debe manejar la dotación al gobierno del talento humano mejor capacitado para ofrecer un servicio de excelencia a los ciudadanos, que son la razón de ser de esa organización. En el Departamento de Recursos Humanos se desarrollan todas las áreas esenciales al principio de mérito que rige el servicio público municipal, tales como clasificación de puestos, reclutamiento y selección, ascensos, traslados y descensos, adiestramiento y retención. De igual forma, todo lo relativo a compensación y beneficios de los empleados municipales y del desarrollo e implantación de los planes de seguridad y salud ocupacional preventiva y correctiva y de la implantación de la política pública de un ambiente laboral libre de drogas y alcohol. Como parte de esta filosofía se incluye el mejoramiento de la calidad de vida de los servidores y de sus familias.

#### **2.2.4. Aspectos teóricos relacionados con el Talento Humano**

El **talento** es la capacidad para desempeñar o ejercer una actividad. Se puede considerar como un potencial. Lo es en el sentido de que una persona dispone de una serie de características o aptitudes que pueden llegar a desarrollarse en función de diversas variables que se pueda encontrar en su desempeño.

El talento es una manifestación de la inteligencia emocional y es una aptitud o conjunto de aptitudes o destrezas sobresalientes respecto de un grupo para realizar una tarea determinada en forma exitosa. El talento puede ser heredado o adquirido mediante el aprendizaje. Por ejemplo, una persona que tenga el talento de ser buen dibujante muy probablemente legará esta aptitud a sus hijos o a alguno de sus descendientes. Asimismo una persona que no es y desee ser dibujante deberá internalizar mediante el aprendizaje continuo y esforzado la destreza e internalizarlo en su cerebro la condición que le permita desarrollar la aptitud.

José Ingenieros en su libro El Hombre Mediocre plantea una diferenciación entre genio y talento: "Llama genio al hombre que crea nuevas formas de actividad no

emprendidas antes por otros o desarrolla de un modo enteramente propio y personal actividades ya conocidas; y talento al que practica formas de actividad, general o frecuentemente practicadas por otros, mejor que la mayoría de los que cultivan esas mismas aptitudes."

El talento intrínseco a diferencia del talento aprendido es que el individuo lo puede dejar de ejercer por mucho tiempo y volver a usarlo con la misma destreza que cuando dejó de usarlo; el talento aprendido requiere de ser ejercitado continuamente para no perder la destreza. Indudablemente los talentos innatos son los que más resaltan en la historia humana, tales como el liderazgo de Napoleón Bonaparte, Julio César o Alejandro Magno; el talento artístico de Mozart, Beethoven o Goya, entre otros.

#### **2.2.5. Gestión del Talento Humano**

El talento humano es el recurso más importante para el funcionamiento de cualquier organización. Si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará, de lo contrario se detendrá.

El ser humano es social por naturaleza. Es inherente su tendencia a organizarse y cooperar en relaciones interdependientes. Su capacidad humana lo ha llevado a crear organizaciones sociales para el logro de sus propósitos, siendo el desarrollo de estas organizaciones y la administración efectiva uno de los logros más grandes que haya podido alcanzar.

El vertiginoso cambio en el entorno de las empresas implica que, más que vivir una época de cambios, se vive un cambio de época. Las nuevas tendencias en el mundo de la economía y del trabajo y la presencia dentro de las organizaciones de una tecnología cada vez más cambiante, suponen un reto progresivamente creciente para las empresas, que sólo las mejor preparadas podrán superar para asegurar su supervivencia. Repetidamente se ha comprobado, en ocasiones a través de experiencias dolorosas, que estar "mejor preparado" significa simple y

llanamente, contar con un contingente humano integrado, sólidamente formado, motivado, comprometido, actuando coordinadamente y que aplique todo su potencial al logro de los objetivos corporativos.

Es por ello, que la administración del Talento Humano tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. Las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta.

Gerenciar o dirigir el Talento Humano no es tarea nada fácil. Los ejecutivos, empleados u obreros presentan características culturales muy típicas de nuestro entorno social y político que hacen de su dirección algo difícil, complicado. Su vida familiar, la presencia de violencia, sus conductas agresivas, el alcoholismo y otras drogas, la falta de compromiso, pertenencia y motivación y por consiguiente su irresponsabilidad en el trabajo que se manifiesta de múltiples maneras.

Es la gerencia del Talento Humano la que debe incrementar a través del recurso humano el descubrimiento de habilidades como actitudes en beneficio de la organización. Si un elemento de la organización no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales, es necesario descubrir otras habilidades, las cuales puedan ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma.

El gerente, cualquiera que sea, deberá conseguir, hacer y mantener personas integrales, humanas y competentes, logrando el desarrollo a nivel individual y social a escala física, afectiva y sicológica para obtener el mayor desempeño, resultado y valor agregado de cada persona.

Toda organización para competir hoy necesita imaginación y nuevas ideas. Las compañías están hambrientas de talento y necesitan personas que analicen nuevas maneras de hacer negocio. Para ello, es necesario que la dirección facilite la puesta en marcha de estas ideas. Muchas organizaciones están aún ancladas en el pasado, y más interesadas en su historial y su "buena fama" que en el futuro.

Los empleados de las organizaciones necesitan hoy muchas más aptitudes y talentos que antes, y para competir tienen que contar con plantillas con las mayores aptitudes posibles. A mayor nivel y calidad de servicio, mayor nivel de competencia de los empleados.

Para competir, las empresas necesitan renovar constantemente las aptitudes tanto de los empleados como de la dirección, a través de programas de formación. "Antes, los grandes directivos eran intocables. Daban las órdenes y no recibían consejo de nadie". Esto ha cambiado y, para no quedarse atrás, los líderes de las empresas tienen que aprender y ponerse al día. Una vez más, la dirección debe dar la libertad a sus empleados para desarrollar sus aptitudes y talentos, y no someterlos a normas que pongan en peligro la relación con sus usuarios externos.

La capacidad intelectual es la clave, y en la nueva economía global de la información, esta será la que lleve al poder financiero a las empresas. "En el sistema empresarial antiguo, la gente era considerada según su posición, títulos universitarios o por las relaciones familiares, el talento no importaba. Hoy, esto es sustituido por la destreza y capacidad de acción de los empleados". "Si no existe un capital humano capaz de innovar y aprender, las organizaciones fracasarán".

Revitalizar la gente es la clave para revitalizar la Empresa. Una estrategia exitosa de Talento Humano Implica analizar y remodelar sus prácticas para potencializar la ventaja competitiva de "las personas, sus empleados".

A la luz del sistema gerencial, la gestión del Talento Humano es una estrategia para crear valor a la organización y desde esta perspectiva se concibe a la persona como un ser que busca su desarrollo integral, así mismo a la organización como el espacio que le posibilita desarrollo. Esto es, el modelo de gestión humana centra su actuación en el desarrollo del ser humano y la organización para que juntos construyan una cultura de calidad de tal manera que le genere a la empresa competitividad.

Existen en el sector público talentos, compuestos por trabajadores bien calificados académicamente, con experiencia e identificados con su organización, pero que se ven frustrados al no poder ascender.

Una organización inteligente es aquella empresa en la que cada uno de sus empleados, en todos los niveles, tiene una clara definición de su visión y misión y a través de ellas es capaz de mantenerse a través del tiempo.

En el 2008 la empresa IBM realizó el estudio mundial del Capital Humano. Del citado estudio de IBM, se destaca que sólo el 6% de las empresas gestiona el talento de forma integrada, es decir, no sólo identificando el talento individual, sino adecuándolo en el puesto óptimo, como activo para la organización en su conjunto, y para que desarrolle al máximo sus habilidades.<sup>12</sup>

## **2.2.6. Dimensiones de la estrategia de la organización para la administración de los Recursos Humanos**

### **2.2.6.1. Comunicación organizacional**

La *comunicación organizacional* consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una compleja organización. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo (por ejemplo,

---

<sup>12</sup> IBM. (2008). *Estudio mundial del Capital Humano*. Ediciones Varias. New York, USA.

entre organizaciones). Si la organización se trata de una empresa, la comunicación distingue tres sistemas:

- Operacionales, se refiere a tareas u operaciones.
- Reglamentarios, órdenes e instrucciones.
- Mantenimiento, relaciones públicas, captación y publicidad.

Si se amplía la concepción de comunicación, comunicación organizacional también puede ser entendida como el proceso de producción, circulación y consumo de significados entre una organización y sus públicos. La comunicación dentro de una empresa adquiere un carácter jerárquico, basado en órdenes y mandatos, aceptación de políticas, etc. Es por ello que hay que destacar la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas y la cooperación entre directivos o altos mandos y trabajadores. La efectividad y buen rendimiento de una empresa depende plenamente de una buena comunicación organizacional. Así pues, la comunicación organizacional estudia las formas más eficientes dentro de una organización para alcanzar los objetivos esperados y proyectar una buena imagen empresarial al público externo.

Hay diversos tipos de comunicación organizacional. Dentro del ámbito empresarial, se denomina Comunicación Vertical a aquella que fluye ascendente o descendentemente entre subordinados y managers. Esta comunicación permite regular y controlar la conducta de los subordinados en aspectos tales como:

- Instrucciones y planificación de las tareas
- Información relativa a procedimientos, prácticas, políticas.
- Valoración del rendimiento de los empleados, etc.

Los canales de comunicación empleados para la misma son:

- Teléfono
- Reuniones

- Correo electrónico
- Manuales, guías, etc.

Los medios más eficaces para transmitir información son las reuniones y el teléfono. Permite condensar una gran cantidad de información en un breve espacio de tiempo. La comunicación escrita (correos) son apropiados sólo cuando la tarea requiere una gran cantidad de información detallada y compleja. Es un tipo de lenguaje más preciso que los anteriores y a la vez más objetivo ya que no está sujeta a tantas distorsiones como la palabra hablada. La comunicación escrita es útil también cuando necesita crearse un registro de la información tratada.

#### **2.2.6.2. Comunicación horizontal**

La **comunicación horizontal** es aquella que se establece entre miembros de un mismo nivel jerárquico. Pueden ser entre departamentos, grupos o de forma individual, no hay presencia de autoridad y sirven para agilizar la estructura organizativa. Ese tipo de información se puede obtener a través de juntas, informes, asambleas, etc.

Este tipo de comunicación se produce entre personas del mismo nivel jerárquico dentro de la empresa. La función de la comunicación horizontal es la de suministrar apoyo emotivo y social entre los trabajadores, al igual que coordinar las tareas para la plantilla, de modo que estén organizadas y sean coherentes unas con otras.

#### **2.2.6.3. Comunicación vertical**

La dirección que toma esta comunicación vertical es entre las diferentes posiciones de la jerarquía empresarial, es decir de trabajadores a superiores y viceversa. Lo positivo de esta comunicación es que se pasa información con la cual sabemos qué está ocurriendo en los diferentes estratos de la organización.

En este movimiento vertical de información existen dos posibilidades, ascendentes, de estratos más bajos de la organización a más altos, y descendentes, en dirección contraria, es decir, de los altos estratos a los inferiores.

a) Descendente

Este tipo de comunicación es la utilizada por los mandos superiores, la dirección, con el fin de mantener informados a los trabajadores. Con ella se controla la conducta de los subordinados al igual que se utiliza para regular el sistema de funcionamiento. Se trata de una información de poder. Su efectividad depende de lo extensa que sea la jerarquía de la empresa, así en empresas de gran tamaño puede llegar a tener menos efectividad debido al distanciamiento y esto puede llevar a una distorsión de la información. En este caso se deberá recurrir a algún tipo de solución para evitarlo.

Es decir, que sirve para enviar los mensajes de los superiores a los subordinados; uno de los propósitos más comunes de estos comunicados es proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo: “quien, debe hacer que, cuando, como, donde, y por qué”.

Es el tipo de comunicación que se da cuando los niveles superiores de la organización transmiten uno o más mensajes a los niveles inferiores. Esto quiere decir que por comunicación descendente no se entenderá exclusivamente aquella que se origina en la gerencia y termina en los empleados, sino también y de manera muy importante, la que se origina en los niveles directivos y que fluye a la gerencia, ya que sin esta última, la primera no tendría ningún sentido.

La comunicación gerencial se relaciona, muchas ocasiones, con los esfuerzos más importantes de comunicación se dirigen a los empleados: “total, la gerencia puede cuidarse sola”. Sin embargo, también existen razones por las que la comunicación de los directivos hacia los gerentes tiene la misma importancia;

entre otras, que los gerentes no pueden transmitir un mensaje con mayor claridad con la que ellos mismos lo entienden, y que una parte central de las actividades directivas son las actividades comunicativas.<sup>13</sup>

Se considera relevante la revisión periódica de planes, metas y objetivos organizacionales desde los niveles más altos de cualquier institución. Esta revisión debe atender los elementos tanto estratégicos como tácticos y operativos de todos los niveles de la organización. Si esta revisión no se efectúa, o bien si no se da a conocer de manera clara y directa a los niveles inferiores, la eficacia y aun la supervivencia de una institución puede verse amenazada.

Se conoce como la trampa de la actividad a la situación en la que el personal realiza actividades que alguna vez tuvieron objetivos claros pero que, al cabo de un tiempo, dicho personal trabaja sin saber claramente hacia donde van encaminados, puesto que los objetivos no han sido reconsiderados, o bien, no se han comunicado de manera clara.

Cabe señalar que no porque en alguna ocasión tuvimos objetivos claros y bien considerados y los comunicamos a la gente, podemos ya sentarnos tranquilamente sin preocuparnos por la realización de las actividades por parte de nuestro personal. Todo proceso de planeación debe ir orientado a la consideración y revisión de objetivos bajo nuevas condiciones, por lo que su revisión periódica y la comunicación de los resultados a nivel gerencial deben ser prioritarias. La actividad mal orientada consume recursos de todo tipo: dinero, espacio, materiales de trabajo y energía humana. Incluso mala orientación de la actividad puede tener efectos en la gente: los limita personal y profesionalmente.<sup>14</sup>

Si no se realiza consideraciones periódicas sobre metas, planes y objetivos y se comunican claramente desde el nivel gerencial hasta el de empleados, estos se

---

<sup>13</sup> GANDER, D. (2008). *Aspectos sobre la comunicación dentro de la organización*. Ed. Alhambra, Barcelona, España.

<sup>14</sup> PÁEZ, H. (2005). *Orientación de las actividades en la empresa*. Ed. Pueblo y Educación, La Habana, Cuba.

pueden perder de vista y no se podrá salir de la trampa de la actividad. El personal podrá ser castigado o incluso despedido por cometer errores en su trabajo sin saber cómo desarrollar correctamente su trabajo en esa oficina porque nunca nadie se lo dijo explícitamente. Para la comunicación hacia el nivel gerencial de metas, planes y objetivos institucionales es imprescindible en todo órgano de gobierno que los ejecutivos tomen decisiones correctas en sus áreas específicas. Dado que muchas veces los ejecutivos están físicamente lejos del punto de decisiones, ellos servirán como centro de decisión competente solo en la medida en que se desarrolle fuentes de información apropiadas dentro de una institución.

Para la comunicación a los empleados la gerencia tiene a su disposición una multitud de técnicas además de la ayuda de personal especializado, para mejorar la comunicación descendente ¿cuándo se produce este fenómeno? Pues cuando el gerente no tiene claros sus objetivos, metas y planes.

Los elementos de la comunicación a los empleados<sup>15</sup> puede ser resumida de la forma siguiente:

- **Obtenga la información necesaria**

Parte de la responsabilidad de todo gerente es contar con la información necesaria que le permita desarrollar sus labores de manera eficaz y eficiente. En este sentido, si el flujo no viene de arriba, él o ella deberían pugnar por conseguir la información que considera primordial y no sólo quedarse en espera de que su superior, algún día, se la suministre.

---

<sup>15</sup> SUÁREZ, V. y VELIZ, F. (2009). *Principales elementos de la comunicación a los empleados*. Ed. McGraw – Hill, México, D.F.

- **Desarrolle una actitud positiva hacia la comunicación**

Muchos gerentes se comunican con deficiencia porque no conceden importancia a esta actividad, o bien le conceden una importancia teórica pero en la práctica, sus acciones manifiestan lo contrario. El gerente eficaz tratará de compartir la información con sus empleados de acuerdo con sus necesidades y también de hacerles conciencia de que eso es precisamente lo que se está buscando hacer.

- **Desarrolle y mantenga la confianza de sus empleados**

Uno de los elementos más importantes en toda comunicación, y que en gran medida puede deberse a su actitud comunicativa, es la confianza que existe entre emisores y receptores, ya que esta impacta, de manera muy relevante, a la eficacia de la comunicación. A este aspecto se le conoce como "*credibilidad de la fuente o del emisor*"; si no existe confianza, el flujo de comunicación será muy limitado ya que se tendrán menos deseos de enviar mensajes y menos razones para creer en los que se reciben.

- **Desarrolle un plan de comunicación**

Para ser efectivo, es obvio que hay que conocerlo lo más posible. Ello implica que, idealmente, la comunicación oficial de los superiores debería ser siempre la primera en llegar.

Sobre *las necesidades de la comunicación descendente*, en la mayoría de los casos los gerentes piensan que comprenden las necesidades de comunicación de su personal, pero a menudo sucede que sus empleados no comparten esta opinión. Debido a ello, es muy importante que estén atentos a esta necesidad, sus cambios y desarrollo, para no quedarse con una confianza excesiva que les impida tomar las debidas precauciones. Para la satisfacción de las necesidades de la comunicación descendente se necesita de:

- **Instrucciones de trabajo**

Esta es una de las necesidades más importantes de comunicar en todo trabajo. Las organizaciones mejor manejadas tienen perfectamente claro a donde van y lo hacen saber a todos los niveles de la misma, en términos de objetivos y metas. Para transmitir esta información a los empleados debe desarrollar reuniones periódicas entre gerentes y subordinados y, hablar no sólo de los objetivos sino además de los resultados esperados en el futuro, relacionándolos con las actividades específicas que las personas habrán de desarrollar.

- **Retroalimentación sobre el desempeño**

La retroalimentación constante sobre el desempeño genera tanto mejor rendimiento como actitudes más favorables. La retroalimentación por si sola puede lograr efectos positivos muy importantes.

- **Noticias**

Los mensajes descendentes, por último, deben tratar de llegar siempre como información nueva no como algo añejo, ya conocida a través de otras fuentes. La comunicación oficial debe llegar siempre de manera oportuna, lo que ayudara a crear certidumbre y confianza en el empleado.

b) **Comunicación ascendente**

Es aquella que se da cuando las personas de los niveles bajos emiten uno o más mensajes a los niveles superiores en la estructura organizacional, a través de canales formales e informales. Esta debe ser detallada y específica.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> PERKINS, J. D. (2004). *Las formas que toma la comunicación en una organización de gestión*. Ed. Elsevier, Londres, Reino Unido.

La comunicación ascendente adopta muchas formas, sin embargo, puede reducirse a lo que la persona dice:

- De sí misma, su desempeño y sus problemas.
- Acerca de otras personas y sus problemas.
- Acerca de los usos, prácticas y políticas organizacionales.
- Acerca de lo que es necesario hacer y cómo puede ser hecho.

La comunicación ascendente puede constituirse en un termómetro de lo que sucede con la gente a nuestro mando y, por lo tanto, su utilidad está en que dependiendo del nivel de detalle que tengamos, podamos diagnosticar y pronosticar sucesos para poderlos manejar de una manera más eficiente.

La importancia de la comunicación ascendente se asocia a los siguientes aspectos:

- Brinda a los niveles altos de la organización la retroalimentación que proviene de niveles más bajos acerca de las comunicaciones descendentes. La comunicación ascendente es el contacto de la gente con sus superiores para que estos estén suficiente y oportunamente informados de la manera en que sus departamentos o áreas de responsabilidad reciben las comunicaciones descendentes.
- Mide el clima organizacional imperante. La comunicación ascendente crea, además, un canal por el cual la administración puede medir el clima organizacional y enfrentarse a problemas tales como quejas o baja productividad, antes de que se conviertan en problemas graves.
- Permite la participación de los empleados en la toma de decisiones mediante la aportación de sus ideas, basadas en el comportamiento de sus tareas.

- Permite el diagnóstico de las malas interpretaciones y la prevención de nuevos problemas cuando se presentan los primeros síntomas de tensión y dificultades, ya que satisface necesidades humanas básicas, como el sentirse tomado en cuenta.
- Puede incrementar la aceptación de decisiones ejecutivas. En la medida en que exista un mayor acercamiento entre los jefes y empleados, se logrará una mejor aceptación y comprensión de las decisiones ejecutivas.
- Mejora el conocimiento de los subordinados. La habilidad para influenciar y motivar a los niveles inferiores, tendrá mejores fundamentos y oportunidades si se sabe y comprenden las formas de pensar y sentir de su personal.

Las principales y más importantes normas de la comunicación ascendente se resumen a continuación, pero antes debe destacarse que uno de los métodos que pueden ayudar a fomentar la comunicación ascendente dentro de una organización es el establecimiento de una política general que exprese los tipos de mensaje que se desea.

Los empleados mantendrán informados a los supervisores directos acerca de:

- Aquellos aspectos en que el supervisor es responsable ante los niveles superiores.
- Cualquier elemento en el que pueda existir desacuerdo o que pueda provocar controversia dentro de las diversas unidades o departamentos de la organización.
- Los aspectos que necesitan una asesoría del supervisor o la coordinación con otras personas o unidades.

- Cualquier aspecto concerniente a recomendaciones o sugerencias tendientes a efectuar cambios, innovaciones o variaciones en las normas establecidas.

En cuanto a las prácticas de la comunicación ascendente, además de contar con normas adecuadas, es necesario manejar algunas de ellas para mejorar la comunicación ascendente:

- **Lleve a cabo reuniones periódicas con su personal**

Es importante que usted celebre reuniones periódicas con los empleados ya que sirven para fortalecer la comunicación ascendente a través de juntas. En ellas se debe animar a los trabajadores a hablar con claridad sobre cualquier problema de trabajo, necesidades y práctica gerenciales que de alguna manera faciliten su desempeño personal o bien interfieran con él.<sup>17</sup>

- **Mantenga una política de puertas abiertas**

Este tipo de práctica radica en el hecho de que el personal se puede acercar a los niveles superiores para hablar directamente de todo aspecto que él o ella consideren de interés o de importancia, la puerta abierta puede constituirse en una ayuda muy importante para que la comunicación ascendente fluya. El principal problema para que esta práctica de resultados es saber si el gerente que está detrás tiene en realidad una actitud de puertas abiertas y si los empleados se sienten libres para cruzarlas.

---

<sup>17</sup> HENRY, G. W. (2008). *Relaciones Humanas y Gerencia Empresarial: De la Teoría a la Práctica*. Ed. Limusa, Buenos Aires, Argentina.

- **Trasponga los umbrales de su oficina**

Los ejecutivos se proyectan fuera de sus oficinas de trabajo y abarcan en la comunicación, toda clase de escenario y sin despreciar a ninguna persona, por bajo que sea su nivel en la escala de importancia de la organización.

La comunicación ascendente es complementaria a la descendente, consistente en que los subordinados informen a la dirección.<sup>18</sup> Lamentablemente la comunicación ascendente suele ser bastante insuficiente y suele ser poco valorada por la jerarquía, pero no debemos olvidar que para los trabajadores de la organización es necesaria y positiva, a parte que puede llegar a ser muy útil para que los directivos sepan qué es lo que está ocurriendo.

O sea que, es la que va del subordinado a hacia los superiores. El principal beneficio de esta comunicación es ser el canal por el cual la administración conoce las opiniones de los subordinados, lo cual permite tener información del clima organizacional en esos ámbitos.

#### **2.2.6.4. Comunicación oblicua**

Es la que se puede realizar entre el gerente de departamento de comercialización y un empleado de finanzas y que está prevista en la organización. Es la necesidad de la coordinación intergrupala, debidas a una urgencia por parte del emisor para conseguir una respuesta del receptor.

#### **2.2.6.5. Comunicación formal**

La *comunicación formal* es aquella que se efectúa y transmite por canales concebidos para que sea recibida por un público y que responda a unos objetivos o pretensiones. Sirve para llevar a cabo una mayor eficacia organizativa.

---

<sup>18</sup> FRIENDSHIP, J. C. (2010). *Trabajo y Comunicación*. Ed. Pueblo y Educación, La Habana, Cuba.

### **2.2.3.6. Comunicación Informal**

La comunicación informal fluye dentro de la organización sin canales preestablecidos y surge de la espontaneidad de los empleados. Se le da alto nivel de credibilidad y suele estar relacionada con asuntos personales acerca de individuos o grupos de la organización. Este tipo de comunicación es conocida popularmente como “rumores” y sirve para que los altos niveles jerárquicos conozcan las condiciones personales de los empleados y del entorno de la empresa. En definitiva, el estudio de la comunicación organizacional está cada vez más en auge y la experiencia afirma que las organizaciones que la llevan a cabo presentan una mayor efectividad laboral, mayor motivación dentro de la organización y mejores resultados no productivos.

a) El ruido entorpece la comunicación

Lamentablemente, la comunicación se ve afectada por el ruido, todo aquello que (ya sea que esté presente en el emisor, la transmisión o el receptor) entorpece la comunicación por ejemplo:

- El ruido o un lugar muy cerrado puede impedir el desarrollo de ideas claras.
- La codificación puede resultar fallida a causa del uso de símbolos ambiguos.
- La transmisión puede verse interrumpida por la presencia de estática en la cual, como ocurre a causa de una conexión telefónica deficiente.
- La descodificación puede resultar fallida a causa de la atribución de significados erróneos a palabras y otros símbolos.
- La comprensión puede verse obstruida por prejuicios.

- El cambio deseado puede no ocurrir a causa del temor a sus posibles consecuencias.
- Puesto que el lenguaje es un factor especialmente importante de la comunicación transcultural, no solo la opresión verbal sino también la postura y los gestos pueden producir ruido y entorpecer la comunicación.

#### b) Retroalimentación en la comunicación

Para comprobar la eficacia de la comunicación, una persona debe recibir retroalimentación. Nunca se puede estar del todo seguro de si un mensaje fue eficazmente codificado, transmitido, decodificado y comprendido hasta confirmarlo por medio de la retroalimentación. De igual modo, la retroalimentación indica si el cambio individual u organizacional ha tenido lugar como resultado de la comunicación.

#### c) Factores situacionales y organizacionales en la comunicación

En el ambiente externo estos factores pueden ser de orden educativo, sociológico, legal, político y económico. Por ejemplo, un régimen político represivo inhibirá el libre flujo de la comunicación. Otro factor situacional es la distancia geográfica. Una comunicación directa frente a frente es distinta a una conversación telefónica con una persona al otro lado del mundo y también a un intercambio de cables o cartas. Asimismo, en la comunicación se debe tomar en cuenta el tiempo. Es probable que un ejecutivo muy ocupado no disponga del tiempo suficiente para recibir y emitir información de manera detallada.

Otros factores situacionales que afectan a la comunicación en una empresa son la estructura organizacional, los procesos administrativos y no administrativos y la tecnología. Un ejemplo de esta última es el poderoso impacto de la tecnología de cómputo en el manejo de grandes cantidades de datos. En suma, el modelo de comunicación ofrece una visión general del proceso de la comunicación, identifica

las variables críticas y muestra sus relaciones. Esto permite a su vez a los administradores detectar problemas de comunicación y tomar medidas para resolverlos o, mejor todavía, impedir la presencia de dificultades desde el primer momento.

#### **2.2.6.7. Comunicación cruzada**

La comunicación cruzada incluye el flujo horizontal de información, entre personas de iguales o similares niveles organizacionales y el flujo diagonal, entre personas de diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre sí. Este tipo de comunicación sirve para acelerar el flujo de la información, procurar una mejor comprensión y coordinar esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Buena parte de la comunicación no sigue la ruta marcada por la jerarquía organizacional, sino que atraviesa de un costado a otro la cadena de mando. El ámbito empresarial ofrece numerosas ocasiones de comunicación oral, estas van desde las reuniones informales del equipo de boliche de la empresa y las horas de comida de los empleados hasta sesiones formales y reuniones de consejos y comités. Este tipo de comunicación también ocurre cuando miembros de diferentes departamentos se agrupan en equipos u organizaciones de proyectos. Finalmente, la comunicación atraviesa las fronteras organizacionales cuando, por ejemplo, miembros del personal administrativo con la autoridad funcional o de asesoría interactúan con administradores de línea de diferentes departamentos. Además, también las formas escritas de comunicación mantienen informado al personal acerca de la empresa. Estas formas escritas incluyen el periódico o revistas de la compañía y los tableros de información. Las empresas modernas hacen uso de muchos patrones de comunicación cruzada, oral y escrita; para complementar el flujo vertical de la organización.

Las comunicaciones cruzadas deben apoyarse en el entendido de que:

- Las relaciones cruzadas serian estimuladas siempre que resulten apropiadas.
- Los subordinados se abstendrán de establecer compromisos que excedan su autoridad.
- Los subordinados mantendrán informados a sus superiores de las actividades interdepartamentales importantes.

#### **2.2.6.8. Comunicación interpersonal**

En el seno de cualquier organización, las comunicaciones fluyen de una a otra persona, tanto en las reuniones entre dos personas como en un grupo. Estos flujos, denominados Comunicaciones Interpersonales, van desde las órdenes directas hasta cualquier frase que se pueda pronunciar sin intención alguna. Las comunicaciones interpersonales son el principal medio de comunicación de la dirección. Durante un día de trabajo normal, más del 75% de las comunicaciones de la dirección se producen en interacciones cara a cara.

Los problemas que surgen cuando los dirigentes tratan de comunicarse con otras personas se pueden atribuir a diferencias de percepción o a diferencias de estilo interpersonal. Las diferencias de percepción se presentan porque cada dirigente percibe el mundo de acuerdo con sus antecedentes, experiencias, personalidad, marcos de referencia y actitud. Los dirigentes se relacionan y aprenden de su entorno (incluyendo a las personas que están en el mismo) básicamente a través de la información que reciben y transmiten. La forma en que reciben y transmiten información depende en parte de su relación con dos importantes transmisores de información: ellos mismos y los demás.

Estilo interpersonal es un concepto que alude a la forma que escoge una persona para relacionarse con otras. El hecho de que gran parte de cualquier relación interpersonal incluya algún tipo de comunicación indica la importancia del estilo interpersonal. Empecemos por admitir que la información está en manos de uno mismo y de otras personas, pero que ninguno tiene no conoce toda la información.

### **2.2.6.9. *Hacia una comunicación eficaz***

Existen varios enfoques para mejorar la comunicación. Uno de ellos consiste en la realización de una auditoría de comunicación. Los resultados de esta sirven de base para cambios tanto en la organización como en el sistema. Otro enfoque es el de aplicar técnicas de comunicación, con especial acento en las relaciones interpersonales y la habilidad para escuchar.

### **2.2.6.10. *La auditoría de la comunicación***

Uno de los medios para mejorar la comunicación en una organización es efectuar una auditoría de comunicación. Esta auditoría es un instrumento para el examen de las políticas, redes y actividades de comunicación. La comunicación organizacional es concebida en este contexto como un grupo de factores de comunicación relacionados con las metas de la organización.

Lo interesante de este modelo es que en él la comunicación no es considerada por sí misma, sino por un medio para el cumplimiento de las metas organizacionales, hecho que a veces olvida quienes se interesan únicamente en las relaciones interpersonales.

Las cuatro principales redes de comunicación que es necesario auditar son las siguientes:

- La red de regulación o relativa de las tareas referente a políticas, procedimientos, reglas y relaciones superiores-subordinados.
- La red de innovación incluye la solución de problemas, las reuniones y las sugerencias de cambio.
- La red de integración, compuesta por elogios, recompensas, asensos y todos aquellos elementos que vinculan a las metas de la empresa con las necesidades personales.
- La red de información – instrucción, que incluyen a las publicaciones, tablero de avisos y la red natural de una compañía.

### **2.2.6.11. Sugerencias para mejorar la comunicación**

La eficacia de la comunicación es responsabilidad de todos los medios de la información, tanto administradores como empleados en general, los cuales persiguen un propósito en común. El grado de eficacia de la comunicación puede evaluarse conforme a los resultados esperados. Las siguientes sugerencias pueden contribuir a derivar las barreras a la comunicación:

- Los emisores de mensajes deben concebir claramente lo que desean comunicar. Esto significa que uno de los primeros pasos de la comunicación es aclarar el propósito del mensaje y trazar un plan para la consecución propuesto.
- Para que la comunicación sea eficaz es preciso que la codificación y la decodificación se realicen con símbolos familiares tanto para el emisor como para el receptor del mensaje. Así como el administrador debe evitar la jerga técnica y necesaria, inteligible solo para los expertos en su campo.
- La planeación de la comunicación no debe hacerse en el vacío. Por el contrario, se debe consultar a otras personas y alentar su participación en la recolección de datos, análisis del mensaje y selección de los medios apropiados. Un administrador por ejemplo, puede pedirle a un colega que lea un memorando importante antes de que se le distribuya en la organización. El contenido del mensaje debe ser acorde con el nivel de conocimientos de sus destinatarios y con el ambiente organizacional.
- Es importante considerar las necesidades de los receptores de la información. Siempre que resulte apropiado hacerlo, se debe comunicar algo que sea valioso para ellos, tanto a corto plazo como en un futuro más lejano. Es probable que los empleados acepten más fácilmente acciones impopulares que abran de afectarles a corto plazo si en realidad les benefician a largo plazo. Reducir la semana laboral por ejemplo, puede

resultar más aceptable si se hace notar que esta acción fortalecerá a largo plazo la posición competitiva de la compañía y evitara despidos.

- Hay un proverbio que dice que el tono hace la música. De igual manera, en la comunicación el tono de voz, las palabras elegidas y la congruencia entre lo que se dice y el modo en el que se le dice influyen en las reacciones del receptor del mensaje. Si un administrador autocrático les ordena a los supervisores bajo su mando que pongan en práctica una administración participativa, creara un vacío de credibilidad difícil de llenar.
- Con demasiada frecuencia se transmite información sin comunicación, dado que la comunicación solo es completa cuando el mensaje es comprendido por el receptor. Es imposible saber si la comunicación ha sido comprendida si el emisor no recibe retroalimentación. Esto se logra haciendo preguntas solicitando la contestación a una carta y alentando a los receptores a exponer sus reacciones al mensaje.
- La función de la comunicación no se reduce a transmitir información. También tiene que ver con las emociones, las cuales son muy importantes en las relaciones interpersonales entre superiores, subordinados colegas en una organización. Además, la comunicación es vital para crear condiciones en las que las personas se sientan motivadas a trabajar a favor de las metas de la empresa al tiempo en que cumplen sus propósitos individuales. Otra función de la comunicación es el control.
- La comunicación eficaz es responsabilidad no solo del emisor, sino también del receptor de la información. Por lo tanto, escuchar es un aspecto que precisa de comentarios adicionales.

## **2.2.7. Control de gestión**

### **2.2.7.1. *Concepto de control***

Es importante, para comprender mejor el objeto de este estudio, discutir sobre lo que significa la función de control. Por eso, en este punto se pretende presentar el concepto de control, así como los elementos que integran este concepto. Se expondrán las formas según las cuales el control puede ser comprendido en sus diferentes perspectivas y sus etapas básicas. Estas consideraciones serán importantes para que sea posible comprender la evolución del concepto, que será expuesto a continuación.

Se puede definir el control como “un proceso administrativo a través del cual los administradores realizan un esfuerzo sistemático orientado a comparar el rendimiento con los estándares establecidos por las organizaciones, y estar en capacidad de determinar si el desempeño es acorde con las normas”. Este proceso incluye, obviamente, asegurarse de que todos los recursos estén siendo utilizados de la manera más efectiva posible siempre en función del logro de los objetivos que la organización ha propuesto.

La palabra control tiene muchas connotaciones y su significado depende del área en que se aplique; puede ser entendida como:

- Las políticas, procedimientos, prácticas y estructuras organizacionales diseñadas para garantizar razonablemente que los objetivos del negocio serán alcanzados y que eventos no deseables serán prevenidos o detectados y corregidos.
- La función administrativa que hace parte del proceso administrativo, junto con la planeación, organización y dirección y lo que la precede.

- Como la función restrictiva de un sistema para mantener a los participantes dentro de los patrones deseados y evitar cualquier desvío. Es el caso del control de frecuencia y expediente del personal para evitar posibles abusos.

Hay una imagen popular según la cual la palabra control está asociada a un aspecto negativo, principalmente cuando las organizaciones y en la sociedad es interpretada en el sentido de restricción, coerción, limitación, dirección, refuerzo, manipulación e inhibición. Generalmente hablando, controlar es influir en lo que sucede con el fin de obtener el resultado deseado. Existen varios conceptos de control. Algunos interpretan el control como algo que se reduce a verificar. Otros amplían el significado para incluir aspectos preliminares (planificación, programación) como una parte del control. Finalmente, otros juzgan el control y la dirección como sinónimos, lo que implica dinamizarlo y enmarcarlo como una función del proceso administrativo de la organización.

Aun no se comprende a cabalidad la importancia de contar con un eficaz y eficiente sistema de control. Incluso en algunos casos se considera al control como una parte independiente del proceso administrativo, cuando en realidad aquel participa concurrente y permanentemente amalgamado en cada una de las etapas de planeación, organización, dirección y el propio control de una entidad. Conviene señalar los alcances del término control y el de orden:

- Control

Autoridad, mando, manejo, dominio, etc. Persona o automatismo que lo ejerce. En cuanto a calidad, es la comprobación de que un bien de consumo se halla dentro de los márgenes de tolerancia de calidad preestablecidos. En cuanto a gestión, es la verificación del cumplimiento de un programa de gestión empresarial.

- Orden

Distribución armónica y simétrica de un conjunto de personas u objetos. Serie sucesiva de elementos según la variedad de afinidades que puede existir entre ellos. Norma a seguir en la consecución de un fin. Mandato que hay que acatar.

Aun cuando hay similitudes significativas, ya intrínsecamente ambos tienen el propósito de minimizar y gobernar problemas y riesgos. De las acepciones anteriores, se puede inferir que el orden tiende a ser más específico y propio de un ente, mientras que el control es un sistema que refiere a la conjunción de los elementos para lograr el que se busca. Dado lo anterior, se puede considerar al orden como un elemento que está dentro de los ámbitos del control, por lo que puede haber orden sin que en el conjunto exista control, pero la situación inversa no se da.

#### **2.2.7.2.      ¿Qué permite el proceso de control?**

El proceso de control permite:

- Garantizar que las actividades reales (las acciones) se ajusten a las actividades proyectadas, las actividades reales son el resultado del Proceso de dirección, las actividades proyectadas son el resultado del Proceso de Planificación, y el Control compara o garantiza que lo que se hace responde a lo previsto.
- Tomar medidas correctivas, porque establece los desvíos y gracias a ellos, se corrige la norma o la acción. Cuando se corrige la norma, se aplica el proceso de corrección en el proceso de Planeamiento; y cuando se corrige la acción, se aplicó el esfuerzo sobre el proceso de Dirección.

- Permite monitorear la eficacia de las actividades del Planeamiento, Organización y Dirección. El de Planeamiento porque establece las normas, pero como éste está íntimamente ligado con el de Organización, no se puede planificar si no está definida la Estructura de actividades que se obtiene en el proceso de Organización, porque es el que contiene la Estructura, y ésta contiene al plan; mientras tanto, la Dirección orienta todos los recursos para que las actividades establecidas en el plan se ejecuten. El Control permite ajustar permanentemente los procesos anteriores, por lo que tienen que estar en orden: (1) Planificar, (2) Organizar, (3) Dirigir y (4) Controlar. El proceso de Administrar es un Sistema, los subprocesos vuelven al principio (retroalimentación) y siempre tiene que tener esa secuencia.

### **2.2.7.3. Características del control tradicional y moderno**

	<b>TRADICIONAL</b>	<b>MODERNO</b>
1	Los mecanismos de eficiencia son estables en el tiempo	Capacidad de diagnóstico para administrar el cambio y no la estabilidad
2	Las funciones de planificación y control se dan separadas	Tendencia a la integración de las funciones de planificación y control
3	Orientado al pasado como control de gestión retrospectivo	Más orientado al futuro, vincula el presente con el futuro como control de gestión prospectivo
4	Expresión de objetivos y resultados en términos financieros	Utiliza indicadores financieros y no financieros, expresando objetivos y resultados de forma diversificada
5	La eficiencia productiva se identifica con la disminución de los costos	Se administra no solo el costo sino el valor
6	El costo global es equivalente al costo de un factor de producción dominante generalmente la mano de obra directa	El costo es generado por una combinación de factores que concurren en las actividades y procesos de la empresa

7	El criterio de mejora del desempeño es con respecto a la propia empresa (Visión desde adentro)	El criterio de mejora del desempeño es con respecto al cliente y a la competencia (Visión desde afuera)
8	Enfatiza las medidas de logro o resultados globales de la empresa	Información operativa que articula los efectos de las decisiones locales con los logros o resultados globales de la empresa.
9	Orientado a las cifras, a la documentación como control de los resultados	Proactivo: Orientado a la acción. Planteamiento de alternativas y cursos de acción
10	Tratamiento de la información manual con automatización de tareas aisladas	Sistemas de gestión con apoyo de ordenadores. integración de datos o global de la empresa
11	Orientado al control y administración de recursos	Orientado a cambios de comportamiento de las personas, al aprendizaje
12	Centrado en la verificación y análisis de desviaciones	Además de verificar, el control es beligerante enmarca puntos críticos e impulsa a la acción correspondiendo con la estrategia trazada
13	Sistema de información orientado a las entidades exteriores	Sistema de información orientado a las necesidades de dirección interna de la empresa
14	Orientado a responsabilidades funcionales	Orientado a los procesos. Procesos de decisión sobre criterios globales de la compañía y singulares de cada proceso y función
15	Saber concentrado en los directivos	Saber distribuido, apropiado y utilizado por todos
16	El control se orienta a la organización burocrática, centralizada y hacia la función Valido en sistemas cerrados o burocráticos sin grandes exigencias de adaptación	El control se orienta a una organización estratégica, descentralizada y hacia el proceso de dirección Valido en sistemas abiertos descentralizados y orientados a las estrategias.

#### **2.2.7.4.        *Importancia del control***

Los siguientes puntos resumen la importancia del control para la gestión en las organizaciones:

- Establece medidas para corregir las actividades de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.
- Se aplica a todo: a las cosas, a las personas, y a los actos.
- Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones para que no vuelvan a presentarse en el futuro.
- Localiza a los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.
- Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de la planeación.
- Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores. Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.

#### **2.2.7.5.        *Control de gestión***

El objetivo del Sistema de control de Gestión es apoyar a los directivos en el proceso de toma de decisiones con visión empresarial, para que se obtengan los resultados deseados. En otras palabras, se trata de lograr una "congruencia de metas", para lo cual Control de Gestión crea el marco dentro del cual las acciones tomadas por los distintos directivos no responden solo al interés de su propio servicio, sino que responden al interés superior de la empresa como conjunto. Se puede definir el Sistema de Control de Gestión como:

- Total, en el sentido de que cubre todos los aspectos de las actividades de la empresa.

- Periódico, ya que sigue un esquema y una secuencia predeterminados.
- Cuantitativo, utilizando como unidad de medida principal la monetaria, pero apoyándose en otras medidas de la actividad que le permiten sentar criterio sobre su evolución a través de índices y ratios.
- Integrado o coordinado, es decir, compuesto de un grupo de subsistemas de control articulados.

El control de gestión no es un planteamiento nuevo: es un legado de Taylor y sus contemporáneos y ha surgido de la experiencia gerencial de los pioneros industriales que con una visión y una comprensión precisa de todos los procesos operativos y dominio de las técnicas de producción, le han dado una dirección científica y humana al proceso de producción que cada vez es más complejo en la medida en que se desarrolla la división del trabajo y las actividades humanas están cada vez más especializadas.

- Conocer un conjunto de información, pero una información basada sobre cifras.
- Implica vigilar si la realidad coincide con lo que se había previsto, y si ello no es así, entonces analizar e interpretar las desviaciones o variaciones sugeridas.

#### **2.2.7.6. Características del control de gestión**

Sus principales características son:

- Es una función o actividad que permanentemente compara los resultados reales obtenidos con los previstos.

- Exige establecer previamente los objetivos y siempre se proyecta hacia el futuro, y constantemente sobre un futuro inmediato o de corto plazo, considerando que estas etapas son las que permiten hacer rápidamente una rectificación.
- Es una función de dirección y no debe confundirse con la operabilidad o inmiscuirse en estas tareas o funciones.
- El control de gestión debe basarse en la confianza, las personas que integren la organización deben ser previamente seleccionadas por sus cualidades, y estas deben estar plenamente comprometidas y no simplemente involucradas.
- Se debe disponer de un sistema de información basado en índices o datos cuantitativos que brinden información permanente, veraz y oportuna para la toma de decisiones.

#### **2.2.7.7. Niveles del control de gestión**

El control está presente, en mayor o menor grado, casi en todas las organizaciones. Los administradores pasan buena parte de su tiempo observando, revisando y evaluando el desempeño de las personas, métodos y procesos, máquinas, equipos, materias primas, productos y servicios, en todos los tres niveles de la organización de la empresa. De esta manera, los controles pueden clasificarse de acuerdo con su actuación en estos tres niveles organizacionales, es decir, de acuerdo con su esfera de aplicación, en tres amplias categorías: controles en el nivel institucional, intermedio y operacional.

La finalidad del control es asegurar que los resultados de las estrategias, políticas y directrices (institucional), de los planes tácticos (intermedio), y de los planes operacionales (operacional) se ajusten tanto como sea posible a los objetivos

previamente establecidos. Los tres niveles de control están interconectados íntimamente. En la práctica no existe una separación clara entre ellos.

### **2.2.8. Cultura organizacional**

Cultura organizacional, cultura institucional, cultura administrativa, cultura corporativa cultura empresarial o cultura de negocios, son expresiones utilizadas para designar un determinado concepto de cultura (el que la entiende como el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias y valores que caracteriza a un grupo humano) aplicado al ámbito restringido de una organización, institución, administración, corporación, empresa o negocio (cuando habitualmente se aplica al ámbito extenso de una sociedad o una civilización).<sup>19</sup>

Se pueden encontrar referencias culturales en toda una diversidad de manifestaciones tales como el folklore, el idioma o la comida. Así desde esta perspectiva, la cultura ha sido normalmente abordada desde campos como la antropología o la sociología. Sin embargo, más recientemente, a partir de la década de los 70, otras disciplinas y áreas del conocimiento empezaron a interesarse por está ampliando su campo de aplicación a otros aspectos sociales y económicos asociados a valores y creencias específicas que influirían en nuestro comportamiento y diferencian a personas de distintas procedencias y territorios, especialmente en el campo de las organizaciones.

La cultura organizacional se ha definido como "una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. 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

---

<sup>19</sup> Bretones, F. D. y González, M. J. (2009, en preparación). Well-being, values and responsibility among a sample of Mexican workers.

comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros".<sup>20</sup>

Los altos ejecutivos pueden intentar determinar la cultura corporativa. Pueden incluso desear imponer unos valores y estándares de comportamiento que reflejen los objetivos de la organización, sin embargo no es una tarea que se considere sencilla y mucho menos estándar, pues trae consigo el peso de la historia de la organización y las decisiones que se hubiesen tomado en el pasado.

Una de las características de la cultura organizacional es su carácter simbólico. La cultura es algo intangible, aunque sus manifestaciones sí son observables. En este sentido, la cultura de una organización está constituida por una red de símbolos o costumbres que guían y modulan, en distinto grado, los comportamientos de quienes trabajan en ella y, sobre todo, de las personas que se van incorporando. Estos elementos simbólicos se manifiestan en todos los niveles y departamentos de la organización, desde las relaciones personales y sociales hasta las normas de contabilidad.<sup>3</sup> Mediante los elementos simbólicos de la cultura, la organización y sus miembros establecen procesos de identidad y exclusión.<sup>21</sup>

### **2.2.9. La negociación**

La negociación es un esfuerzo de interacción que se realiza a fin de generar beneficios. Dada esta definición, se puede ver que la negociación sucede en casi todas las áreas de la vida. En el área de la abogacía, un negociador experto sirve como defensor de una de las partes y procura generalmente obtener los

---

<sup>20</sup> FELCMAN, I., BLUTMAN G. Y MÉNDEZ S. (2002). *Cultura organizacional en la administración pública*. Ediciones cooperativas.

<sup>21</sup> BRETONES, F. D. Y MAÑAS, M. A. (2008). La organización creadora de clima y cultura. En M.A. Martín. y F. D. Bretones, *Psicología de los grupos y de las organizaciones*. Madrid: Pirámide. pp. 69-92.

resultados más favorables posibles a la misma. En este proceso el negociador procura determinar el resultado mínimo que la otra parte (o las partes) quiere aceptar, ajustando entonces sus solicitudes consecuentemente. Una negociación "acertada" en esta área se produce cuando el negociador puede obtener todos o la mayoría de los resultados que su parte desea, pero sin conducir a la parte contraria a interrumpir permanentemente las negociaciones.

Sin embargo, la verdadera trascendencia de la negociación no se deriva de su práctica frecuente y cotidiana, sino de la importancia que tiene en la generación de resultados: siempre que dos o más personas interactúan para intentar alcanzar un acuerdo, hay un resultado (incluso si se mantiene el estado anterior, ése sería el resultado), y esto puede ser favorable o desfavorable para una de las partes involucradas, o incluso para todas ellas. Quien negocia en forma adecuada suele generar resultados que le benefician, de la misma forma en que cometer errores en la negociación lo aleja de sus objetivos.

La negociación tradicional se denomina en ocasiones *ganar – perder* debido al estilo de dureza de los negociadores que persiguen conseguir tanto como puedan para su parte. En los años 70, los investigadores comenzaron a desarrollar el enfoque de *ganar – ganar* en la negociación de forma que las dos partes quedaran satisfechas al haber obtenido beneficios. Ello resulta positivo al evitar posibles futuros conflictos.

### **2.2.10. Liderazgo**

El *liderazgo* "dícese de liderar" es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en un conjunto de personas, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso

administrativo de la organización). Otras definiciones son: "El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas". Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.<sup>22</sup>

Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes. Implica que haya una persona (líder o no) que pueda influir y motivar a los demás (seguidores). De ahí que en los estudios sobre liderazgo se haga énfasis en la capacidad de persuasión e influencia. Tradicionalmente, a la suma de estas dos variables se le ha denominado carisma. Sin embargo, los estudios actuales en psicología y sociología han concluido que el carisma no tiene la importancia que históricamente se le había otorgado y que hay otros factores que son más determinantes a la hora de construir el liderazgo.

### **2.2.11. Trabajo en equipo**

Una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva es aquella que permite que haya compañerismo y *trabajo en equipo* en la empresa donde preste sus servicios, porque el trabajo en equipo puede dar muy buenos resultados; ya que normalmente genera el entusiasmo para que el resultado sea satisfactorio en las tareas encomendadas<sup>23</sup>.

Las empresas que fomentan entre los trabajadores un ambiente de armonía obtienen resultados beneficiosos. La empresa en efectividad y los trabajadores en sus relaciones sociales. El compañerismo se logra cuando hay trabajo y amistad.

---

<sup>22</sup> REAL ACADEMÍA DE LA LENGUA ESPAÑOLA. (1986). *Diccionario de la Lengua Española*. Ed. Alhambra, Madrid, España.

<sup>23</sup> GÓMEZ M. y Acosta, A. (2008). *Acerca del trabajo en grupos o equipos*. Biblioteca Virtual en Salud,y Care. Cuba.

En los equipos de trabajo, se elaboran unas reglas, que se deben respetar por todos los miembros del grupo. Son reglas de comportamiento establecidas por los miembros del equipo. Estas reglas proporcionan a cada individuo una base para predecir el comportamiento de los demás y preparar una respuesta apropiada. Incluyen los procedimientos empleados para interactuar con los demás. La función de las normas en un grupo es regular su situación como unidad organizada, así como las funciones de los miembros individuales. La fuerza que integra al grupo y su cohesión se expresa en la solidaridad y el sentido de pertenencia al grupo que manifiestan sus componentes. Cuanto más cohesión existe, más probable es que el grupo comparta valores, actitudes y normas de conducta comunes.

El trabajar en equipo resulta provechoso no solo para una persona sino para todo el equipo involucrado. Nos traerá más satisfacción y nos hará más sociables, también nos enseñará a respetar las ideas de los demás y ayudar a los compañeros si es que necesitan nuestra ayuda.

## **2.2.12. Calidad de la Gestión Administrativa y del servicio**

### **2.2.12.1. Calidad de la Gestión Administrativa**

El servicio se traduce en hacer algo en favor de otra persona. El servicio es como lo ve el usuario externo, no como lo ve el proveedor de dicho servicio. Verificar la satisfacción con retroalimentación. La clave del servicio es la **relación** con las personas. El servicio a veces se observa y se siente, pero es inmaterial. Y son estos momentos los que en realidad permitirán o no, cumplir la **misión** institucional. Es la sensación (buena o mala) que tiene un receptor del servicio. La **calidad de la gestión administrativa** es el grado en el que la gestión, personalizada a través del servicio, satisface las necesidades o requerimientos del consumidor, y en lo posible excederlos, lo que implica hacer las cosas necesarias bien y a la primera, con actitud positiva y espíritu de servicio. Los

principales indicadores para la medición de la calidad de la gestión administrativa son:

- Presencia del Talento Humano
- Funcionalidad de las instalaciones
- Limpieza y orden de instalaciones
- Cordialidad en la atención
- Rapidez en la atención
- Claridad en la atención
- Empleo de un lenguaje sencillo
- Imagen que tiene del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache
- Problemática resuelta

#### **2.2.12.2. Calidad del servicio**

Una sola acción no asegura que una empresa mejore todas las facetas del servicio. Hoy día se escucha con frecuencia que algunas empresas desean diferenciarse de sus competidores a través de un servicio adecuado al cliente. Mucha gente lo llama excelencia en el servicio, servicio fabuloso o, simplemente, buen servicio. Las organizaciones de gobierno y sociales no escapan a esta consideración, siendo la población atendida la analogía a los clientes.

En la actualidad existe una cierta unanimidad en que el atributo que contribuye, fundamentalmente, a determinar la posición de la empresa en el largo plazo es la opinión de los clientes sobre el producto o servicio que reciben. Resulta obvio que, para que los clientes se formen una opinión positiva, la empresa debe satisfacer sobradamente todas sus necesidades y expectativas. Es lo que se ha dado en llamar calidad del servicio. Por tanto, si satisfacer las expectativas del cliente es tan importante como se ha dicho, entonces es necesario disponer de información adecuada sobre los clientes que contenga aspectos relacionados con

sus necesidades, con los atributos en los que se fijan para determinar el nivel de calidad conseguido.

La calidad, y más concretamente la calidad del servicio, se está convirtiendo en nuestros días en un requisito imprescindible para competir en las organizaciones industriales y comerciales de todo el mundo, ya que las implicaciones que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto como en el largo plazo, son muy positivas para las empresas envueltas en este tipo de procesos. De esta forma, la calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellas que tratan de alcanzarla.<sup>24</sup>

Lo cierto es que, como cliente, el servicio es algo que difícilmente se experimenta en el país (y en muchos otros). La razón por la que las empresas no han logrado ofrecer un servicio con calidad se debe, sobre todo, a que ni ellas ni los clientes saben que significa exactamente.

En diversos textos, cursos y hasta en discursos políticos se habla, muchas veces, de calidad en la atención al cliente (cortesía, amabilidad, sonrisas y otras), algo que algunos llaman calidez. En ciertas encuestas con los clientes se ha detectado que la calidad en el servicio va más allá de la simple cortesía o amabilidad de los empleados que atienden. Es cierto que como clientes se evalúa la atención que se brinda, pero no es lo único que se toma en cuenta y lo peor de todo es que tampoco es lo más importante.

Antes de mencionar la forma en que los clientes evalúan los servicios, es importante enfatizar dos aspectos que son importantes:<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> RUIZ-OLALLA, C. (2001). *Gestión de la calidad del servicio*. [en línea] 5campus.com, Control de Gestión <<http://www.5campus.com/leccion/calidadserv>> [citado 1 Noviembre 2002]

<sup>25</sup> VÁSQUEZ R.; DÍAZ A. (2001). *El conocimiento de las expectativas de los clientes: Una pieza clave de la calidad de servicio en el Turismo*. [en línea] [www.fade.es/faPag/webFade/infoempresa/](http://www.fade.es/faPag/webFade/infoempresa/), Economía, <<http://www.fade.es/faPag/webFade/infoempresa/economia/informes/turismo/indice.html>> [citado 4 Diciembre 2002]

- La calidad en el servicio difiere de la calidad en los productos en los siguientes aspectos: cuando se habla de servicio no se puede intentar la verificación de su calidad a través de un departamento de aseguramiento de calidad, pues la mayoría de las veces el cliente sólo tiene oportunidad de evaluar el servicio hasta que ya se está desarrollando. Un plan de supervisión para mejorar la calidad en el servicio sólo ocasionaría más lentitud de respuesta con el cliente y no evitaría siquiera, una cuarta parte de los problemas que se suscitan. En el caso del servicio no se pueden estandarizar las expectativas del cliente, debido a que cada cliente es distinto y sus necesidades de servicio también lo son aunque en apariencia todos requieren el mismo servicio. Es por esta supuesta subjetividad del servicio que se ha detectado que no se pueden dictar recetas o procedimientos inflexibles para mantener satisfechos a los clientes.
- La calidad en el servicio no es una estrategia aplicable únicamente en las empresas del sector servicios. Las empresas manufactureras y comerciales desarrollan una buena cantidad de actividades de servicio, como ventas (mediante representantes o en mostrador, centros telefónicos, y otros), distribución, cobranza, devoluciones o reclamaciones e incluso, asesoría técnica.

Como resultado de investigaciones, tanto bibliográficas como de mercado, se ha podido entender que todos los clientes evalúan el servicio que reciben a través de la suma de las evaluaciones que realizan a cinco diferentes factores, a saber:<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> GIMÉNEZ, V. (2001). *Evaluación de la calidad de servicio y fijación de objetivos en unidades de negocio. Un enfoque de frontera.* [en línea] empresa.unizar.es, Congreso <empresa.unizar.es/acede2001/trabajos/pr007.pdf> [citado el 4 de Diciembre 2002]

- Elementos tangibles: Se refiere a la apariencia de las instalaciones de la organización, la presentación del personal y hasta los equipos utilizados en determinada compañía (de cómputo, oficina, transporte, etc.). Una evaluación favorable en este rubro invita al cliente para que realice su primera transacción con la empresa. No son pocos los clientes del ramo industrial que con sólo visitar la planta manufacturera o conociendo su sistema de cómputo, se deciden a realizar su primer pedido. Ni qué decir de las empresas del sector comercio: Una exhibición adecuada de los productos que comercializa influye en un cliente potencia. De la misma forma, si su empresa es del sector servicios, también logrará un beneficio con el buen uso de los elementos tangibles, como es el caso de los nuevos talleres automotrices (franquiciados), que revoluciona nuestra costumbre de ver talleres para autos con demasiada grasa y muy descuidados: asesores e instalaciones limpias invitan a más de un cliente, día con día, a experimentar con dicha organización. Es importante mencionar que los aspectos tangibles pueden provocar que un cliente realice la primera operación comercial con nosotros, pero no lograrán convencer al cliente de que vuelva a comprar.
- Cumplimiento de promesa: Significa entregar correcta y oportunamente el servicio acordado. Es decir, que si usted prometió entregar un pedido de 30 toneladas de materia prima a su cliente industrial el viernes de las 8 de la mañana, deberá cumplir con esas dos variables. Entregar a las 8 de la mañana 20 toneladas es incumplimiento, lo mismo que entregar las 30 toneladas el sábado. Aunque ambos requisitos (entrega correcta y oportuna) pueden parecer diferentes, los clientes han mencionado que ambos tienen igual importancia, pues provocan su confianza o desconfianza hacia la empresa u organización. En opinión del cliente, la confianza es lo más importante en materia de servicio. El cumplimiento de promesa es uno de los dos factores más importantes que orilla a un cliente a volver a requerir de la nuestra organización.

- Actitud de servicio: Con mucha frecuencia los clientes perciben falta de actitud de servicio por parte de los empleados; esto significa que no sienten la disposición quienes los atienden para escuchar y resolver sus problemas o emergencias de la manera más conveniente. Este es el factor que más critican los clientes, y es el segundo más importante en su evaluación. Después del cumplimiento, las actitudes influyen en el cliente para que vuelva a nuestra organización.
  
- Competencia del personal: El cliente califica qué tan competente es el empleado para atenderlo correctamente; si es cortés, si conoce la empresa donde trabaja y los productos o servicios que vende, si domina las condiciones de venta y las políticas, en fin, si es capaz de inspirar confianza con sus conocimientos como para que se pida orientación. Muchos clientes saben bien lo que quieren comprar, pero aquellos que requieren de orientación o de consejos y sugerencias pueden no tomarlas en cuenta aunque sean acertadas si no perciben que quien los atiende es lo suficientemente competente.
  
- Empatía: Aunque la mayoría de las personas define a la empatía como ponerse en los zapatos del cliente (lo vemos hasta en comerciales de televisión), nosotros hemos obtenido de parte de los clientes que evalúan este rubro de razonamientos de acuerdo con tres aspectos diferentes que son:
  - Facilidad de contacto: ¿Es fácil llegar hasta su negocio? ¿Cuándo llaman a sus vendedores o empleados los encuentran, se reportan o sus números telefónicos son de los que siempre están ocupados o de los que nunca contestan y encima, cuando contestan, el cliente no puede encontrar a quien busca y nadie pueden ayudarlo?

- Comunicación: Algo que buscan los clientes es un mayor nivel de comunicación de parte de la empresa que les vende, además en un idioma que ellos puedan entender claramente.
- Gustos y necesidades: El cliente desea ser tratado como si fuera único, que le brindemos los servicios que necesita y en las condiciones más adecuadas para él y, ¿por qué no? Que le ofrezcamos algo adicional que necesite; esto es, que superemos sus expectativas.

El conjunto de los cinco factores mencionados conforma la evaluación total del cliente en materia de servicio. Cada cliente es distinto y requiere de diferentes estrategias para otorgarle el servicio adecuado, por lo que una sola acción no asegurará que una empresa u organización mejore todas las facetas del servicio.

### **2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

La Constitución Política del Estado establece los lineamientos generales para el funcionamiento del Talento Humano en cualquier institución pública. Los criterios de selección ajenos al texto constitucional serán sancionados por la Ley. Por ejemplo: un empleador que elabore una convocatoria para llenar una vacante, en donde se exija una edad mínima o máxima, estaría alterando estos exclusivos criterios de selección del Recurso Humano, los cuales a partir de la vigencia de la nueva Constitución serán: habilidades, destrezas, formación, méritos y capacidades. El cumplimiento de estos criterios garantiza la observación de los derechos Humanos que al respecto establece la Carta Magna. El Art. 228 de la Constitución Política de la República que consagra la autonomía económica y administrativa de los municipios.

Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público, determina quiénes son servidores públicos, exceptuando de ello a las dignidades elegidas por votación popular.

El Reglamento a Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa. Decreto Ejecutivo 2474, Registro Oficial Suplemento 505 de 17 de Enero del 2005, establece en su Título II del Servicio Civil, Capítulo I Del Ingreso al Servicio Civil, las condiciones en que se selecciona y desenvuelve en su trabajo el recurso Humano de cualquier Institución Fiscal, como lo es un Gobierno Municipal.

El Artículo 17 de la Ley de Régimen Municipal, que determina que las municipalidades son autónomas y que salvo lo prescrito por la Constitución y esta Ley, ninguna función del Estado ni autoridad extraña a la municipalidad podrá interferir en su administración propia; estándole especialmente prohibido, entre otros aspectos a: “derogar, reformar o suspender la ejecución de las Ordenanzas, Reglamentos, Resoluciones o Acuerdos de las autoridades municipales”.

El Numeral 1 del Artículo 64 de la Ley de Régimen Municipal, por el que se faculta a los Concejos, normar a través de Ordenanzas, dictar Acuerdos o Resoluciones; determinar la política a seguirse y fijar las metas en cada uno de los ramos propios de su administración.

El Artículo 168 de la Ley de Régimen Municipal, que establece que la organización administrativa estará de acuerdo con las necesidades peculiares que deba atender y con los servicios públicos a prestarse, de acuerdo con los recursos financieros disponibles y consecuentemente a establecer una estructura de trabajo que permita el cumplimiento de objetivos.

El Artículo 169, que establece que el Reglamento Orgánico Funcional, determinará la estructura administrativa de cada municipalidad y considerando de que cada dependencia forme parte de una organización racionalmente integrada desde el punto de vista de la división del trabajo.

El Artículo 172, de la Ley de Régimen Municipal que determina que la denominación de las dependencias de la administración municipal se ajustará a la nomenclatura de Dirección, Departamento y Sección, según sea la complejidad

de la labor encomendada; y que habrá tantas Direcciones, cuantas convenga a la mejor y más racional agrupación por funciones afines que competan a la administración; y finalmente que la organización de cada Dirección, Departamento o Sección, constará en los respectivos Orgánicos Funcionales que serán aprobados por el Concejo Municipal.

Los Artículos 173 y 174 de la Ley de Régimen Municipal, que establece la estructura administrativa básica de Servicios Públicos: Obras Públicas, Financiera, Administrativa, Higiene y Salubridad y Educación Cultural, ajustada a las características propias de cada municipio, pudiendo refundirse dependencias o establecerse otras no previstas que aseguren una racional división del trabajo.

El Artículo 179 de la Ley de Régimen Municipal, que establece que cada Dirección ejecutará el trabajo que le corresponde, por intermedio de los Departamentos o Secciones que para el efecto se crearen, con arreglo a la complejidad y volumen de trabajo y en consideración a los sistemas de trabajo por los que se vayan a ejecutar las obras o prestarse los servicios.

## **CAPITULO III.**

# **METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN**

“Para el logro del triunfo, siempre  
ha sido indispensable pasar por la  
senda de los sacrificios”

Simón Bolívar

### 3.1. MÉTODOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN

En la presente investigación, el estudio se enmarca dentro de las siguientes acepciones paradigmáticas, que la catalogan como cuali-cuantitativa, los métodos empleados.

Fueron, en parte, cuantitativa, ya que emplea la estadística aplicada al estudio de, al menos, una muestra grande, en el caso de la de usuarios externos de la Institución, representativa de dicha población, estableciendo relaciones de causa que implicaron la explicación del fenómeno bajo estudio, en sus nexos e interrelaciones entre variables. Asimismo, se considera el objeto o fenómeno de estudio externo, con el propósito de mantener la imparcialidad y objetividad, empleando pruebas objetivas, como entrevistas y guías de observación. Fue, en parte, cualitativa, ya que interesa en este caso la interpretación del fenómeno con base en una población reducida correspondiente a los usuarios internos

El estudio realizado presentó un diseño no experimental, puesto que no se produjo la manipulación deliberada de la variable independiente para medir los efectos que causa en la dependiente, sino que al momento de medir las mismas, ya estas habían sido manipuladas por el azar, este tipo de diseño, es el que predomina en las investigaciones sociales, como es en este caso.

De acuerdo con lo anterior, los métodos aplicados fueron:

- Método lógico deductivo

Mediante el cual se aplicaron los principios descubiertos a casos particulares, a partir de un enlace de juicios. Como variante, el método deductivo directo – inferencia o conclusión inmediata, se propició la obtención de un juicio a partir de una sola premisa, es decir que se llegará a una conclusión directa sin intermediarios, teniendo la deducción un doble papel:

- Método analítico

Se distinguieron los elementos del fenómeno y se procedió a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado. Se extrajeron las partes del todo, “*Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache*” con sus correspondientes indicadores, con el propósito de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver, por ejemplo las relaciones entre las mismas, así como “*Gestión Administrativa*”. Estas operaciones no existen independientes una de la otra; el análisis del fenómeno se realizará a partir de la relación que existe entre los elementos que lo conforman como un todo y; a su vez, la síntesis se produce sobre la base de los resultados previos del análisis.

### **3.2. CONSTRUCCIÓN METODOLÓGICA DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN**

El Anexo 2 se explica la construcción metodológica del objeto de investigación, estableciendo un árbol del problema<sup>27</sup>, con sus causas y efectos, que interrelacionan las diferentes partes orgánicas del objeto de investigación.

### **3.3. ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO**

Para la elaboración del Marco teórico se consideró los objetivos generales y específicos de la investigación recurriendo a la revisión literaria de fuentes bibliográficas. El esquema de marco teórico se estructuró en función de la estructura de tesis establecida por la unidad de posgrado de la UTEQ teniendo en cuenta la secuencia lógica del diagrama mostrado en el Anexo 3.

---

<sup>27</sup> LEIVA, A. (2007). *Marco Lógico. Texto del Módulo Marco Lógico*. Maestría en Proyectos Educativos y Sociales. Universidad Estatal de Bolívar. Guaranda, Ecuador.

### **3.4. RECOLECCIÓN, DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN EMPÍRICA**

La información obtenida responde a una verificación del estado actual de las variables investigadas, sin alteraciones de la variable independiente. Fue más bien un acercamiento a las percepciones de los distintos actores del cantón Mocache, en cuanto al talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache y la Calidad de los servicios que brinda. La información se obtuvo teniendo siempre presentes los objetivos de la investigación y la hipótesis con sus variables. Para esto fue necesario elaborar los siguientes formatos:

- Guía de observación a la población de usuarios internos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache. (Anexo 4).
- Guía de entrevista a la población de usuarios internos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache. (Anexo 5).
- Guía de entrevista a la población de directores, jefes y empleado(a)s del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache (Anexo 6).
- Instrumento orgánico funcional de la institución (Anexo 7).

Se dieron los siguientes pasos:

#### **a) Selección y determinación de la muestra**

Como la población integrante de la categoría Recurso Humano, últimamente considerada como Talentos Humanos, del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache es de sólo 141 personas, la misma se consideró en su totalidad, para la medición de la variable independiente del estudio. La entrevista también se aplicó al Alcalde del cantón.

La población del cantón Mocache, usuarios externos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache se estimó en 38392 habitantes, según el Censo de Población y Vivienda del año 2010, ya citado. Por lo que, en este caso,

se empleó la ecuación propuesta por el Centro de Investigaciones Sociales de Santiago de Chile, reportada por Jiménez et al.<sup>28</sup>, para este tipo de estudios.

$$n = \frac{PQ \times N}{(N-1) \frac{\alpha^2}{K^2} + PQ}$$

Dónde:

$n$  = Tamaño de la muestra

$PQ$  = Cuantil de la población =  $0,5 \times 0,5 = 0,25$

$N$  = Tamaño de la población = 38 392 personas;

$\alpha$  = Intervalo o nivel de confianza = 0,05

$K$  = Constante de corrección del error = 2

Sustitución de valores en la ecuación:

$$n = \frac{0,25 \times 38392}{(38392-1) \frac{0,05^2}{2^2} + 0,25}$$

$$n = 395,51 \cong 396 \text{ personas}$$

La muestra se seleccionó probabilísticamente, entre los miembros de la población, a la salida de las instalaciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache, después de haber hecho o tratado de hacer algún trámite en la Institución. (Anexo 1).

## **b) Obtención de los datos**

Mediante la aplicación a la muestra del instrumento guía de observación mostrado en el Anexo 4, así como de los instrumentos de entrevista del Anexo 5 y del Anexo 6, a la población de trabajadores.

---

<sup>28</sup> JIMENEZ, C. et al. (1999). *Módulo de tutoría I. Programa de capacitación en liderazgo educativo*. Ed. Unidad técnica EB/PRODEC. Ecuador.

### **3.5. DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA**

La información obtenida puede ser descrita como un conjunto de datos cualitativos, que permitieron realizar las determinaciones y evaluaciones, necesarias y suficientes para el alcance de los objetivos específicos y por lo tanto, del objetivo general de la investigación.

Los datos cualitativos fueron:

- Los resultados del instrumento para la observación directa, según el Orgánico Funcional por Procesos.
- Los resultados del instrumento de entrevista aplicada a la población de usuarios internos, externos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache.
- Los resultados del instrumento de entrevista aplicada a la población de directores, jefes y empleado(a)s del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache.

Los resultados se tabularon y representaron en tablas de frecuencias y gráficos con datos numéricos y sus respectivos porcentajes, para cada una de los ítems correspondientes a las variables de investigación.

### **3.6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Con base en las tablas de frecuencias y porcentajes, como también en los gráficos circulares se hizo un análisis e interpretación de los resultados. Para esto fue muy útil toda la información recopilada desde la bibliografía, la documentación, la observación y los datos complementarios obtenidos en las entrevistas. Las personas entrevistadas proporcionaron ejemplos que fundamentaron sus respuestas.

Para la prueba de hipótesis se empleó la prueba basada en la distribución de Ji Cuadrado ( $\chi^2$ ) para aceptar o rechazar la hipótesis de investigación o la nula,  $H_i$  y  $H_0$ , respectivamente), con la utilización de la siguiente ecuación:

$$X_c^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

Donde:

$X_c^2$  = valor de  $X^2$  calculado del estadígrafo Ji Cuadrado.

$f_o$  = Frecuencias observadas.

$f_e$  = Frecuencias esperadas.

Para el cálculo de  $X_c^2$  se utilizó una tabla de doble entrada para tabular las frecuencias observadas y las esperadas. Para, finalmente, hacer la comparación entre el  $X^2$  calculado y el tabulado o teórico.

Para establecer  $X^2$  teórico, se escogió el nivel de confianza:  $\alpha = 0,005$ , es decir, al menos con un 99,5 % de confianza en no estar equivocado al aceptar una hipótesis que debió haber sido rechazada y, viceversas. La tabla de doble entrada empleada definió los grados de libertad:

$$v = \text{Grados de Libertad} = (C - 1) (F - 1)$$

$$C = \text{número de columnas} = 4$$

$$F = \text{número de filas} = 4$$

$$v = (4 - 1) (4 - 1)$$

$$v = 9$$

$$\alpha = 0,005$$

Con estos datos se encontró el valor de  $X^2$  teórico en la tabla correspondiente<sup>29</sup>, comparándose ambos valores, el calculado y el tabulado.

### 3.7. CONSTRUCCIÓN DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN

El informe de investigación está fundamentado en la lectura y reflexión de la bibliografía sobre el tema, en el análisis de los datos obtenidos a través la técnica

---

<sup>29</sup> SPIEGEL, M. (1975). *Teoría y Problemas de Estadística*. Ed. Pueblo y Educación, La Habana, Cuba.

de observación directa, y en las entrevistas aplicadas a los miembros de la muestra representativa de la población. La secuencia lógica de dicho informe se muestra en el esquema del Anexo 8.

## **CAPITULO IV.**

# **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS**

## **RESULTADOS**

"Prefiero morir de pie, a vivir arrodillado"

Ernesto Che Guevara

## **4.1. ENUNCIADO DE LA HIPÓTESIS**

### **4.4.1. Hipótesis General**

La débil capacitación del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache incide negativamente en la Calidad de los servicios municipales.

## **4.2. UBICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN EMPÍRICA PERTINENTE A LA HIPÓTESIS**

En las Tablas y Figuras que se presentan a continuación se manejó para la calificación y evaluación una escala de 5 (excelente), 3 (buena), 2 (regular) y, 0 (mala). Asimismo se totalizaron las calificaciones por indicador y, de acuerdo al porcentaje de esta con relación a la máxima puntuación posible, se determinó la evaluación de cada indicador en su conjunto de indicadores.

### **4.2.1. Talento Humano**

A continuación se ubicó y describió la información empírica relativa a una parte integrante de la variable independiente, es decir, del Talento Humano. En la Tabla 4.1 y Figura de igual numeración se presentan los datos correspondientes a la aplicación de la guía de observación a la población de usuarios internos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache; en la misma se tabulan los indicadores conocimientos, actitud, aptitud, motivación, relaciones laborales, desempeño y presencia personal.

### **4.2.2. Calidad de la Gestión Administrativa**

#### **4.2.2.1. *Misión y Visión Institucional***

##### *a) Misión*

Planear, implementar y sostener las acciones del desarrollo del gobierno local. Dinamizar los proyectos de obras y servicios con calidad y oportunidad, que

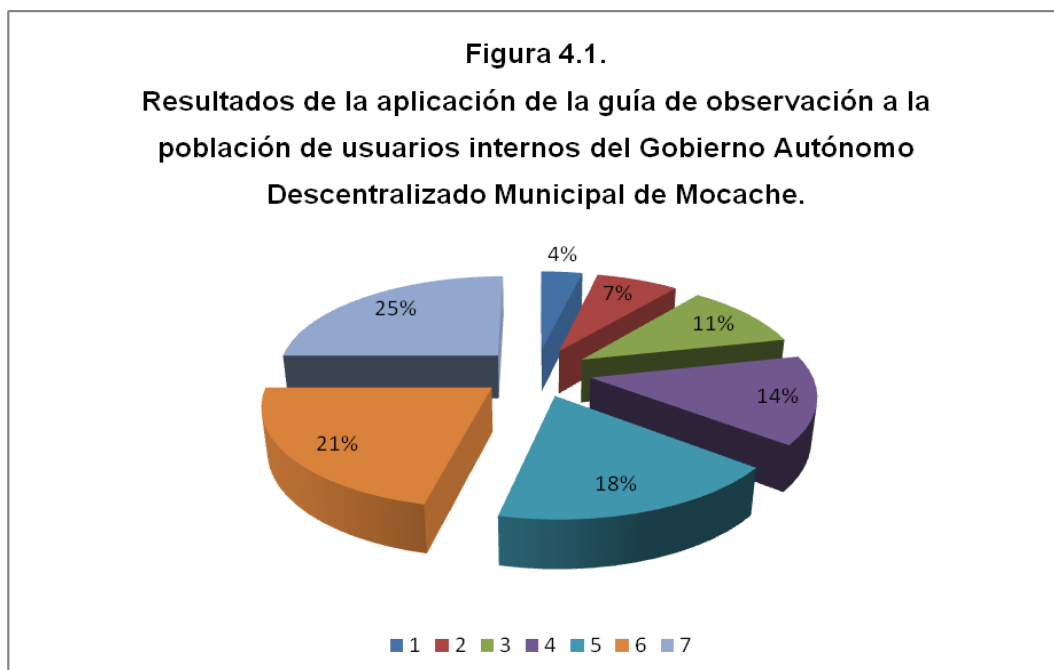
aseguren el desarrollo social y económico de la población, con la participación directa y efectiva de los diferentes actores sociales y dentro de un marco de transparencia y ética institucional y el uso óptimo de los recursos humanos altamente comprometidos, capacitados y motivados.

**Tabla 4.1.**

**Resultados de la aplicación de la guía de observación a la población de usuarios internos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache.**

No.	INDICADOR DE TALENTO HUMANO (PSICO – PERSONALES)	E	B	R	M	PUNTAJE OBTENIDO	%
		5	3	2	0		
1	Conocimientos	12	41	47	41	<b>277</b>	<b>39</b>
2	Actitud	20	49	43	29	<b>333</b>	<b>47</b>
3	Aptitud	17	44	45	35	<b>307</b>	<b>44</b>
4	Motivación	20	22	44	55	<b>254</b>	<b>36</b>
5	Relaciones laborales	44	46	31	20	<b>420</b>	<b>60</b>
6	Desempeño	21	26	57	37	<b>297</b>	<b>42</b>
7	Presencia	72	44	17	8	<b>526</b>	<b>75</b>
<b>PUNTAJE TOTAL OBTENIDO</b>						<b>2 414</b>	
<b>MÁXIMO PUNTAJE TOTAL POSIBLE</b>						<b>4 935</b>	
<b>CALIFICACIÓN PORCENTUAL (%)</b>						<b>49</b>	
<b>EVALUACIÓN DEL INDICADOR TALENTO HUMANO (1)</b>						<b>REGULAR</b>	

Elaboración: La Autora



Elaboración: La Autora

*b) Visión*

El Gobierno Local se constituirá en un ejemplo del desarrollo y contará con una organización interna, altamente eficiente, que gerencia productos y servicios compatibles con la demanda de la sociedad y capaz de asumir los nuevos papeles vinculados con el desarrollo, con identidad cultural y de género, descentralizando y optimizando los recursos que aseguren la calidad de vida de la población.

**4.2.2.2. Entrevista a directores, jefes y empleado(a)s**

La ubicación y descripción de la información asociada a la variable dependiente, Calidad de la Gestión Administrativa, se presenta la Tabla 4.2 y Figura de igual numeración, con los resultados de la entrevista a la población de 57 personas entre directores, jefes y empleado(a)s del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache.

Los indicadores calificados y evaluados según los criterios antes emitidos fueron: existencia de la planificación estratégica en la organización; tipo de planes que se formulan en la organización; proceso de formulación del Plan Operativo en su Dirección, metodología aplicada, aplicación de la matriz FODA; los elementos que conforman el Plan Operativo Anual; formulación del presupuesto, si la organización vincula este instrumento de gestión con un plan previamente elaborado, y utilizan alguna metodología en la elaboración; presupuesto de ingresos y gastos cumple ninguna metodología, es decir, se sustenta en un Plan Operativo que enuncie los distintos programas y proyectos, objetivos y metas; existencia de un proceso de evaluación de la gestión; ejecución de las metas del año 2010 – 2011 e identificación de las principales limitaciones para la ejecución de estas; identificación de las limitaciones que presentaron las direcciones para el cumplimiento de los programas – proyectos y; creación de una cultura organizacional a los fines de enfrentar la gestión del desarrollo municipal.

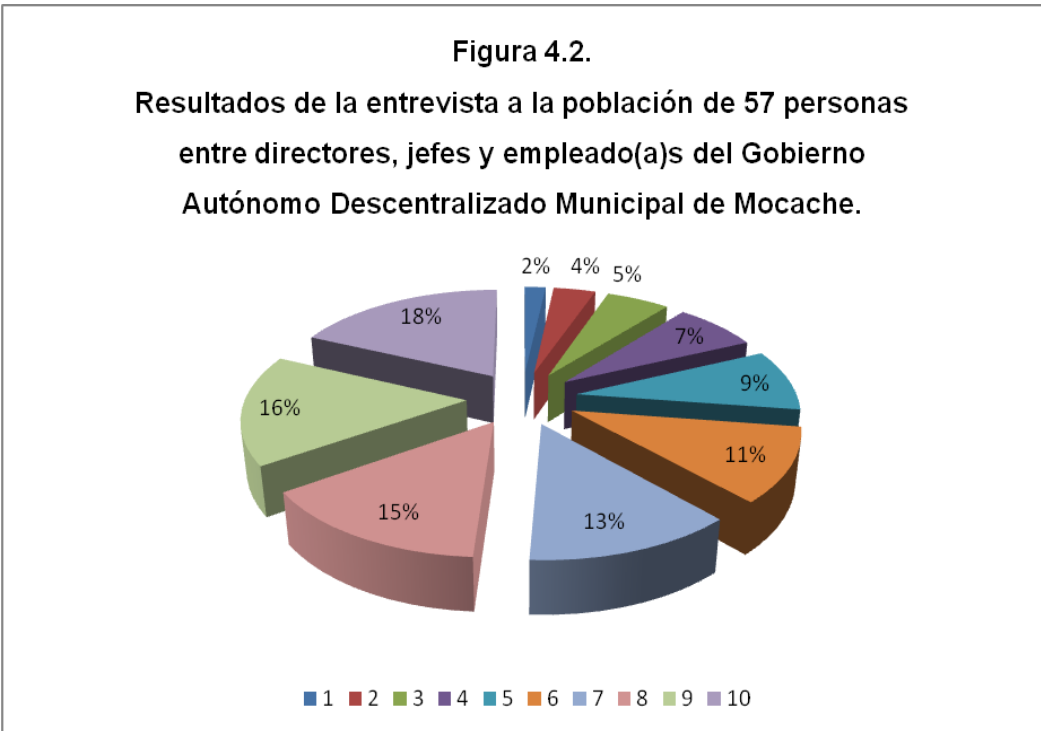
**Tabla 4.2.**

**Resultados de la entrevista a la población de 57 personas entre directores, jefes y empleado(a)s del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache.**

No.	INDICADOR DE CALIDAD DE SERVICIO EN DEPENDENCIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA	E	B	R	M	PUNTAJE OBTENIDO	%
		5	3	2	0		
1	Existencia de la planificación estratégica en la organización.	10	16	20	11	<b>138</b>	<b>48</b>
2	Tipo de planes que se formulan en la organización.	7	15	21	14	<b>122</b>	<b>43</b>
3	Proceso de formulación del Plan Operativo en su Dirección, metodología aplicada, aplicación de la matriz FODA.	5	13	26	13	<b>116</b>	<b>41</b>
4	Los elementos que conforman el Plan Operativo Anual.	9	14	19	15	<b>125</b>	<b>44</b>

5	Formulación del presupuesto; si la organización vincula este instrumento de gestión con un plan previamente elaborado, y utilizan alguna metodología en la elaboración.	8	10	23	16	<b>116</b>	<b>41</b>
6	Presupuesto de ingresos y gastos cumple con alguna metodología, es decir, se sustenta en un Plan Operativo que enuncie los distintos programas y proyectos, objetivos y metas.	5	11	24	17	<b>106</b>	<b>37</b>
7	Existencia de un Proceso de Evaluación de la gestión.	3	11	20	23	<b>88</b>	<b>31</b>
8	Ejecución de las metas del año 2010 – 2011 e identificación de las principales limitaciones para la ejecución de estas.	12	26	14	5	<b>166</b>	<b>58</b>
9	Identificación de las limitaciones que presentaron las direcciones para el cumplimiento de los programas – proyectos.	7	19	22	10	<b>136</b>	<b>48</b>
10	Creación de una cultura organizacional a los fines de enfrentar la gestión del desarrollo municipal.	3	11	27	16	<b>102</b>	<b>36</b>
<b>PUNTAJE TOTAL OBTENIDO</b>						<b>1 215</b>	
<b>MÁXIMO PUNTAJE TOTAL POSIBLE</b>						<b>2 850</b>	
<b>CALIFICACIÓN PORCENTUAL (%)</b>						<b>43</b>	
<b>EVALUACIÓN DEL INDICADOR TALENTO HUMANO</b>						<b>REGULAR</b>	

Elaboración: La Autora



Elaboración: La Autora

**4.2.2.3. Indicadores de servicio**

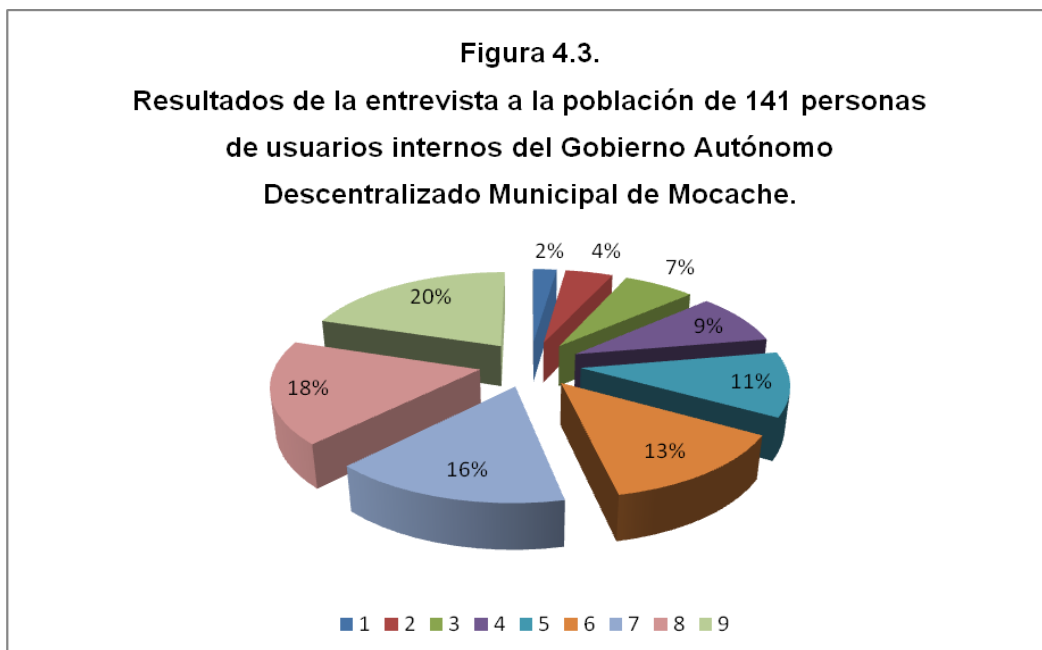
A continuación se ubicó y describió la información empírica relativa a una parte integrante de la variable independiente, es decir, el desempeño del Talento Humano en cuanto a la calidad del servicio que ofrece. En la Tabla 4.3 y Figura de igual numeración se presentan los datos correspondientes a la aplicación de la entrevista a la población de 141 personas de usuarios internos y externos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache; en la misma se tabulan los indicadores funcionalidad de las instalaciones, limpieza y orden de instalaciones, cordialidad en la atención, rapidez en la atención, suficiencia de la información, claridad en la atención, empleo de un lenguaje sencillo, solución de la problemática de la población y, la imagen que tiene del gobierno autónomo.

**Tabla 4.3.**

**Resultados de la entrevista a la población de 141 personas de usuarios internos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache.**

No.	INDICADOR DE CALIDAD DEL SERVICIO EN DEPENDENCIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA	E	B	R	M	PUNTAJE OBTENIDO	%
		5	3	2	0		
1	Funcionalidad de las instalaciones.	6	27	24	0	159	23
2	Limpieza y orden de instalaciones.	3	16	31	7	125	18
3	Cordialidad en la atención.	14	18	14	11	152	22
4	Rapidez en la atención.	0	21	26	10	115	16
5	Suficiencia de la información.	10	15	23	9	141	20
6	Claridad en la atención.	19	16	18	4	179	25
7	Empleo de un lenguaje sencillo.	25	13	10	9	184	26
8	Solución de la problemática de la población.	3	21	25	8	128	18
9	Imagen que tiene del Gobierno Autónomo.	35	17	5	0	236	33
<b>PUNTAJE TOTAL OBTENIDO</b>						<b>1 419</b>	
<b>MÁXIMO PUNTAJE TOTAL POSIBLE</b>						<b>2 565</b>	
<b>CALIFICACIÓN PORCENTUAL (%)</b>						<b>55</b>	
<b>EVALUACIÓN DEL INDICADOR TALENTO HUMANO</b>						<b>REGULAR</b>	

Elaboración: La Autora



Elaboración: La Autora

#### **4.2.2.4. Entrevista a la población de usuarios externos**

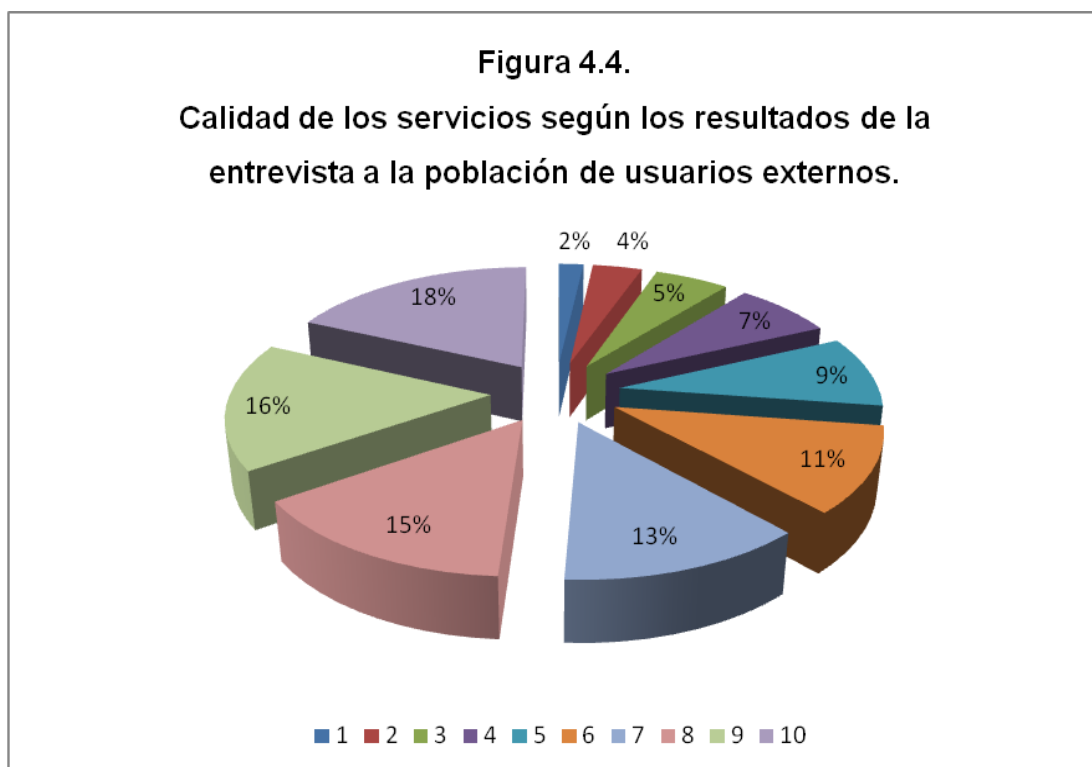
En la Tabla 4.4 y Figura de igual numeración se ubican los resultados correspondientes a los indicadores de la Calidad de servicios en dependencia a la Gestión Administrativa, para la evaluación del criterio de la población que acude a solicitar servicios en la Institución, se aplicó una guía de entrevista cuyos indicadores fueron: evaluación de la presencia del Talento Humano que atiende en las instalaciones; evaluación de la funcionalidad de las instalaciones; evaluación de la limpieza y orden de las instalaciones; evaluación de la cordialidad en la atención que recibe por parte del Talento Humano; evaluación de la rapidez en la atención que recibe por parte del Talento Humano; evaluación de la suficiencia de la información que recibe por parte del Talento Humano; evaluación de la claridad en la atención que recibe por parte del Talento Humano; evaluación del empleo de un lenguaje sencillo por parte del Talento Humano; evaluación de la imagen que tiene del GADMM y; evaluación de la solución de su problemática en las dependencias de la Institución.

**Tabla 4.4.**  
**Calidad de los servicios según los resultados de la entrevista a la población de usuarios externos.**

RESPUESTA						SÍ	NO
Si ha acudido alguna vez a algún trámite en las instalaciones del GADMM						376	20
No.	INDICADOR DE CALIDAD DE SERVICIOS EN DEPENDENCIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA (SATISFACCIÓN POBLACIÓN ATENDIDA)	E	B	R	M	PUNTAJE OBTENIDO	%
		5	3	2	0		
1	Evaluación de la presencia del Talento Humano que atiende en las instalaciones del GADMM.	80	96	119	81	<b>376</b>	20
2	Evaluación de la funcionalidad de las instalaciones del GADMM.	55	121	98	102	<b>834</b>	44
3	Evaluación de la limpieza y orden de instalaciones del GADMM.	41	63	157	115	<b>708</b>	38
4	Evaluación de la cordialidad en la atención que recibe por parte del Talento Humano del GADMM.	62	53	126	135	<b>721</b>	38
5	Evaluación de la rapidez en la atención que recibe por parte del Talento Humano del GADMM.	33	61	141	141	<b>630</b>	34
6	Evaluación de la suficiencia de la información que recibe por parte del Talento Humano del GADMM.	68	72	101	135	<b>758</b>	40
7	Evaluación de la claridad en la atención que recibe por parte del	70	95	110	101	<b>855</b>	45

	Talento Humano del GADMM.						
8	Evaluación del empleo de un lenguaje sencillo por parte del Talento Humano del GADMM.	114	103	99	60	<b>1077</b>	57
9	Evaluación de la imagen que tiene del GADMM.	31	83	134	128	<b>672</b>	36
10	Evaluación de la solución de su problemática en las dependencias del GADMM.	44	89	136	107	<b>759</b>	40
<b>PUNTAJE TOTAL OBTENIDO</b>						<b>7 390</b>	
<b>MÁXIMO PUNTAJE TOTAL POSIBLE</b>						<b>18 880</b>	
<b>CALIFICACIÓN PORCENTUAL (%)</b>						<b>39</b>	
<b>EVALUACIÓN DEL INDICADOR TALENTO HUMANO</b>						<b>REGULAR</b>	

Elaboración: La Autora



Elaboración: La Autora

#### **4.2.2.5. Niveles de organización y divisiones de trabajo por procesos en la municipalidad del cantón Mocache**

La estructura organizacional del Municipio, estará integrada por Gestión de Procesos, compatibles con la demanda y la satisfacción de los clientes internos y externos. Los objetivos de la Gestión por Procesos que se ejecutan en el gobierno del cantón bajo estudio son:

- Conocimiento de los roles públicos en atención a las demandas de la sociedad con criterios eficientes de administración por procesos o productos.
- Involucrar la gestión por procesos como modelo sistémico en la organización del trabajo, esto es, interrelacionarlo con los demás sistemas de gestión pública.
- Lograr la satisfacción del cliente en la entrega de servicios con calidad en la oportunidad y productividad.
- Implementar procedimientos de gestión basados en la administración operativa de productos con el correspondiente control y monitoreo de resultados.
- Adaptar el trabajo al dinamismo propio de la administración y a los cambios permanentes de tecnología.
- Integrar y mantener equipos de trabajo interdisciplinario, y promover la polifuncionalidad de las actividades, que apunten a profesionalizar la fuerza del trabajo y a la aplicación de políticas y métodos más viables para el manejo del régimen remunerativo, sustentado en la evaluación de resultados.

Se Integran los siguientes procesos en la administración de trabajo en el Ilustre Municipio de Mocache:

- **Proceso Legislativo**, que determina las políticas en las que se sustentan los demás procesos institucionales para el logro de objetivos. Su

competencia se traduce en los actos normativos, resolutivos y fiscalizadores. Está integrado por el Concejo Municipal.

- **Proceso Gobernante**, que orienta y ejecuta la política trazada por el proceso legislativo; le compete tomar las decisiones, impartir las instrucciones para que los demás procesos bajo su cargo se cumplan. Es el encargado de coordinar y supervisar el cumplimiento eficiente y oportuno de las diferentes acciones y productos. Está integrado por la Alcaldía.

**Proceso Asesor**, que corresponde al consultivo, de ayuda o de consejo a los demás procesos. Su relación es indirecta con respecto a los procesos sustantivos u operativos. Sus acciones se perfeccionan a través del Proceso Gobernante, quien podrá asumir, aprobar, modificar los proyectos, estudios o informes presentados por el Proceso Asesor. Está integrado por las Comisiones Especiales y Permanentes del Concejo y por la Gestión Legal.

**Procesos Habilitantes o de Apoyo**, es el que presta asistencia técnica y administrativa de tipo complementario a los demás Procesos. Está integrado por la Gestión Financiera, la Secretaría General, la Comisaría y Policía, los Talentos Humanos y, las Relaciones Públicas

**Procesos Sustantivos o Productivos; Generador de Valor**, que es el encargado de la ejecución directa de las acciones de las diferentes gerencias de productos y de servicios hacia el cliente; encargado de cumplir directamente con los objetivos y finalidades de la municipalidad, ejecuta los planes, programas, proyectos y demás políticas y decisiones del Proceso Gobernante. Los Productos y servicios que entrega al cliente, los perfeccionan con el uso eficiente de recursos y al más bajo costo, y forma parte del proceso agregado de valor. Está integrado por la Gestión de Obras Públicas y la Gestión de Desarrollo Social

A continuación se muestra la división de procesos y subprocesos establecida, en que se basa el conjunto de equipos de trabajo de la Ilustre Municipalidad del cantón Mocache (Anexo 9).

#### **4.2.2.6. Gestión Administrativa según el Orgánico Funcional por Procesos**

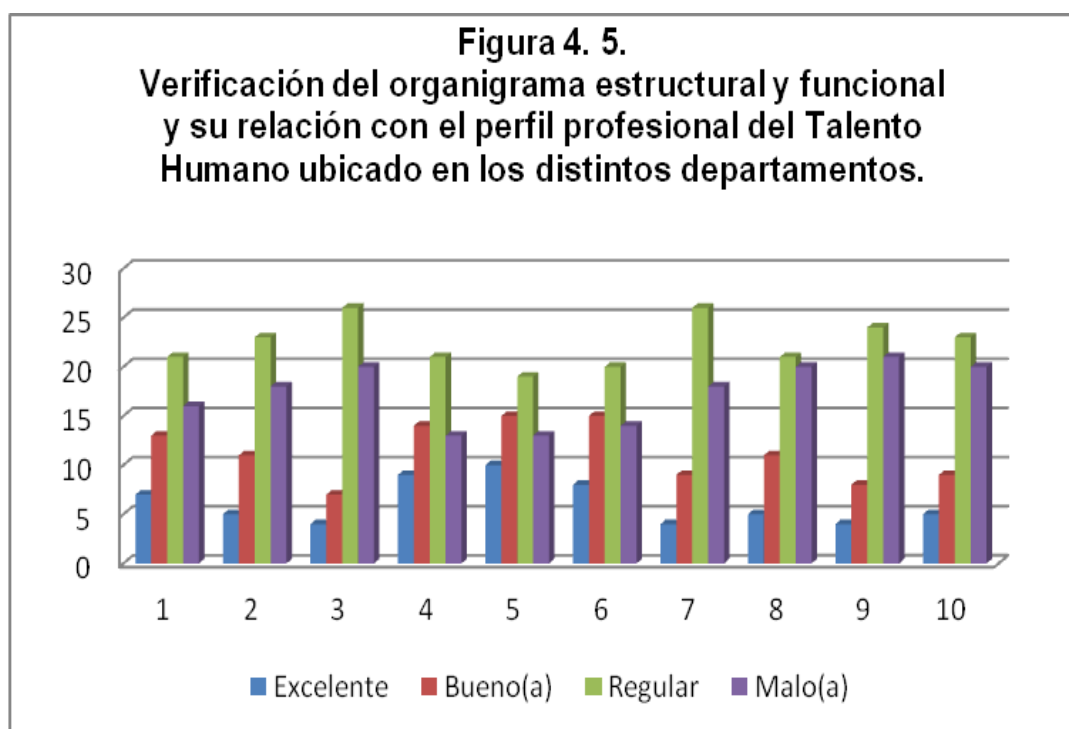
En la tabla 4.5. y Figura del mismo número se presenta la calificación y evaluación de la Gestión Administrativa que desempeña el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache, según los dictámenes del Orgánico Funcional por Procesos elaborado para dicha entidad.

**Tabla 4.5.**  
**Verificación del organigrama estructural y funcional y su relación con el perfil profesional del Talento Humano ubicado en los distintos departamentos.**

ÍTEMS	EVALUACIÓN			
	Excelente	Bueno(a)	Regular	Malo(a)
1. Existencia de la planificación estratégica en la organización.	7	13	21	16
2. Tipo de planes que se formulan en la organización.	5	11	23	18
3. Proceso de formulación del Plan Operativo en su Dirección, metodología aplicada, aplicación de la matriz FODA.	4	7	26	20
4. Los elementos que conforman el Plan Operativo Anual.	9	14	21	13
5. Formulación del presupuesto; si la organización vinculaba este instrumento de gestión con un plan previamente elaborado, si utilizan alguna metodología en la elaboración y cuáles son los pasos realizados para su formulación.	10	15	19	13
6. Presupuesto de ingresos y Gastos cumple con la metodología apropiada, es decir, se sustenta en un Plan Operativo que enuncie los distintos programas y proyectos, objetivos y metas.	8	15	20	14
7. Existencia de un Proceso de Evaluación de la gestión.	4	9	26	18
8. Ejecución de las metas del año 2010 - 2011 y las principales limitaciones para la ejecución de estas.	5	11	21	20
9. Las direcciones no presentan	4	8	24	21

limitaciones para el cumplimiento de los programas y proyectos				
10. Creación una cultura organizacional a los fines de enfrentar la gestión del desarrollo municipal.	5	9	23	20
<b>TOTAL</b>	<b>61</b>	<b>112</b>	<b>224</b>	<b>173</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>10.70</b>	<b>19.65</b>	<b>39.30</b>	<b>30.35</b>

Elaboración: La Autora



Elaboración: La Autora

### 4.3. DISCUSIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA EN RELACIÓN A LA NATURALEZA DE LA HIPÓTESIS

#### 4.3.1. Talento Humano

Según los resultados mostrados en la Tabla 4.1 y graficados en la Figura de igual numeración, los indicadores de la variable Talento Humano que presentan mayores dificultades, en orden porcentajes de calificación son la motivación

(36%), los conocimientos (39%), el desempeño (42%), la aptitud (44%) y la actitud (47%).

Se interpreta entonces que el I. Municipio deberá emprender acciones dirigidas al incremento de los indicadores anteriores, manera que la variable Talento Humano, adquiera la relevancia requerida en una Institución como esta, que labora principalmente, con la población y, la formación en todos sus indicadores, hará posible no sólo el incremento de la calidad de la gestión administrativa que practica, sino también, la imagen del Gobierno Municipal, ante la población y ante organismos superiores, nacionales e internacionales.

El Talento humano, según la Tabla 4.5 y Figura de igual numeración, se observa que los 10 ítems valorados rindieron resultados poco satisfactorios, resultando los promedios de las alternativas “excelente + bueno(a)”, 30%, significativamente inferior al 70% obtenido en las categorías “regular + malo(a)”.

#### **4.3.2. Discusión de la información general**

Tanto la Misión y Visión Institucional, los niveles de organización y divisiones de trabajo por procesos así como el organigrama y descripción de los procesos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache, revelan ser satisfactorios para el cumplimiento de una calidad de gestión administrativa elevada, lo que entre otras cosas implica, la oferta de servicios de calidad a la población de usuarios externos, contribuyendo a la realización de los trabajadores municipales.

#### **4.3.3. Discusión de la Calidad de los servicios en dependencia de la Gestión Administrativa**

Como se emplearon varios instrumentos para la medición de la Calidad de los servicios en función de la Gestión Administrativa, se procederá a discutir los

resultados obtenidos en cada uno de ellos, según el mismo orden en que se plantearon en sus descripciones y ubicaciones.

#### **4.3.3.1. Entrevista a directores, jefes y empleado(a)s**

Según los resultados ubicados y descritos en la Tabla 4.2 y graficados en la Figura de igual numeración, la existencia de un proceso de evaluación de la gestión fue el indicador más crítico, con sólo el 31% de calificación, siguiéndole en orden, la creación de una cultura organizacional a los fines de enfrentar la gestión del desarrollo municipal, con un 36%. El indicador relativo a que el presupuesto de ingresos y gastos cumple con alguna metodología, es decir, se sustenta en un Plan Operativo que enuncie los distintos programas y proyectos, objetivos y metas, también obtuvo una baja calificación (37%).

Tanto el proceso de formulación del Plan Operativo en su Dirección, metodología aplicada, aplicación de la matriz FODA, como el presupuesto de ingresos y gastos cumpliendo con alguna metodología, es decir, se sustenta en un Plan Operativo que enuncie los distintos programas y proyectos, objetivos y metas, obtuvieron calificaciones también bajas, ambos con 41%.

Los demás indicadores de la Calidad de la Gestión Administrativa, vistos a través de la población de directores, jefes y empleado(a)s del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache, rindieron calificaciones menores que el 50%, consideradas como regulares, cercanas al límite inferior de la evaluación de bueno.

En definitiva, todos los indicadores, con la excepción de la ejecución de las metas del año 2010 – 2011 e identificación de las principales limitaciones para la ejecución de estas (58%, bueno), fueron evaluados de regular y, el indicador en su totalidad, a la vista y criterio de directores, jefes y empleado(a)s de la Institución bajo estudio.

#### **4.3.3.2. Indicadores de servicio**

Según los resultados ubicados y descritos en la Tabla 4.3 y graficados en la Figura de igual numeración, la rapidez en la atención, con sólo el 16% de calificación, así como limpieza y orden de instalaciones y la solución de la problemática de la población ambas el 18%; siguiéndole en orden, suficiencia de la información (20%) . Los indicadores relativos a la cordialidad en la atención (22%) y claridad en la atención (25%) están evaluados en el rango malo, al igual, por supuesto, que los anteriores. El empleo de un lenguaje sencillo (26%) y la imagen que tiene del gobierno autónomo (33%) se encuentran en el rango de evaluación categorizado como regular. En general el indicador, según el instrumento utilizado, se evalúa como regular (43%).

Los resultados anteriores pudieran estar asociados, entre otras causas, con el indicador funcionalidad de las instalaciones (23%), catalogado como malo, pero se piensa que son más bien otras causas, como nivel educativo general, formación profesional, motivación, actitud y otros, ya discutidos.

Se infiere que se impone la implementación de un sistema de capacitación en diferentes ángulos culturales, que propicie el cambio significativo del comportamiento del Talento humano, para contribuir, a su vez, al incremento de la calidad de la gestión administrativa en la Institución.

#### **4.3.3.3. Entrevista a la población de usuarios externos**

El conjunto de ítems que provoca una evaluación de regular (39%) para la forma en que la población de usuarios externos evalúa el desempeño del Talento Humano, que se asocia con la calidad del servicio y por lo tanto, de la gestión administrativa, fueron los siguientes:

- Evaluación de la presencia del Talento Humano (20%)
- Evaluación de la rapidez en la atención que recibe por parte del Talento Humano (34%)
- Evaluación de la imagen que tiene el usuario externo del GADMM (36%)

- Evaluación de la limpieza y orden de instalaciones y Evaluación de la cordialidad en la atención que recibe por parte del Talento Humano (38%)

De otra parte, aunque con mayor calificación, no escapan a la contribución de regular para el indicador, los siguientes ítems:

- Evaluación de la claridad en la atención que recibe por parte del Talento Humano (45%)
- Evaluación de la funcionalidad de las instalaciones (44%)
- Evaluación de la suficiencia de la información que recibe por parte del Talento Humano (40%)
- Evaluación de la solución de su problemática en las dependencias del GADMM (40%)

Por último, el único ítem que se cataloga como bueno fue la evaluación del empleo de un lenguaje sencillo por parte del Talento Humano (57%). Es menester que la implementación de un sistema de capacitación del Talento Humano y, como se verá más adelante, el mejoramiento del cumplimiento del Orgánico Funcional por Procesos, contribuirían al incremento de la calidad de la gestión administrativa en la Institución.

Se considera que el organigrama y descripción de los procesos de la municipalidad de Mocache, cumple con los requerimientos necesarios y suficientes para el desarrollo de una excelente gestión administrativa y, que lo que conspira contra ello son más bien problemas de índole humana, que no permiten el accionar satisfactorio de la estructura diseñada e implementada en la Institución.

Mientras que la planificación se encuentra suficientemente bien proyectada, el funcionamiento de organización y divisiones de trabajo por procesos, no es satisfactorio, debido también, a problemas humanos. La Propuesta que se realizará propiciará la solución de la problemática de investigación, en sus dos acepciones, la humana y el orgánico funcional por procesos.

Es decir que, según los resultados mostrados en la Tabla 4.5. el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache, según el Orgánico Funcional por Procesos que debería regir plenamente en el mismo, presenta una brecha del 60% con respecto a una gestión administrativa considerada como ideal, como lo demuestra el resultado del instrumento de 288 ítems, basado en dicho documento. Empleando la siguiente escala, se evalúa la gestión administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache:

<b>ESCALA</b>	<b>EVALUACIÓN</b>
0% ≤ Brecha < 15%	Excelente
15% ≤ Brecha < 30%	Muy Buena
30% ≤ Brecha < 45%	Buena
45% ≤ Brecha < 60%	Regular
60% ≤ Brecha < 75%	Mala
Brecha ≥ 75	Muy Mala

La brecha entre lo actual y lo excelente que se desea, está en los alrededores del 60%. Dicha calificación se asocia a una evaluación indicativa de una gestión administrativa de “Regular”, en los límites cercanos a “Mala”, lo que implica el diseño de los servicios que ofrece el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache, asociados a la gestión administrativa por procesos del mismo.

#### **4.3.4. Comprobación / disprobación de la hipótesis**

La hipótesis de investigación planteada fue: “El Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache afecta negativamente a la Calidad de los servicios que brinda”, en la que la variable independiente o causa es el Talento Humano y la dependiente o efecto (función) es la Calidad de la Gestión Administrativa.

Para la verificación o rechazo de la hipótesis planteada se procedió con base en la distribución del estadígrafo Ji Cuadrado ( $\chi^2_c$ ), utilizando una tabla de doble entrada para el planteamiento de las frecuencias observadas, extraídas de los datos obtenidos del conjunto de instrumentos para ambas variables, así como para las frecuencias esperadas, que se calcularon según la metodología establecida para su cálculo.<sup>33</sup>

a) Hipótesis de investigación

H<sub>1</sub>: El Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache afecta negativamente a la Calidad de los servicios que brinda.

b) Hipótesis nula

H<sub>0</sub>: El Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache no afecta negativamente a la Calidad de los servicios que brinda.

- *Matriz de frecuencias observadas*

VARIABLE INDEPENDIENTE \ VARIABLE DEPENDIENTE		CALIDAD DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA				TOTAL
		Excelente	Bueno	Regular	Malo	
TALENTO HUMANO	Excelente	67	193	187	335	<b>782</b>
	Bueno	210	229	349	358	<b>1 146</b>
	Regular	258	406	562	387	<b>1 613</b>
	Malo	247	318	515	223	<b>1 303</b>
TOTAL		<b>782</b>	<b>1 146</b>	<b>1 613</b>	<b>1 303</b>	<b>4 844</b>

Elaboración: La Autora

- *Matriz de frecuencias esperadas*

VARIABLE INDEPENDIENTE \ VARIABLE DEPENDIENTE		CALIDAD DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA				TOTAL
		Excelente	Bueno	Regular	Malo	
TALENTO HUMANO	Excelente	126,24	185,01	260,40	210,35	<b>782</b>
	Bueno	185,01	271,12	381,61	308,27	<b>1 146</b>
	Regular	260,40	381,61	537,11	433,89	<b>1 613</b>
	Malo	210,35	308,27	433,89	350,50	<b>1 303</b>
TOTAL		<b>782</b>	<b>1 146</b>	<b>1 613</b>	<b>1 303</b>	<b>4 844</b>

Elaboración: La Autora

- *Cálculo del  $\chi^2$*

CELDA	$f_o$	$f_e$	$f_o - f_e$	$(f_o - f_e)^2$	$\frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$
Talento Humano excelente / Calidad Gestión Administrativa excelente	67	126,24	-59,24	3509,38	27,80
Talento Humano excelente / Calidad Gestión Administrativa buena	193	185,01	7,99	63,84	0,35
Talento Humano excelente / Calidad Gestión Administrativa regular	187	260,40	-73,40	5387,56	20,69
Talento Humano excelente / Calidad Gestión Administrativa mala	335	210,35	124,65	15537,62	73,87
Talento Humano bueno / Calidad Gestión Administrativa excelente	210	185,01	24,99	624,50	3,38
Talento Humano bueno / Calidad Gestión Administrativa buena	229	271,12	-42,12	1774,09	6,54
Talento Humano bueno / Calidad Gestión Administrativa regular	349	381,61	-32,61	1063,41	2,79
Talento Humano bueno / Calidad Gestión Administrativa mala	358	308,27	49,73	2473,07	8,02

Gestión Administrativa mala					
Talento Humano regular / Calidad Gestión Administrativa excelente	258	260,40	-2,40	5,76	0,02
Talento Humano regular / Calidad Gestión Administrativa buena	406	381,61	24,39	594,87	1,56
Talento Humano regular / Calidad Gestión Administrativa regular	562	537,11	24,89	619,51	1,15
Talento Humano regular / Calidad Gestión Administrativa mala	387	433,89	-46,89	2198,67	5,07
Talento Humano mala / Calidad Gestión Administrativa excelente	247	210,35	36,65	1343,22	6,39
Talento Humano mala / Calidad Gestión Administrativa buena	318	308,27	9,73	94,67	0,31
Talento Humano mala / Calidad Gestión Administrativa regular	315	433,89	-118,89	14134,83	32,58
Talento Humano mala / Calidad Gestión Administrativa mala	223	350,50	-127,50	16256,25	46,38
<b>TOTAL</b>					<b>236,88</b>

Elaboración: La Autora

$$v = \text{Grados de Libertad} = (C - 1) (F - 1)$$

$$C = \text{número de columnas} = 4$$

$$F = \text{número de filas} = 4$$

$$v = (4 - 1) (4 - 1)$$

$$v = 9$$

$$\alpha = 0,005$$

$$\chi^2_{0,005;9} = 23,6$$

$\chi^2 > \chi^2_{0,005;9}$  (236,88 >> 23,6) por lo tanto se rechaza  $H_0$  habiendo, al menos con un 99,5% de confianza, diferencias significativas entre los conjuntos de frecuencias observadas y las esperadas, de manera que se verifica la

hipótesis de investigación, rechazándose la nula y, “El Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache afecta negativamente a la Calidad de los servicios que brinda”.

#### **4.4. CONCLUSIÓN PARCIAL**

Tanto el Talento Humano como la Calidad de los servicios que brinda como función de la Gestión Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache, se encuentran alejadas de la excelencia, tendiendo a la categoría de regular. Los principales aspectos que colaboran con esta pobre actuación guardan correspondencia tanto con las características del Talento Humano de la Institución, como con el irrespeto significativo por el cumplimiento del Orgánico Funcional por Procesos. Cualquier Propuesta o Lineamiento Alternativo que se considere para solucionar la problemática estudiada, pasará por el mejoramiento de estos dos aspectos.

**CAPITULO V.**

**CONCLUSIONES GENERALES Y**

**RECOMENDACIONES**

"Dime y lo olvido, enséñame y lo recuerdo, involúcrame y lo aprendo"

Benjamín Franklin

## 5.1. CONCLUSIONES

De acuerdo con los planteamientos realizados en los objetivos específicos, las conclusiones del presente estudio son las siguientes:

- La población de usuarios internos del GAD los indicadores de conocimientos (Aptitud, Actitud y motivación) con una evaluación de regular afectan negativamente a la Calidad de los servicios brindados a la población.
- Las relaciones laborales que manifiesta el Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache no están afectando negativamente, con una evaluación de buena, a la Calidad de los servicios que brinda, sin embargo, se detectó una brecha del 40% para que estas sean totalmente excelentes.
- El desempeño del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache está afectando negativamente, con una evaluación de regular, a la Calidad de los servicios que brinda.
- El nivel de conocimientos del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache está afectando negativamente, con una evaluación de regular, a la Calidad de los servicios que brinda como función de la Gestión Administrativa que desempeña. El perfil del Talento Humano presenta un ajuste poco satisfactorio con relación al organigrama estructural institucional.
- La presencia del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache está afectando positivamente, con una evaluación de bueno, a la Calidad de los servicios que brinda. En este caso, la brecha con respecto a la excelencia total es de sólo el 25%.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

Se recomienda la implementación del sistema de capacitación del Talento Humano, que abarque, conocimientos, actitud, aptitud, motivación, relaciones laborales, desempeño y presencia, aquí propuesto, así como de los procesos indicados en el Orgánico Funcional al efecto del GAD Mocache.

Es recomendable que las Autoridades del I. Municipio, diseñen y apliquen, con la frecuencia y sistematicidad requerida un sistema de evaluación de la Calidad de la Gestión Administrativa de la Institución.

Incentivar la motivación del personal por parte de los responsables de las unidades administrativas, a fin de incrementar un mayor compromiso, responsabilidad y fidelidad con los objetivos institucionales a través de la prestación de servicios a los usuarios externos.

Incorporar profesionales en áreas afines al perfil de formación profesional dentro de las respectivas unidades administrativas, con el propósito de incrementar el nivel de calidad de la gestión administrativa de la institución.

## **CAPITULO VI.**

### **PROPUESTA ALTERNATIVA**

“Largo es el camino de la enseñanza, por medio de teorías, breve y eficaz por medio de ejemplos”

**Séneca**

## **6.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA**

MANUAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL DESEMPEÑO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE MOCACHE, CON BASE EN LA CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EN EL ORGÁNICO FUNCIONAL POR PROCESOS.

## **6.2. JUSTIFICACIÓN**

Desde el punto de vista práctico, el diseño y aplicación de la presente Propuesta beneficiará no sólo a la comunidad de usuarios externos que acuden al I. Municipio con el propósito de resolver un sin número de variados problemas del quehacer diario; sino también, a la población de usuarios internos, trabajadores en general que prestan sus servicios en la Institución.

Teóricamente, se estarán confirmando modelos y teorías asociadas a aspectos pertenecientes al desarrollo del Talento Humano, como son, por ejemplo, su actitud, aptitud, motivación y relaciones laborales. También se confirmarán los procesos administrativos como base para garantizar una gestión administrativa satisfactoria, que coloque a la Institución en una posición de reconocido prestigio por la sociedad en general.

Desde el ángulo metodológico, resulta insoslayable el hecho de que todos los métodos y técnicas que se propone emplear en estos lineamientos alternativos, podrían ser extrapolados a otras organizaciones municipales e incluso, provinciales y nacionales, que presenten problemas análogos a los aquí respondidos por este estudio.

### **6.3. FUNDAMENTACIÓN**

La presente Propuesta se fundamenta en las ciencias pedagógicas, en cuanto al diseño del sistema de capacitación del Talento Humano, que abarcará elementos como conocimientos sobre su cargo, actitud, aptitud, motivación, relaciones laborales, desempeño y presencia física; así como también en el desarrollo administrativo por procesos, más que por resultados, aunque se entiende que estos se garantizan si los procesos se ejecutan satisfactoriamente. Precisamente el instrumento llamado Orgánico Funcional por Procesos, será el fundamento teórico – legal de esta parte de la Propuesta.

### **6.4. OBJETIVOS**

#### **6.4.1. Objetivo general**

Diseñar un manual de Gestión Administrativa para el desempeño del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache, con base en la capacitación del Talento Humano y en el Orgánico Funcional por Procesos.

#### **6.4.2. Objetivos específicos**

- Elaborar el sistema de capacitación del Talento Humano, con base en seminarios – talleres.
- Elaborar el plan de mejoras tomando como base al Orgánico Funcional por Procesos.

### **6.5. IMPORTANCIA**

La importancia de la presente Propuesta radica, principalmente en que mediante su diseño y aplicación, se estaría propiciando un incremento significativo de la calidad de vida de la población en general, tanto del sector urbano como del rural,

abarcados por el cantón Mocache. La idea es que el usuario externo se sienta satisfecho con la calidad de los servicios y por ende con la gestión administrativa que brinda y desarrolla la Institución; siempre pensando en el adagio que dice que “un cliente insatisfecho ejerce mayor influencia que la que ejercerían diez clientes satisfechos.

## **6.6. UBICACIÓN SECTORIAL Y FÍSICA**

La Propuesta y su implementación se ubican en el cantón Mocache, provincia Los Ríos, república del Ecuador. El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache se encuentra en la Ave. 28 de Mayo y calle Bolívar, frente al parque Central de la localidad y sus números telefónicos son el 052707162 y el 052707122.

## **6.7. FACTIBILIDAD**

Teniendo en cuenta el interés y nivel de colaboraciones mostrados por las Autoridades y la generalidad de empleados, obreros y contratados, en el desarrollo de la presente investigación, se estima que el Ilustre Municipio realizará esfuerzos ingentes para financiar la implementación de esta Propuesta, pues están conscientes de que es una vía factible de propiciar el incremento en la Calidad de la Gestión Administrativa en la Institución.

## **6.8. PLAN DE TRABAJO**

El Plan de Trabajo de la Propuesta consta de dos etapas:

- a) La elaboración del plan de capacitación del Talento Humano en las esferas consideradas problemáticas.
- b) La elaboración del plan de mejoras para el desarrollo de los procesos indicados en el Orgánico Funcional de la Institución.

Las actividades que se presentan a continuación constituyen la base del Plan de Trabajo para la implementación de la Propuesta.

## 6.9. ACTIVIDADES

### 6.9.1. Sistema de capacitación del Talento Humano

**Tabla 6.1.**

**Desglose de actividades del sistema de capacitación del talento Humano.**

No.	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	RESPONSABLES	FECHAS INICIO Y TERMINACIÓN	COSTO (USD)
1	Actitud, aptitud, motivación, relaciones laborales, desempeño y presencia	Mejoramiento del desempeño y comportamiento en su puesto de trabajo.	Mejorar el desempeño y comportamiento en su puesto de trabajo mediante el tratamiento y análisis de los aspectos psico – personales como actitud, aptitud, motivación, relaciones laborales, desempeño y presencia física.	Especialistas contratados	Septiembre – octubre 2012	2 000,00
2	Conocimientos	Análisis de las competencias específicas con cada Autoridad o Jefatura.	Analizar las competencias específicas con cada Autoridad o Jefatura.	Especialistas contratados	Julio – septiembre 2012	3 390,00
3	Calidad del servicio	Análisis de la prestación de un servicio de calidad en el sector público.	Analizar el conjunto de acciones inherentes a la prestación de un servicio de calidad en el sector público.	Especialistas contratados	Octubre 2012	1 200,00
					<b>COSTO TOTAL</b>	<b>6 950,00</b>

Elaboración: La Autora

## 6.9.2. Sistema de mejoramiento de la Calidad de la Gestión Administrativa

**Tabla 6.2.**

**Desglose de actividades del sistema de mejoramiento de la Calidad de la Gestión Administrativa, referido al Orgánico Funcional por procesos.**

No.	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	RESPONSABLES	FECHAS INICIO Y TERMINACIÓN	COSTO (USD)
1	<b>Procesos Legislativos</b>	Análisis de los 4 subprocesos que propician el desarrollo de una buena gestión por parte de los miembros del Concejo Municipal.	Analizar los cuatro procesos que propician el desarrollo de una buena gestión por parte de los miembros del Concejo Municipal.	Especialistas contratados	Septiembre – octubre 2012	1200,00
2	<b>Procesos Gobernadores</b>	Análisis de los 7 subprocesos que propician el desarrollo de una buena gestión por parte de los miembros del Concejo Municipal y Jefes.	Analizar los 7 subprocesos que propician el desarrollo de una buena gestión por parte de los miembros del Concejo Municipal y Jefes.	Especialistas contratados	Julio – septiembre 2012	1200,00
3	<b>Procesos Asesores</b>	Análisis de los 4 subprocesos que propician el desarrollo de una buena gestión por parte de los miembros de las Comisiones y de la Gestión Legal.	Analizar los 4 subprocesos que propician el desarrollo de una buena gestión por parte de los miembros de las Comisiones y de la Gestión Legal.	Especialistas contratados	Octubre 2012	1200,00
4	<b>Procesos Habilitantes o de Apoyo</b>	Análisis de los 119 subprocesos que propician el desarrollo de una buena gestión por parte de Secretaría General, Comisaría y Policía, Gestión de Talento Humano y de Personal, Gestión Financiera, Tesorería, Rentas, Contabilidad General de Costos, Contabilidad General de Costos en el Tema de Costos por Productos y Procesos, Avalúos y Catastros y,	Analizar los 119 subprocesos que propician el desarrollo de una buena gestión por parte de Secretaría General, Comisaría y Policía, Gestión de Talento Humano y de Personal, Gestión Financiera, Tesorería, Rentas, Contabilidad General de Costos, Contabilidad General de Costos en el Tema de Costos por Productos y	Especialistas contratados	Diciembre 2012 – marzo 2013	2500,00

		Bodega.	Procesos, Avalúos y Catastros y, Bodega			
5	<b>Procesos Sustantivos o Generadores de Valor</b>	Análisis de los 41 subprocesos que propician el desarrollo de una buena gestión por parte de Gestión de Obras Públicas, Ingeniería y Vialidad, Agua Potable y Alcantarillado y, Planificación Urbana – Rural.	Analizar los 41 subprocesos que propician el desarrollo de una buena gestión por parte de Gestión de Obras Públicas, Ingeniería y Vialidad, Agua Potable y Alcantarillado y, Planificación Urbana – Rural.	Especialistas contratados	Marzo 2013 – mayo 2013	2000,00
6	<b>Proceso de Gestión de Desarrollo Social</b>	Análisis de los 87 subprocesos que propician el desarrollo de una buena gestión por parte de Gestión de Desarrollo Social, Gestión de Desarrollo Social en Educación, Gestión de Desarrollo Social en Salud, Gestión de Desarrollo Social en Proyectos Dedicados a la Niñez, la Familia y la Población más Vulnerable, Sanidad Local y Recolección de Basuras, Educación Cultura y Deporte y, Turismo y Ambiente.	Analizar los 87 subprocesos que propician el desarrollo de una buena gestión por parte de Gestión de Desarrollo Social, Gestión de Desarrollo Social en Educación, Gestión de Desarrollo Social en Salud, Gestión de Desarrollo Social en Proyectos Dedicados a la Niñez, la Familia y la Población más Vulnerable, Sanidad Local y Recolección de Basuras, Educación Cultura y Deporte y, Turismo y Ambiente.	Especialistas contratados	Mayo 2013 – julio 2013	2500,00
7	<b>Procedimientos Comunes a los Procesos y Subprocesos</b>	Análisis de los 15 procedimientos adicionales a los diferentes procesos y subprocesos del Municipio por parte de las Autoridades, Jefes y Empleados del I. Municipio de Mocache.	Analizar los 15 procedimientos adicionales a los diferentes procesos y subprocesos del Municipio por parte de las Autoridades, Jefes y Empleados del I. Municipio de Mocache.	Especialistas contratados	Julio 2013 – septiembre 2013	1500,00
<b>COSTO TOTAL</b>						<b>12 100,00</b>

Elaboración: La Autora

## 6.10. RECURSOS

Como se aprecia en la tabla 6.3. el costo total del conjunto de actividades que se propone integren del Plan de Trabajo, es de 19 240,50 USD, del cual, el 20% es dedicado a materiales de oficina y medios de enseñanza – aprendizaje y el 80% restante al pago de los especialistas a contratar para la facilitación de las temáticas.

**Tabla 6.3.**

**Desglose de costos para recursos (Talento Humano, materiales y equipos).**

<b>No.</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
1	Facilitadores	7*	-----	15240,00
2	Computadora personal	2	1 060,00	2120,00
3	Proyector de láminas por computadora	2	660,00	1320,00
4	Apuntador láser	2	20,00	40,00
5	Pizarrón para tiza líquida	2**	-----	-----
6	Marcador de tiza líquida para pizarrón no permanente	20	0,60	12,00
7	Hojas de papel bond (75 g)	5	3,00/resma	15,00
8	Copias	10 000	0,02	20,00
9	Material de oficina	-----	-----	283,00
	<b>SUB TOTAL</b>	-----	-----	<b>19 050,00</b>
	<b>Imprevistos (10%)</b>	-----	-----	<b>190,50</b>
	<b>TOTAL</b>			<b>19 240,50</b>

\* No todos reciben la misma remuneración.

\*\* Existen en la Institución.

Elaboración: La Autora

## 6.11. IMPACTO

El impacto de la aplicación de la Propuesta incidirá directa y positivamente en la calidad de vida de los usuarios externos, que acuden a la Institución en busca de

variados servicios y, cuyo nivel de satisfacción crecerá significativamente, si es que los trabajadores municipales, en general, aplican en la práctica diaria lo tratado en los sistemas de capacitación diseñados.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache adquirirá una imagen muy positiva, diametralmente opuesta a la que ostenta hoy día ante la población y organismos nacionales que lo supervisan e interactúan con él. Asimismo, los propios trabajadores municipales se sentirán psíquicamente realizados, pues tendrán la satisfacción del deber cumplido, lo cual redundará en mejores motivaciones y actitudes ante los requerimientos de la población.

## **6.12. EVALUACIÓN**

Para evaluar los resultados de la aplicación de la Propuesta se aplicaran en todos los años dos tipos de instrumentos, uno asociado a la calidad de los servicios brindados por la Institución, que será aplicado a la población de usuarios externos a la salida de las instalaciones del municipio y, otro basado en el Orgánico Funcional por Procesos, para evaluar el desarrollo de los subprocesos que en él se plantean como medida de la Calidad de la Gestión Administrativa.

## **BIBLIOGRAFÍA**

ALLES, M. (2005). Desarrollo del talento humano basado en competencias. Ediciones Granica S.A.

BOHLANDER, G., SHERMAN, A., & SNELL, S. (2001). Administración de recursos humanos. Cengage Learning Editores.

BRETONES, F. D. y GONZÁLEZ, M. J. (2009, en preparación). Well-being, values and responsibility among a sample of Mexican workers.

BRETONES, F. D. y Mañas, M. A. (2008). La organización creadora de clima y cultura. En M.A. Martín. y F. D. Bretones, *Psicología de los grupos y de las organizaciones*. Madrid: Pirámide. pp. 69-92.

BUSTOS, E. 2003. Proceso Administrativo. Disponible en: [http://www.angelfire.com/ak6/proceso\\_escom/unidad\\_1.pdf](http://www.angelfire.com/ak6/proceso_escom/unidad_1.pdf)

CHIAVENATO, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Nomos S.A.

FELCMAN, I., BLUTMAN G. Y MÉNDEZ S. (2002). *Cultura organizacional en la administración pública*. Ediciones cooperativas

FRAUNFOHER, S. (2003). *Cultura Organizacional*. Editorial Paidós, España.

FRAUNFOHER, S. (2003). *Cultura Organizacional*. Editorial Paidós, España, 2003.

FRIENSHIP, J. C. (2010). *Trabajo y Comunicación*. Ed. Pueblo y Educación, La Habana, Cuba.

GANDER, D. (2008). *Aspectos sobre la comunicación dentro de la organización*. Ed. Alhambra, Barcelona, España.

GIMÉNEZ, V. (2001). *Evaluación de la calidad de servicio y fijación de objetivos en unidades de negocio. Un enfoque de frontera*. [en línea] empresa.unizar.es, Congreso<empresa.unizar.es/acede2001/trabajos/pr007.pdf> [citado el 4 de Diciembre 2002]

GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE MOCACHE. (2010). *Informe a la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas*. Mocache, Los Ríos.

GOBIERNO MUNICIPAL DE MOCACHE. (S/F). *Orgánico Funcional por Procesos*. Asesoría de la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas.

GÓMEZ M. y Acosta, A. (2008). *Acerca del trabajo en grupos o equipos*. Biblioteca Virtual en Salud y Care. Cuba.

HENRY, G. W. (2008). *Relaciones Humanas y Gerencia Empresarial: De la Teoría a la Práctica*. Ed. Limusa, Buenos Aires, Argentina.

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/gestionempresaria/irecursoshumanos/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/gestionempresaria/irecursoshumanos/)

<http://www.fade.es/faPag/webFade/infoempresa/economia/informes/turismo/indice.html>> citado 4 Diciembre 2012

IBM. (2008). *Estudio mundial del Capital Humano*. Ediciones Varias. New York, USA.

INEC. (2010). *Censo de Población y Vivienda*. Quito, Ecuador.

JIMENEZ, C. et al. (1999). *Módulo de tutoría I. Programa de capacitación en liderazgo educativo*. Ed. Unidad técnica EB/PRODEC. Ecuador.

KEN YU, G. *La importancia del capital humano*. Ed. Asia S.A., Camberra, Australia.

MINISTERIO DE FOMENTO. 2013. La Calidad. [http://www.apmarin.com/download/691\\_cal1.pdf](http://www.apmarin.com/download/691_cal1.pdf).

LEIVA, A. (2007). Marco Lógico. Texto del Módulo Marco Lógico. Maestría en Proyectos Educativos y Sociales. Universidad Estatal de Bolívar. Guaranda, Ecuador.

LICHA, I. (2000). El enfoque de gerencia social. En diseño y gerencia de políticas y programas sociales. Washington DC: Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES).

PÁEZ, H. (2005). *Orientación de las actividades en la empresa*. Ed. Pueblo y Educación, La Habana, Cuba.

PERKINS, J. D. (2004). *Las forma que toma la comunicación en una organización de gestión*. Ed. Elsevier, Londres, Reino Unido.

RANDALL, F.T. (2010). *Las formas de la comunicación organizacional*. Ed. Prentice – Hall, Washington, USA.

REAL ACADEMÍA DE LA LENGUA ESPAÑOLA. (1986). *Diccionario de la Lengua Española*. Ed. Alhambra, Madrid, España.

REYES, A. J. (2009). *La Gestión Empresarial y su Talento Humano Asociado*. Ed. Limusa, Buenos Aires, Argentina.

RUIZ-OLALLA, C. (2001). *Gestión de la calidad del servicio*. [en línea] 5campus.com, Control de Gestión <<http://www.5campus.com/leccion/calidadserv>> [citado 1 Noviembre 2002]

SPIEGEL, M. (1975). *Teoría y Problemas de Estadística*. Ed. Pueblo y Educación, La Habana, Cuba.

SUÁREZ, V. y VELIZ, F. (2009). *Principales elementos de la comunicación a los empleados*. Ed. McGraw – Hill, México, D.F.

VÁSQUEZ R.; DÍAZ A. (2001). *El conocimiento de las expectativas de los clientes: Una pieza clave de la calidad de servicio en el Turismo*. [en línea] [www.fade.es/faPag/webFade/infoempresa/](http://www.fade.es/faPag/webFade/infoempresa/), Economía,

VERDE, R. H. (2010). *Talento Humano vs Recurso o Capital Humano: Reflexiones*. Ed. Trejos, Guadalajara, México.

**ANEXOS**

## Anexo 1. Comunicación enviada al Señor Alcalde del GAD del Cantón Mocache

Quevedo febrero 21 de 2011

Señor

**Leandro Ullón Rodríguez**

ALCALDE DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE MOCACHE  
Presente.

De mi consideración:

Como Maestrante de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo de la Unidad de Posgrado, me dirijo a usted cordialmente, a la vez hago llegar un cordial saludo, deseándole éxitos en sus labores realizadas en tan importante cargo.


La presente es para solicitar muy comedidamente me brinde la cobertura para realizar el PROYECTO DE TESIS, previo a la obtención el TITULO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (MBA).

Tema del Proyecto: **TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE MOCACHE Y SU REPERCUSIÓN EN LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS. AÑO 2011. PROPUESTA ALTERNATIVA.**

Por su amable ayuda y comprensión me suscribo de usted.

Atentamente,

  
**Lic. Yony Arevalo Tobar**  
**MAESTRANTE**

**Recibido**  
G.A.D MUNICIPAL DE MOCACHE  
SECRETARIA GENERAL  
Febrero 21 2013  
HORA 16h00  
  
FIRMA AUTORIZADA

## Anexo 2. Carta de Aceptación de la investigación en el GAD Mocache



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO  
MUNICIPAL DE MOCACHE**



Mocache febrero 23 de 2011

Licenciada  
**Yuny Arévalo Tobar**  
MAESTRANTE DE LA UTEQ.  
Quevedo

De mi consideración:

En calidad de Alcalde del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache, doy respuesta a su oficio de febrero 21 de 2013 y agradezco que nuestra Institución haya sido escogida por usted para socializar su Proyecto de Tesis, titulado **TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE MOCACHE Y SU REPERCUSIÓN EN LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS. AÑO 2011. PROPUESTA ALTERNATIVA**, por lo que le concedo el respetivo permiso.

Particular que llevo a su conocimiento para los fines consiguientes.

Atentamente,

**Leandro Ullón Rodríguez**  
ALCALDE DEL GAD MOCACHE

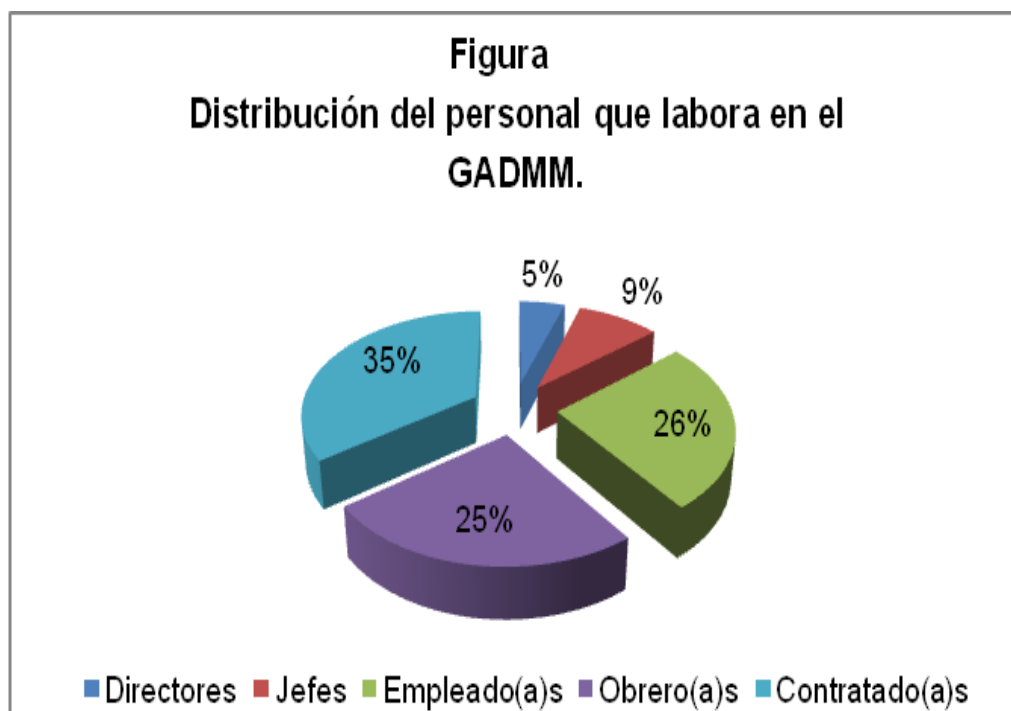


VGFI

**Anexo 3. Distribución del personal que labora en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache.**

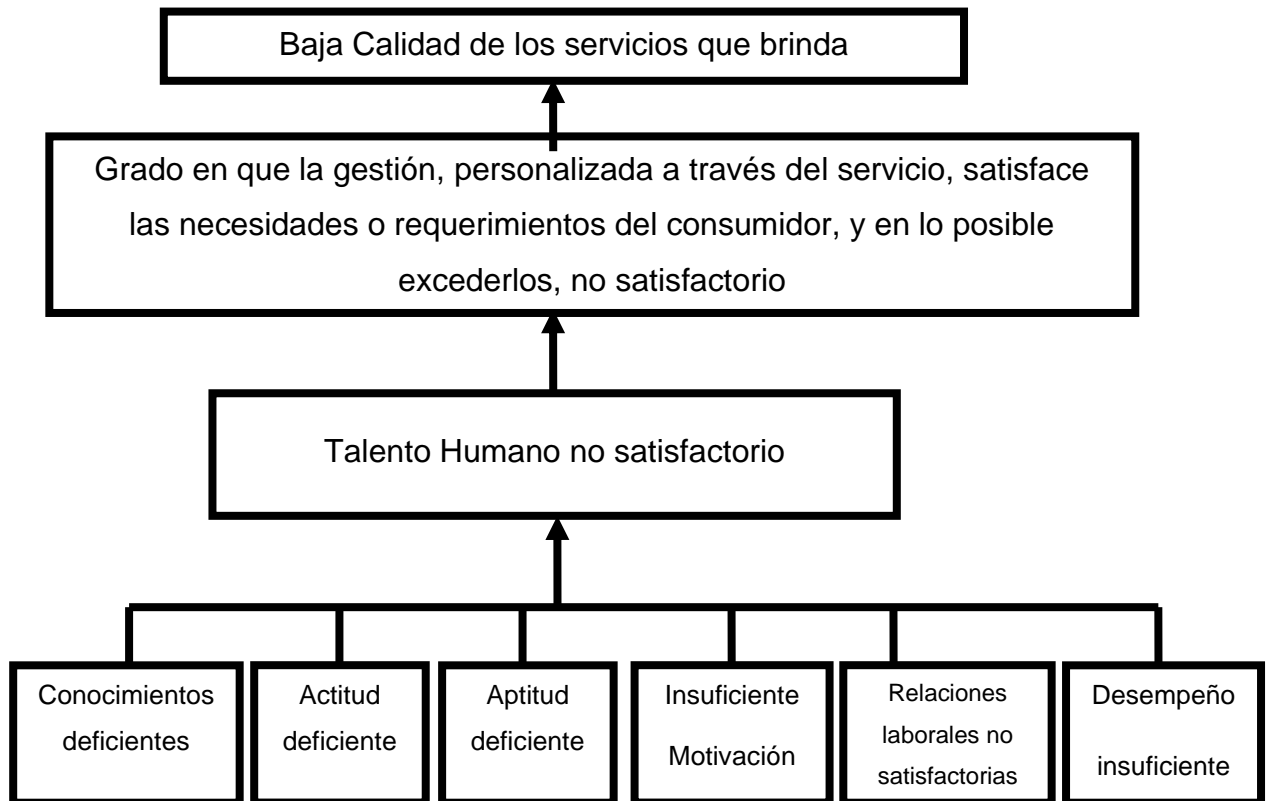
<b>CATEGORÍA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Directores	7	5
Jefes	13	9
Empleado(a)s	37	26
Obrero(a)s	35	25
Contratado(a)s	49	35
<b>TOTAL</b>	<b>141</b>	<b>100</b>

Fuente: GAD Mocache



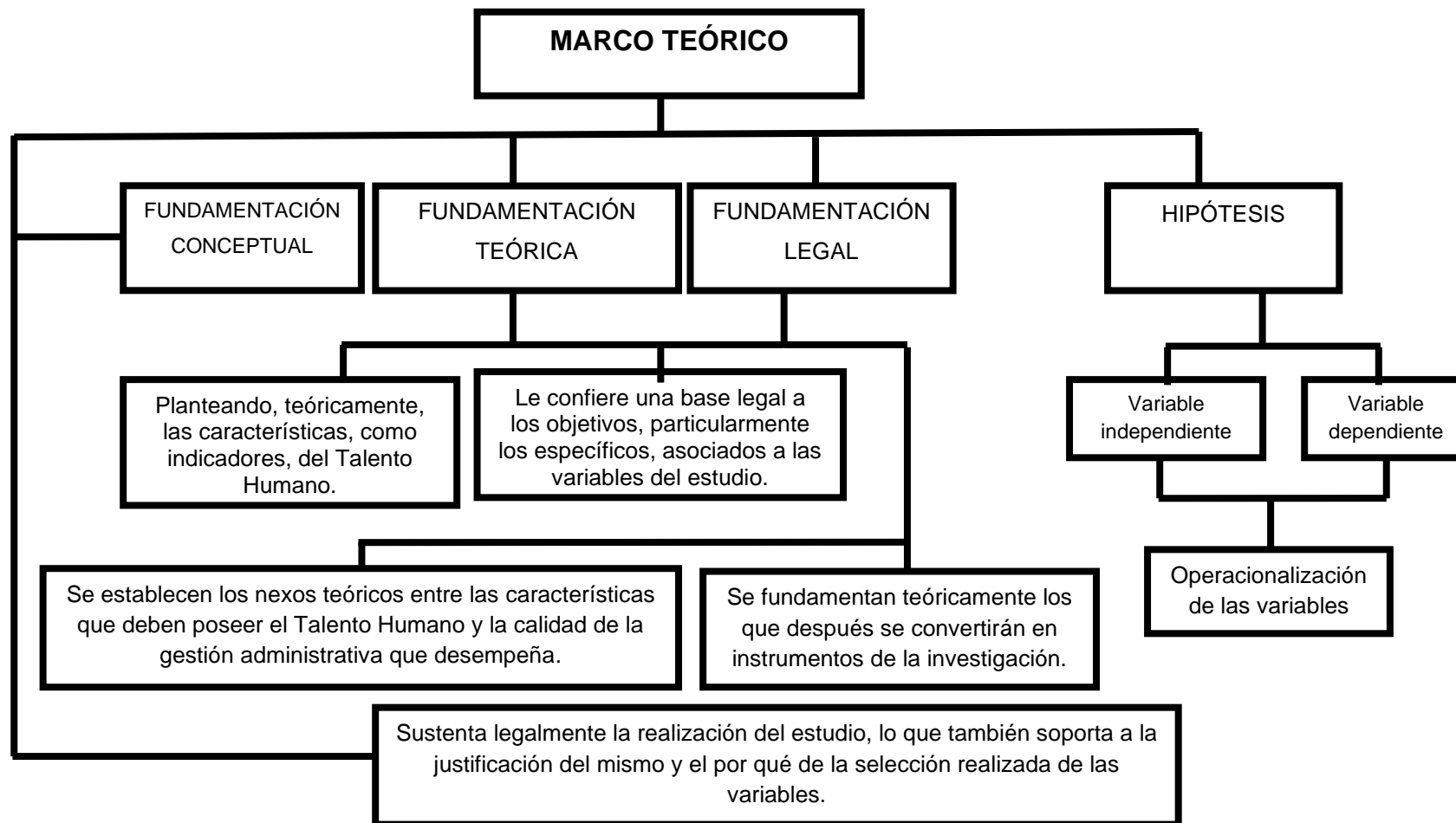
Fuente: GAD Mocache

**Anexo 4. Árbol del problema mediático para la construcción del objeto de investigación.**



Elaboración: La Autora

**Anexo 5. Esquema del diseño del Marco Teórico.**



Elaboración: La Autora

## **Anexo 6. Guía de observación a la población de usuarios internos del gobierno autónomo descentralizado municipal de Mocache**

Los elementos a tener en cuenta al medir la calidad del Recurso Humano en el GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE MOCACHE son:

1. Conocimientos
2. Actitud
3. Aptitud
4. Motivación
5. Relaciones laborales
6. Desempeño
7. Presencia

Cada elemento será procesado por las entrevistadoras y clasificados las respuestas obtenidas según la escala “Excelente”, “Bueno(a)”, “Regular” o “Mal(a)”, de acuerdo con la siguiente tabla:

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>EVALUACIÓN</b>
Excelente	
Bueno(a)	
Regular	
Malo(a)	

Conocimientos, actitud, aptitud, motivación, relaciones laborales, desempeño y presencia

**Anexo 7. Guía de entrevista a la población de usuarios internos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO  
UNIDAD DE POSGRADO**

**Investigadora: Lic. Yuny Arévalo Tobar**

**GUÍA DE ENTREVISTA A LA POBLACIÓN DE USUARIOS INTERNOS Y EXTERNOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE MOCACHE**

1. ¿Ha acudido Usted alguna vez a algún trámite en las instalaciones del GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE MOCACHE?  
Sí ( )                      No ( )
2. ¿Cómo Usted evalúa la **presencia de los RR. HH.** que atienden en las instalaciones del GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE MOCACHE?
3. ¿Cómo Usted evalúa la **funcionalidad de las instalaciones** del GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE MOCACHE?
4. ¿Cómo Usted evalúa **limpieza y orden de instalaciones** del GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE MOCACHE?
5. ¿Cómo Usted evalúa la **cordialidad en la atención** que recibe por parte de los RR. HH. del GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE MOCACHE?

6. ¿Cómo Usted evalúa la **rapidez en la atención** que recibe por parte de los RR. HH. del GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE MOCACHE?
  
7. ¿Cómo Usted evalúa la **suficiencia de la información** que recibe por parte de los RR. HH. del GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE MOCACHE?
  
8. ¿Cómo Usted evalúa la **claridad en la atención** que recibe por parte de los RR. HH. del GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE MOCACHE?
  
9. ¿Cómo Usted evalúa la **empleo de un lenguaje sencillo** por parte de los RR. HH. del GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE MOCACHE?
  
10. ¿Cómo Usted evalúa la **imagen que tiene** del GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE MOCACHE?
  
11. ¿Cómo Usted evalúa la **solución de su problemática** en las dependencias del GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE MOCACHE?

Cada ítem será procesado por las entrevistadoras y las respuestas obtenidas serán clasificadas según la escala “Excelente”, “Bueno(a)”, “Regular” o “Mal(a)”, de acuerdo con la siguiente tabla:

ALTERNATIVA	EVALUACIÓN
Excelente	
Bueno(a)	
Regular	
Malo(a)	

**Anexo 8. Guía de entrevista a la población de directores, jefes y empleado(a)s del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO  
UNIDAD DE POSGRADO**

**Investigadora: Lic. Yuny Arévalo Tobar**

**GUÍA DE ENTREVISTA A LA POBLACIÓN DE DIRECTORES, JEFES Y EMPLEADO(A)S DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE MOCACHE**

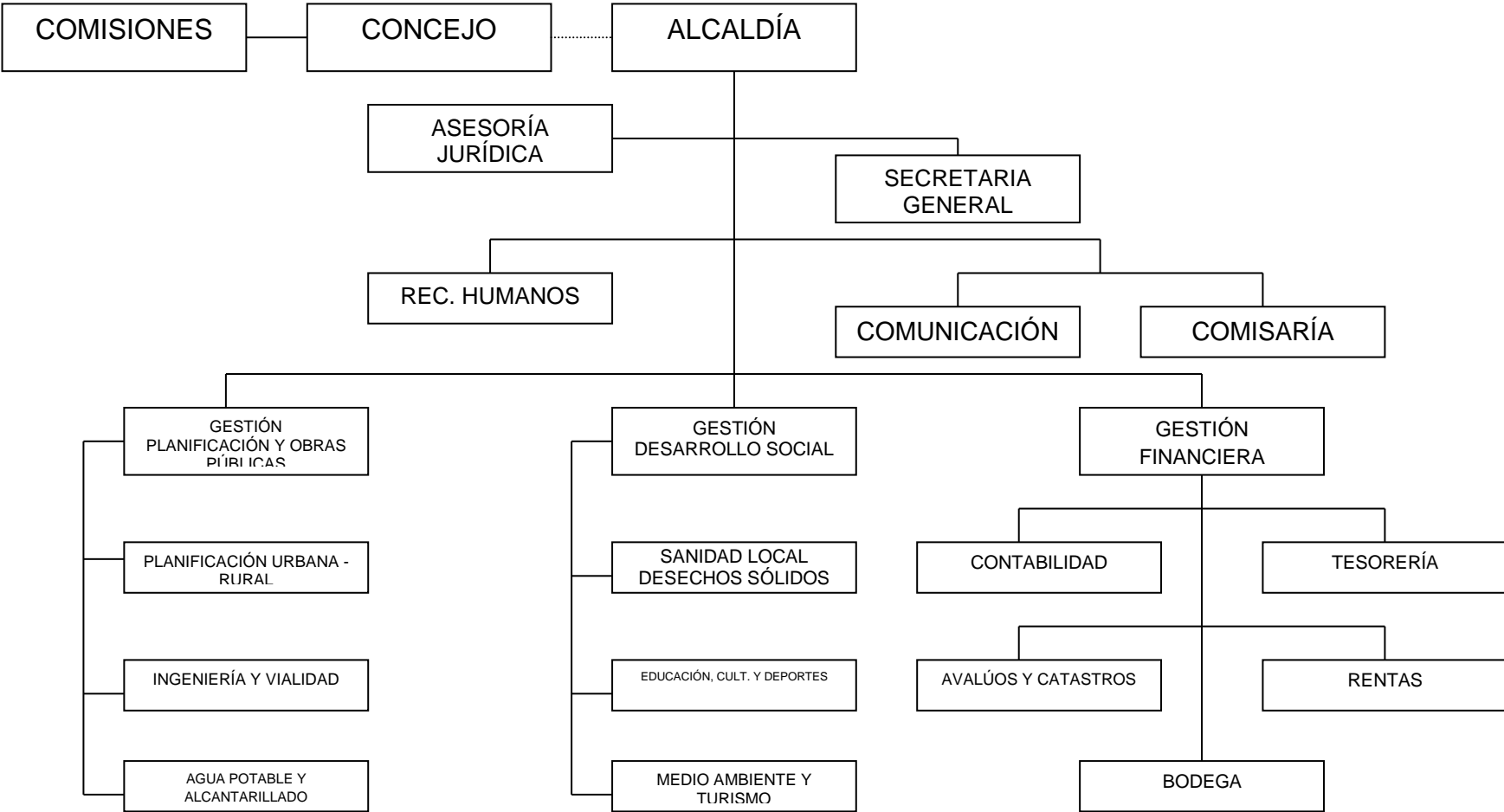
1. Existencia de la planificación estratégica en la organización.
2. Tipo de planes que se formulan en la organización.
3. Proceso de formulación del Plan Operativo en su Dirección, metodología aplicada, aplicación de la matriz FODA.
4. Los elementos que conforman el Plan Operativo Anual.
5. Formulación del presupuesto; si la organización vinculaba este instrumento de gestión con un plan previamente elaborado, si utilizan alguna metodología en la elaboración y cuáles son los pasos realizados para su formulación.
6. Presupuesto de ingresos y Gastos no cumple ninguna metodología, es decir, no se sustenta en un Plan Operativo que enuncie los distintos programas y proyectos, objetivos y metas.

7. Existencia de un Proceso de Evaluación de la gestión.
8. Ejecución de las metas del año 2010 - 2011 y las principales limitaciones para la ejecución de estas.
9. Limitaciones que presentaron las direcciones para el cumplimiento de los programas proyectos
10. Creación una cultura organizacional a los fines de enfrentar la gestión del desarrollo municipal.

Cada ítem será procesado por las entrevistadoras y las respuestas obtenidas serán clasificadas según la escala “Excelente”, “Bueno(a)”, “Regular” o “Mal(a)”, de acuerdo con la siguiente tabla:

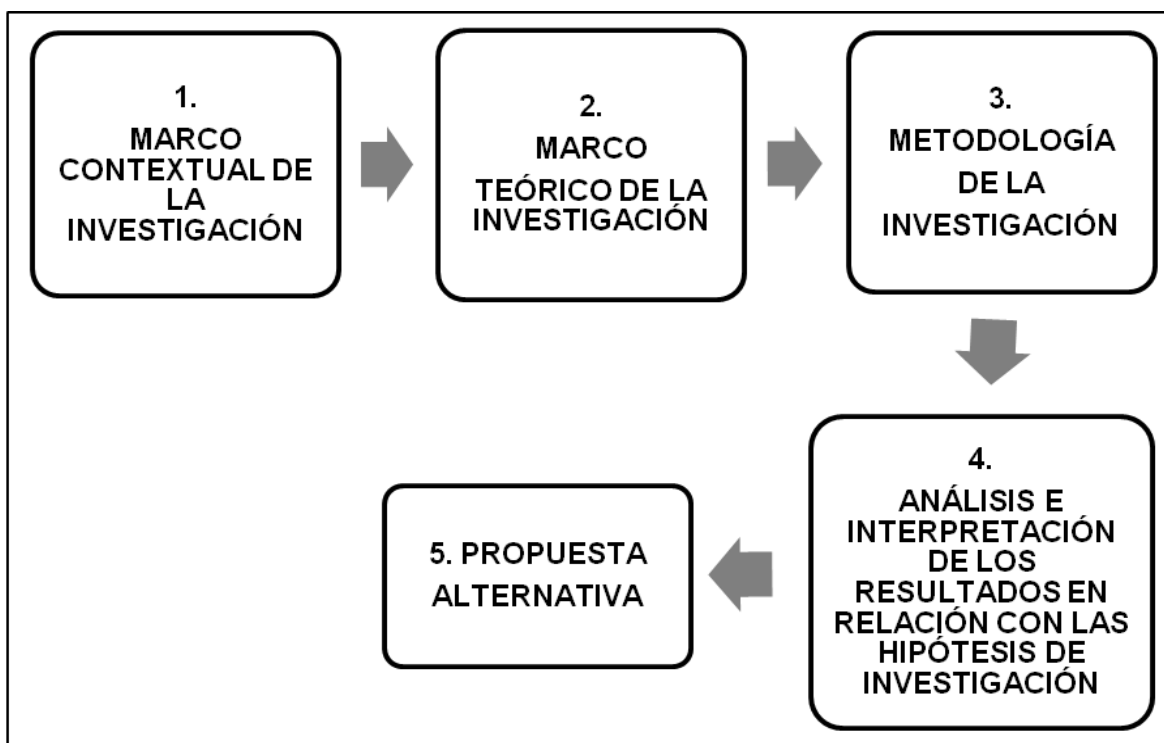
<b>ALTERNATIVA</b>	<b>EVALUACIÓN</b>
Excelente	
Bueno(a)	
Regular	
Malo(a)	

**Anexo 9. Organigrama y descripción de los procesos de la municipalidad de Mocache**



Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Mocache.

**Anexo 10. Esquema secuencia lógica de etapas para la construcción del informe de investigación.**



Elaboración: La Autora

**Anexo 11. Equipos e integrantes por procesos y subprocesos en el GAD de Mocache**

<b>PROCESOS</b>	<b>EQUIPOS INTEGRANTES</b>	<b>SUBPROCESOS</b>
<b>Legislativo</b>	Concejo	
<b>Gobernante</b>	Alcaldía	
<b>Asesor</b>	Comisiones Especiales y	
	Permanentes. Gestión Legal	
<b>Habilitantes de Apoyo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Secretaria General</li> <li>Gestión Financiera</li> </ul>	Recursos Humanos Comisaria y Policía Relaciones Publicas  Contabilidad General y de Costos Tesorería Rentas Avalúos y Catastros Bodega
<b>Sustantivos – Generador de Valor</b>	Gestión de Obras Públicas	Ingeniería y Vialidad; Planificación Urbana - Rural Agua Potable y Alcantarillado
	Gestión de Desarrollo Social	Sanidad Local y Desechos Sólidos. Educación, Cultura y Deporte. Medio Ambiente y Turismo.

Elaboración: La Autora

## Anexo 12. Fotografías



Foto 1. Entrevista al Alcalde del GADMM Sr. Leandro Uillon Rodríguez



**Foto 2. Edificio del GAD municipal del Cantón Mocache**



**Foto 3. El Sr. Leandro Ullòn, Alcalde de Gad municipal Mocache, atendiendo peticiones de moradores de algunos recintos.**



**Foto 4. El Sr. Leandro Ullòn, Alcalde de Gad Municipal Mocache, atendiendo peticiones de moradores de algunos recintos.**



**Foto 5. El Sr. Leandro Ullón, Alcalde de Gad municipal Mocache, atendiendo peticiones de moradores de algunos recintos.**