

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

### MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

#### COHORTE 2014

---

**Tema:** “El Reconocimiento del Talento Humano y el Éxito Organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo.”

---

Trabajo de Titulación, previo a la obtención del Grado Académico de Magister en Gestión del Talento Humano

**Autor:** Ingeniero, Enrique Nicolás Zurita Ramos.

**Director:** Ingeniero, Geovanny Fabricio Ríos Lara, Magister

Ambato – Ecuador

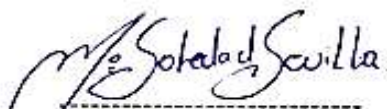
2017

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas

El Tribunal receptor del Trabajo de Titulación, presidido por Ingeniero, Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Dr. Presidente del Tribunal, e integrado por los señores: Ingeniera, María Soledad Sevilla Galarza, MBA; Ingeniera, María Dolores Guamán Guevara, Magister; Ingeniero, Christian Andrés Barragán Ramírez, Magister; Miembros del Tribunal de Defensa designados por la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Trabajo de Investigación con el tema: “El Reconocimiento del Talento Humano y el Éxito Organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo.”, elaborado y presentado por el Ingeniero, Enrique Nicolás Zurita Ramos, para optar por el Grado Académico de Magister en Gestión del Talento Humano; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Titulación, el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.



Ing. Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Dr.  
Presidente y Miembro del Tribunal



Ing. María Soledad Sevilla Galarza, MBA  
Miembro del Tribunal



Ing. María Dolores Guamán Guevara, Mg  
Miembro del Tribunal



Ing. Christian Andrés Barragán Ramírez, Mg  
Miembro del Tribunal

## AUTORÍA DEL INFORME INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en Trabajo de Investigación, presentado con el tema: “El reconocimiento del Talento humano y el Éxito Organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo.”, le corresponde exclusivamente al Ingeniero, Enrique Nicolás Zurita Ramos, Autor bajo la Dirección de Ingeniero, Geovanny Fabricio Ríos Lara Magister., Director del Trabajo de Investigación, y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.



.....  
*Ingeniero, Enrique Nicolás Zurita Ramos*

C. C: 180333557-7

**AUTOR**



.....  
*Ingeniero, Geovanny Fabricio Ríos Lara, Magister.*

C. C. 1803081296

**DIRECTOR**

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Titulación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.



.....  
*Ingeniero, Enrique Nicolás Zurita Ramos*

C. C: 180333557-7

**AUTOR**

## INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Portada.....	i
A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas.....	ii
Autoría del informe investigación.....	iii
Derechos de autor.....	iv
Índice general de contenidos.....	v
Agradecimiento.....	xi
Dedicatoria.....	xii
Resumen ejecutivo.....	xiii
Executive summary.....	xv
Introducción.....	1
CAPÍTULO I.....	4
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.1 Tema de Investigación.....	4
1.2 Planteamiento del problema.....	4
1.2.1 Contextualization.....	4
1.2.2 Análisis crítico.....	8
1.2.3 Prognosis.....	10
1.2. 4 Formulación del problema.....	11
1.2.5 Preguntas directrices.....	11
1.2.6 Delimitación de Contenido.....	11
1.3 Justificación.....	12
1.4 Objetivos.....	13
1.4.1 Objetivo general:.....	13
1.4.2 Objetivos Específicos.....	13
CAPÍTULO II.....	14

MARCO TEÓRICO .....	14
2.1 Antecedentes Investigativos .....	14
2.2 Fundamentación Filosófica.....	16
2.3 Fundamentación Legal.....	16
2.4 Categorías fundamentales.....	27
2.5 Hipótesis .....	50
2.6 Señalamiento de Variables .....	50
2.6.1 Variable Independiente.....	50
2.6.2 Variable Dependiente .....	50
CAPÍTULO III .....	51
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	51
3.1 Enfoque de la Investigación.....	51
3.2. Modalidad Básica de la Investigación .....	51
3.3 Nivel o tipo de investigación. ....	53
3.4 Población y Muestra .....	53
3.4.1 Población .....	53
3.4.2 Muestra .....	54
3.5 Operacionalización de las Variables.....	55
3.6. Plan para la recolección de información.....	58
3.7 Procesamiento y análisis.....	58
CAPÍTULO IV .....	59
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	59
4.1 Análisis de los resultados .....	59
4.2 Interpretación de resultados.....	60
4.3 Verificación de la hipótesis .....	78
4.3.1 Planteamiento de la Hipótesis con análisis de regresión simple.....	78
CAPÍTULO V .....	82

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	82
5.1 Conclusiones.....	82
5.2 Recomendaciones .....	83
CAPÍTULO VI.....	85
PROPUESTA .....	85
6.1. Datos informativos. ....	85
6.2 Antecedentes de la propuesta.....	86
6.3 Justificación .....	87
6.4 Objetivos.....	88
6.4.1 General: .....	88
6.4.2 Específicos:.....	88
6.5 Análisis de Factibilidad .....	88
6.6 Fundamentación.....	90
6.7 Metodología.....	94
Elaboración de la propuesta .....	95
6.8 Administración de los recursos de la propuesta .....	138
6.9 Previsión de la evaluación .....	139
Referencias bibliográficas .....	140
Anexos.....	148

## INDICE DE TABLAS

Tabla No. 1 Indicadores de productividad de la gestión de talento humano.....	41
Tabla No. 2 Indicadores del talento humano.....	48
Tabla No. 3 Variable Independiente: Reconocimiento del Talento humano .....	56
Tabla No. 4 Variable Dependiente: Éxito Organizacional.....	57
Tabla No. 5 Género .....	60
Tabla No. 6 Edad.....	61
Tabla No. 7 Tiempo de Relación Laboral .....	62
Tabla No. 8 Unidad de trabajo .....	63
Tabla No. 9 Tipo de relación laboral.....	65
Tabla No. 10 Nivel de estudios .....	66
Tabla No. 11 Nivel de discapacidad.....	67
Tabla No. 12 Número de puestos que ha trabajado en el GAD .....	68
Tabla No. 13 Percepción del puesto de trabajo .....	69
Tabla No. 14 Percepción del ambiente de trabajo e interacción con los compañeros.....	70
Tabla No. 15 Preguntas percepción: dirección de la unidad o jefatura .....	71
Tabla No. 16 Percepción éxito organizacional.....	73
Tabla No. 17 Condiciones ambientales infraestructura física .....	75
Tabla No. 18 Comunicación y coordinación.....	76
Tabla No. 19 Percepción Reconocimiento laboral.....	77
Tabla No. 20 Cálculo de correlación – Aplicación del programa estadístico SPSS .....	80
Tabla No. 21 Costo de la investigación de campo .....	86
Tabla No. 22 Matriz de hallazgos bibliográficos programa de reconocimientos.....	91
Tabla No. 23 Programa de reconocimientos laborales .....	94
Tabla No. 24 Condecoraciones años de servicio.....	102
Tabla No. 25 Condecoraciones por Estudios Alcanzados.....	104



Tabla No. 26 Evaluación de desempeño para el programa de reconocimientos .....	107
Tabla No. 27 Evaluación de desempeño y porcentaje para el programa de reconocimientos	108
Tabla No. 28 Evaluación de la Complejidad de la Tarea.....	109
Tabla No. 29 Test de Evaluación de la Liderazgo para Directores y Jefes Departamentales	111
Tabla No. 30 Distribución de puntajes años de servicio .....	112
Tabla No. 31 Distribución de puntajes por proyectos de mejora en equipos.....	113
Tabla No. 32 Distribución de puntajes asistencia y puntualidad laboral .....	115
Tabla No. 33 Evaluación de la Complejidad de la Tarea.....	117
Tabla No. 34 Distributivo de reconocimientos pecuniarios .....	118
Tabla No. 35 Distributivo de reconocimientos no pecuniarios .....	119
Tabla No. 36 Ejemplo 1 Cuadro evaluativo del programa de reconocimientos por departamento. (DIR. AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO- AGUA POTABLE)....	121
Tabla No. 37 Ejemplo 2 Cuadro evaluativo del programa de reconocimientos por departamento. (DIR, FINANCIERA- TESORERIA- RECAUDADORES) .....	122
Tabla No. 38 Ejemplo 3 Cuadro evaluativo del programa de reconocimientos por departamento. (DIRECTORES DEPARTAMENTALES) .....	123
Tabla No. 39 Tabla de ascensos a cargo de libre remoción, nombramiento provisional del programa de reconocimientos .....	125
Tabla No. 40 Presupuesto del programa de Reconocimientos.....	127
Tabla No. 41 Encuesta de satisfacción del programa.....	128
Tabla No. 42 Indicadores de eficiencia del programa de reconocimientos.....	130
Tabla No. 43 Cronograma de Actividades del Programa de reconocimientos .....	132
Tabla No. 44 Diagrama del programa de reconocimientos... ..	133
Tabla No. 45 Tabla No. 45 Plan de Monitoreo y Evaluación de la Propuesta .....	139

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1 Árbol de Problemas .....	8
Gráfico No. 2 Red de Inclusiones Conceptuales Superordinación. ....	27
Gráfico No. 3 Red de Inclusiones Conceptuales Subordinación.....	28
Gráfico No. 4 Género .....	60
Gráfico No. 5 Edad.....	61
Gráfico No. 6 Tiempo de relación laboral.....	62
Gráfico No. 7 Áreas o departamentos de trabajo .....	64
Gráfico No. 8 Tipo de relación laboral.....	65
Gráfico No. 9 Nivel de estudios .....	66
Gráfico No. 10 Nivel de discapacidad.....	67
Gráfico No. 11 Número de puestos que ha trabajado en el GAD .....	68
Gráfico No. 12 Modelo de reconocimiento laboral.....	135
Gráfico No. 13 Administración de la Propuesta.....	138

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco y mi consideración especial a los Docentes que impartieron las diversas cátedras en el programa de maestría, por sus enseñanzas, experiencias, tiempo y dedicación.

A cada uno de los Funcionarios del GAD San Pedro de Pelileo, por la apertura al trabajo investigativo y a mi Tutor por la asesoría técnica cognositiva.

Finalmente a mis compañeros de maestría que estuvieron siempre a mi lado apoyándome durante la elaboración de este proyecto.

Enrique Nicolás Zurita Ramos.

## **DEDICATORIA**

Esta meta alcanzada se la dedico a Dios, que me permitió culminarla, junto al apoyo incondicional que me ha dado mi adorada Tía Beatríz, mi Hermana Luz Esther, mis padres Enrique y Rosario, y a mi inolvidable abuelita Regina, que son las personas sinónimos de trabajo, humildad, respeto y decencia, soporte de mi vida.

A los funcionarios del GAD Pelileo que colaborarán en esta investigación y esperan que se la implemente para que mejore su motivación y desempeño.

Enrique Nicolás Zurita Ramos.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**TEMA: “EL RECONOCIMIENTO DEL TALENTO HUMANO Y EL ÉXITO ORGANIZACIONAL EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN SAN PEDRO DE PELILEO.”**

**AUTOR:** Ingeniero, Enrique Nicolás Zurita Ramos.

**DIRECTOR:** Ingeniero, Geovanny Fabricio Ríos Lara Magister.

**FECHA:** 12 de Julio del 2017

**RESUMEN EJECUTIVO**

El presente documento toma bajo la consideración el estudio del reconocimiento del talento humano en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón San Pedro de Pelileo, en referencia de la mejora del éxito organizacional, en base de optimizar el subsistema de evaluación de desempeño, con un programa de reconocimientos laborales que incentive el alto desempeño y recompense el compromiso de los funcionarios por su trabajo de calidad, como socios estratégicos en la consecución de metas organizacionales y mejora de su calidad de vida laboral. En el marco de la investigación, de gran relevancia son los aportes bibliográficos y documentales a base de teorías y experiencias motivacionales en la gestión de calidad del talento humano en organizaciones modernas e inclusivas, además validando la percepción de 166 funcionarios que corresponde a la muestra representativa del total de los funcionarios de la institución, en referencia a las dimensiones objeto de estudio, dicho análisis se apoya en estadígrafos ejecutados en el programa estadístico SPSS, cuyos indicadores como: Alfa de Cronbach en el 0,914 demuestra la alta confiabilidad de la encuesta aplicada, sumando la representatividad del análisis de la varianza correlacional de Pearson en un 0,695 que comprueba la correlación moderada a fuerte, entre la variables reconocimiento del talento humano y éxito organizacional. Con esta premisa se propone un programa de reconocimientos laborales pecuniarios y no pecuniarios que son incentivos al desempeño de calidad de los funcionarios comprometidos con la misión institucional, mediante una evaluación de desempeño más objetiva, que al corto o mediano plazo a partir de indicadores de efectividad del programa, contribuya a mejorar la productividad individual y equipos de trabajo en la organización, consecuentemente pueda repotenciar las

competencias del talento humano y se fomente un buen clima, estabilidad y desarrollo laboral, con el objetivo de incrementar el éxito organizacional.

**Descriptor:** reconocimiento, talento humano, evaluación y desempeño, programa, indicadores, incentivos, calidad de vida laboral, productividad, éxito organizacional.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**THEME: “ACKNOWLEDGEMENT OF THE HUMAN TALENT AND THE ORGANIZATIONAL SUCCESS IN THE DECENTRALIZED SELF-GOVERNMENT OF SAN PEDRO DE PELILEO BOROUGH.”**

**AUTHOR:** Ingeniero, Enrique Nicolás Zurita Ramos.

**DIRECTED BY:** Ingeniero, Geovanny Fabricio Ríos Lara Magister.

**DATE:** 12th, July 2017

**EXECUTIVE SUMMARY**

This document takes under consideration the Study of the Recognition of Human Talent in the decentralized Autonomous government of San Pedro de Pelileo Township, In reference to the improvement of the organizational success and based on optimizing the performance evaluation subsystem with a program of labor recognition aimed at encouraging high performance and reward the officials commitment for carrying out a quality work. As Strategical business partners in the achievement of organizational goals and development of their life work quality. In the framework of this current research, it has been of great relevance the bibliographical contributions and documentaries based on theories and motivational experiences in the management of human talent quality in modern and inclusive organizations. Also validating the perception of 166 Civil servants that corresponds to the Representative sample of the total number of officials at the institution, In reference to the dimensions object of study, This analysis is based on statisticians and supported by a stadistics program called SPSS, with indicators such as: Cronbach Alpha in the 0,914 which demonstrates high reliability of the conducted survey, Adding the representativity of the analysis of the correlation variance of Pearson in 0,695, Which verifies the moderate correlation between the variables of human talent recognition and organizational success.

With this premise, it is proposed a program of labor recognition pecuniary or not pecuniary. Which are incentives to the quality performance of the officials committed to the institutional mission, through a more objective performance evaluation that contributes in the long and short term On the basis of program effectiveness indicators improve the individual productivity and team work in the organization, Consequently it can re-power and enhance the competences of the human talent and

indeed promote a nice environment of development and job stability with the aim of increasing the organizational success.

**Keywords:** Recognition, Human Talent, Assessment and Performance, Program, Indicators, Incentives, Working life Quality, Productivity, Organizational success.



## INTRODUCCIÓN

La Gestión del Talento humano, es un factor clave de éxito dentro de las organizaciones, que se ha dinamizado y evolucionado conforme la cultura organizacional, la eficacia del conocimiento, experiencias, avances tecnológicos y normativas. Esto conlleva al área a fomentar buenas prácticas e iniciativas, que fomenten el reconocimiento a funcionarios comprometidos y con un alto nivel de desempeño, a la vez que estos sean los principales socios estratégicos en la consecución y mejora del éxito organizacional. Mediante un estudio confiable dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón San Pedro de Pelileo, se han identificado una problemática en el rendimiento laboral de los funcionarios, ya que el trabajo que desempeñan dentro de la institución es subvalorado por no optimizar un programa de reconocimientos laborales, que incentive o premie su desempeño de calidad.

El 52% de Organizaciones a nivel mundial invierten en prácticas de reconocimiento, financiero y no-financiero a sus colaboradores, mejorando varios indicadores de desempeño laboral, rotación de personal, compromiso con la organización y cultura organizacional. (Worldatwork, 2012). La gestión del talento humano debe enfatizar estos programas por sus excelentes resultados, el reconocer al talento humano por su desempeño, comportamiento y entrega, eleva la parte emotiva del colaborador, esta práctica puede incrementar hasta un 63% del promedio de la productividad del funcionario, es vital e inteligente invertir en este tipo de iniciativas que además permiten fidelizar al colaborador comprometido, y convertirlo en un socio estratégico. Es significativo destacar que el reconocimiento no es necesariamente monetario, para lo cual los directores y mandos medios deben estar capacitados con referencia a estos programas que son constantes y programados, en beneficio de sus equipos de trabajo. (Información del mercado laboral , 2014, pág. 19)

Su ausencia constituye el segundo factor de riesgo psicosocial en el trabajo, ya que influye sobre la habilidad del funcionario para sobrellevar el estrés y las situaciones profesionalmente complicadas, este programa tiene una inversión económica muy asequible. En las fuentes de consultas de este trabajo investigativo estás prácticas de reconocimiento son sencillas, relevantes, y rentables en términos económicos. Estas prácticas también son denominados salarios motivacionales, se recomienda su implementación dentro de la institución objeto de estudio. (Medina, Gallegos, & Lara , 2012)

En el Capítulo I, el problema, se contextualiza con información Macro, Meso y Micro, donde se analiza la problemática dentro de la organización con objetividad, y expuesto en un árbol de

problemas, la prognosis, delimitación del problema, la formulación, justificación y los objetivos propuestos en la presente investigación, se basan en el reconocimiento del talento humano y éxito organizacional.

El Capítulo II, Marco Teórico, el cual se desarrolla mediante la investigación de fuentes relevantes teóricas, derivando en un estado del arte, apoyado en la academia y de experiencias organizacionales, para analizar e interpretar los resultados alcanzados en dichas investigaciones, así generar una propuesta oportuna, que cuente con lineamientos medibles, comprobables y ejecutables, dentro del marco de normativas vigentes y que ayuden a la productividad de la organización, con la fundamentación teórica de las variables de investigación el reconocimiento del talento humano y éxito organizacional, se define la hipótesis de investigación, que ayude a resolver el problema de la investigación propuesta.

El estudio del Capítulo III, Presenta la Metodología de la Investigación, en específico el enfoque cualitativo, así mismo, en técnicas para recopilar datos y manejar situaciones propias que apunten a la solución del problema. La muestra poblacional consta de 166 funcionarios los cuales enmarcan y categorizan sus apreciaciones sobre la gestión del talento humano en un cuestionario validado para efecto del tema de investigación. Además el análisis de varianza correlacional de Pearson es igual a 0,695, es decir un nivel de correlación moderada a fuerte entre la variables reconocimiento del talento humano y éxito organizacional. Con una validación del cuestionario con un Alfa de Cronbach de igual 0,914 y una herramienta estadística verificado con el programa estadístico SPSS.

En el Capítulo IV, Se centra en el análisis e interpretación de resultados, presentando los datos obtenidos luego de la tabulación de las encuestas realizadas al talento humano de la organización objeto de estudio, lo que se exponen en diferentes gráficos y cuadros estadísticos, acompañados del análisis e interpretación de los 45 reactivos que cuenta la encuesta validada. Se plantea la verificación de la Hipótesis, usando como herramienta estadística la correlación de Pearson con ayuda del programa estadístico SPSS

En el Capítulo V, Se establecen las principales conclusiones y recomendaciones de la investigación en base a los datos obtenidos mediante encuestas y las variables objeto de estudio.

En el Capítulo VI, se plantea la propuesta, en un programa de reconocimiento al talento humano, en base a herramientas de evaluación de desempeño, para mejora del éxito organizacional en el

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Pedro de Pelileo, seguido de las referencias bibliográficas y Anexos

# CAPÍTULO I

## PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1 Tema de Investigación

**“EL RECONOCIMIENTO DEL TALENTO HUMANO Y EL ÉXITO ORGANIZACIONAL EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN SAN PEDRO DE PELILEO.”**

### 1.2 Planteamiento del problema

#### 1.2.1 Contextualización

Las empresas gubernamentales en el contexto internacional están incorporando prácticas de gestión del talento humano en base a experiencias de grandes y reconocidas empresas privadas como: Facebook, Zara, Nokia, Google, Toyota, al aspecto de reconocer a sus mejores funcionarios, en efecto:

Valorar el trabajo bien hecho es una de las mejores satisfacciones a las que puede hacerse acreedor un empleado. Distinguir los logros ayuda a crear un ambiente laboral favorable e impulsa a los empleados a “ponerse la camiseta” y seguir adelante. Si nunca se reconoce el esfuerzo, aparece la apatía y, por tanto, el clima laboral se puede deteriorar progresivamente. (Ekos Negocios, 2011, pág. 24)

A este respecto, generar un clima laboral óptimo es una ventaja competitiva de la gestión del talento humano y un factor clave de éxito en las organizaciones, esto incide en desarrollar programas que permitan premiar o reconocer al colaborador que ejecuta sus tareas con responsabilidad y entrega, interactuando con sus competencias, emociones y su adaptación al puesto de trabajo.

En Japón, la organización asume la responsabilidad total por el empleado, proveyéndolo de capacitación constante para actualizar sus competencias laborales, rotan al empleado entre varios puestos para desarrollar sus habilidades, y gradualmente le van asignando trabajos de mayor responsabilidad a medida que pasa el tiempo, mientras tanto él como su

familia se sienten parte de una comunidad corporativa que se preocupa por los suyos. (Managers, 2012)

Al comparar estas evidencias, la organización esta relacionada con la cultura, educación y costumbres de la sociedad; en el caso de Japón han logrado progresos en el ámbito laboral, al trabajador lo desarrolla gradualmente de acuerdo a su capacitación y competencias, además su familia se incorpora como nexo de la empresa, favoreciendo a que se construya relaciones y mejore el clima laboral.

En estudios generales a 2.532 empresas públicas, privadas y líderes de RR. HH. en 94 países alrededor del mundo, realizado por parte Deloitte Consulting LLP (2014, pág. 80) afirma “Las empresas que han construido una sólida cultura de agradecimiento y reconocimiento, tienen un índice de rotación del 31% más bajo que sus pares, lo que las ha conducido a una mayor productividad y un ahorro enorme en costos”. A este contexto las organizaciones inteligentes dinamizan sus esfuerzos de gestión y están desarrollando programas que mejoren los ambientes de trabajo en donde la gestión del talento humano implante acciones que permitan reconocer al colaborador por su desempeño de calidad.

En esta perspectiva, un estudio realizado por Harris Interactive/Nielsen (2014) destaca:

Casi la mitad (47%) de los empleados estadounidenses que están buscando un nuevo trabajo indican que buscan más oportunidades de crecimiento. Más de dos de cada cinco (34%) de empleados, indican que se sienten insatisfechos con su nivel salarial actual. Y uno de cada cinco empleados, indica que no se les reconoce actualmente por sus logros o su impacto en el éxito de la organización. Refiere (SABA, 2015)

En el análisis antecedente se ratifica, que el talento humano entres sus expectativas, busca el mejoramiento de sus condiciones laborales. En las organizaciones estadounidenses hay altos niveles de insatisfacción entre los trabajadores según la evidencia, en mayor porcentaje relacionada con el deficiente crecimiento profesional, remuneración y reconocimiento, porque estas organizaciones no han podido optimizar sus programas en el área de gestión del talento humano.

Los responsables del talento humano en las empresas públicas en España, estan adoptando tendencias en fomentar la motivación a traves de programas de reconocimiento a sus mejores

colaboradores. “El 77% de los trabajadores afirma que se implicarían más en su trabajo si sintieran que se reconocen sus logros, y un programa de incentivos puede incrementar hasta en un 44% la productividad de los empleados” (Edenred, 2015). Evidentemente en lo expresado, un gran número de empleados confirma que un programa de reconocimientos dentro de la organización, es esencial para su motivación, estabilidad y productividad, además mejora su desempeño y aporta a los objetivos de la institución.

El éxito organizacional depende también del grado de inversión y comprometimiento del recurso humano, en este sentido:

El grado de compromiso del talento humano de manera global alcanzado en el 2015 un 59%, en América del norte un 65%, en América latina un 72%, estos porcentajes de aceptación, ha dependido en el grado de gestión de la organización en impulsores positivos como lo es remuneración, reconocimiento, gestión de desempeño, infraestructura disponible, capacitación y desarrollo ente otros. (Aon Hewitt, 2016 , pág. 4)

Como se señala el fomentar buenas prácticas e iniciativas, en este caso el reconocimiento a funcionarios comprometidos y con un alto nivel de desempeño, la organización gana a la vez productividad y logra objetivos con el talento humano convertido en socios estratégicos en la consecución y mejora del éxito organizacional.

En cifras aproximadas el “Ecuador tiene cerca de 580.000 empleados en el sector público” (El Universo, 2015, pág. 3A). A este respecto, todavía existen paradigmas en el sector público sobre la gestión del talento humano, el desarrollar programas de reconocimientos a los mejores colaboradores no ha tenido una relevancia estratégica, no por la falta de gestión de los funcionarios del área de talento humano, las limitaciones en las normativas, la inestabilidad económica y política en los periodos mandantes, además los inestables presupuestos tienen relación directa con las asignaciones que realiza el estado a estas instituciones públicas, esto teniendo preponderancia para que no se optimice o se invierta en la gestión del talento humano en el sector público.

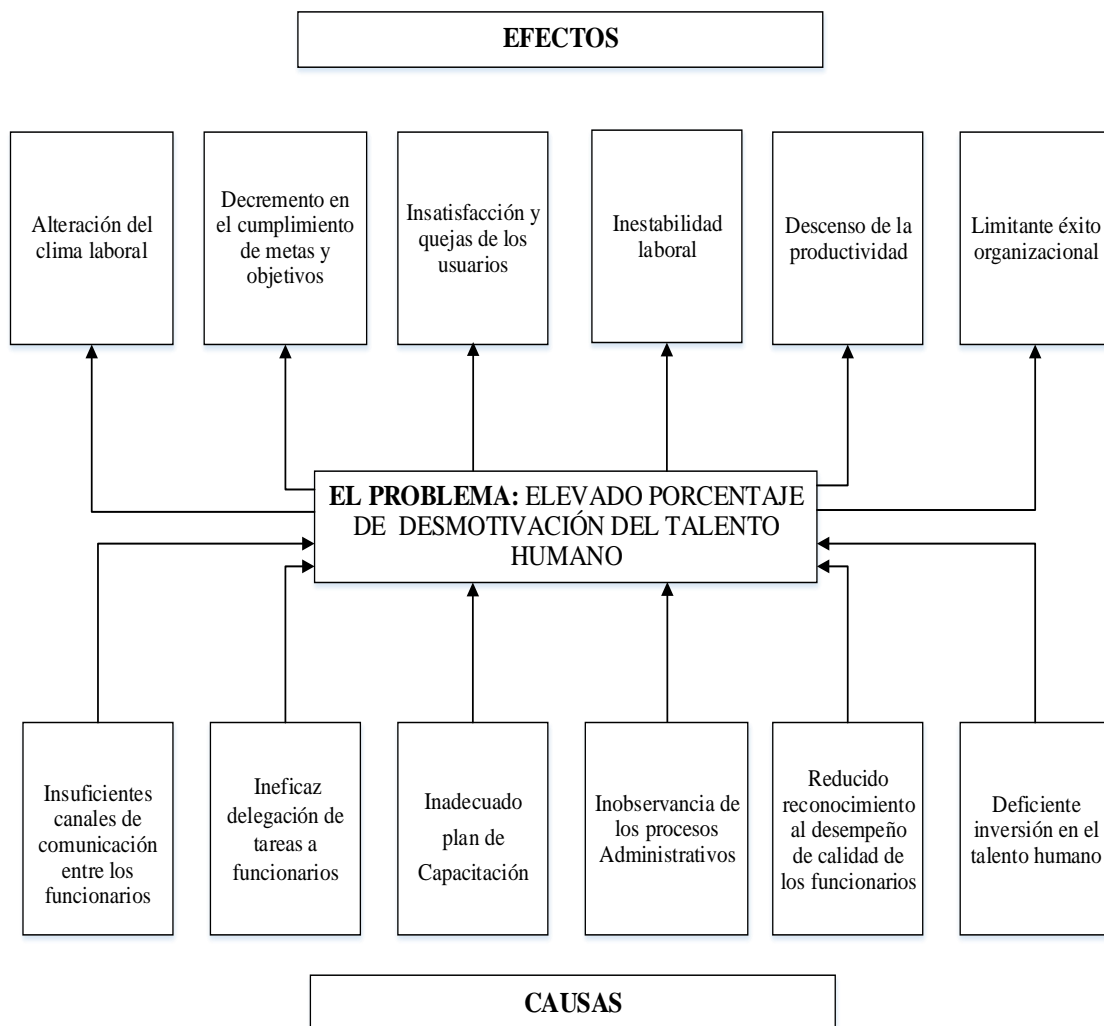
La motivación es un elemento clave para mejorar el desempeño de la burocracia. La educación continua debe ser una prioridad en los países iberoamericanos. La capacitación puede ser una forma de motivar a la burocracia porque los servidores públicos pueden ver en esta actividad una manera de obtener más conocimientos y, con ello, sentirse más

estimulados en su ambiente de trabajo y con el propósito de producir mejores políticas públicas y servicio al ciudadano. (Ekos Negocios, 2015, pág. 27)

El Cantón San Pedro de Pelileo específicamente en los últimos 5 años, ha tenido un significativo crecimiento poblacional, desarrollo comercial o económico, por tanto el GAD Municipal ha expandido sus servicios en pos de mejorar la cobertura en la gestión pública de la administración. Aldáz (2013, pág. 6) enfatiza “La calidad laboral es el pilar fundamental del desarrollo y el ambiente de trabajo ha sido objeto de estudio de la esfera de la psicológica”. La afirmación anterior, demuestra que el talento humano está en correspondencia con la motivación, que se origina con reconocimientos a su alto desempeño, por satisfacer o cumplir las exigencias de los usuarios o de la misma organización, que buscan un servicio oportuno y de calidad.

Dadas las necesidades de mejorar éxito organizacional dentro GAD del Cantón Pelileo, requiere contar con mejores colaboradores en cada área de trabajo, que garanticen la continuidad, mejoren procesos, optimicen la atención al usuario y sean reconocidos, pero en la práctica no siempre sucede así, el talento humano mejor preparado, por lo general busca otras opciones que le proporcionen mayores elementos de estabilidad, desarrollo profesional y económico, en este punto, cabe preguntar: ¿Qué pasa con la gestión de talentos en las organizaciones y específicamente en el GAD Municipal de este cantón?.

## 1.2.2 Análisis crítico



**Gráfico No. 1** Árbol de Problemas

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** Nicolás Zurita (2017)

Los canales de comunicación y redes de información internas del GAD Municipal, son insuficientes y poco utilizados, el talento humano en algunos departamentos no han desarrollado competencias que permitan la utilización de estos procesos repotenciados, necesarios y globalizados en la actualidad; por su edad, nivel de instrucción, malas costumbres y falta de confidencialidad, entre otros, derivando en una acentuada desmotivación, lo que ha originado una alteración en el clima laboral, en relación con estas implicaciones se vuelve complejo: la confiabilidad, integridad y oportuno proceso de comunicación dentro de la organización.



Los funcionarios públicos de la organización objeto de estudio evidencian una ineficaz delegación de sus funciones, por ende no se pueden aprovechar sus competencias laborales (el saber, el ser, el hacer y saber entender), para asumir estos retos de compromiso y resultados de calidad con autonomía, pero la inapropiada gestión en el talento humano de la organización conlleva a elevados porcentajes de desmotivación, afectando el decremento de las metas, objetivos y trabajo en equipo, ésta gestión debe optimizarse en un sistema interdependiente altamente dinámico y comprometido que tiene un impacto directo en equipos de trabajo que generan resultados en el éxito de la organización.

La inadecuada planificación del plan anual de capacitación y desarrollo del talento humano, con el informal estudio en la evaluación de desempeño de cada funcionario y el área en donde se desempeña, han producido una débil detección de las necesidades reales y pertinentes de capacitación en las áreas administrativas y operativas, originando una desmotivación de los funcionarios, generando un afecto negativo en el servicio, y la insatisfacción en el usuario externo es evidente. El funcionario no está actualizado: con tendencias en el servicio oportuno, y la atención personalizada de calidad, es necesario reconocer la formación y adiestramiento competente que le permita ser productivo y eficiente en sus funciones para mejorar el éxito organizacional.

La inobservancia de los procesos de cada área del GAD Municipal del Cantón Pelileo por parte de los funcionarios en todo el nivel jerárquico es evidente ya que desconocen en ocasiones en que etapa del proceso deben intervenir, cuáles son los objetivos y metas que deben cumplir, sus funciones y sus competencias no son específicas, su efecto es evidente en la motivación o empeño del trabajador, su estabilidad tanto emocional y laboral tiene una tendencia negativa que repercute en su potencial y desarrollo, la burocracia existente ha hecho que muchos colaboradores se encuentren dentro de un proceso en los departamentos administrativos y operativos en el cuál el perfil de funciones, no está acorde a su preparación y aspiraciones, concibiendo renuncias o falta de comprometimiento en sus actividades asignadas.

Reconocer el desempeño de calidad a funcionarios es definitivo para lograr un efectivo impacto en la actitud del reconocido. En el ambiente organizacional del GAD del cantón Pelileo existe un reducido reconocimiento a funcionarios que han demostrado su alta y constante participación en la consecución de objetivos o metas en sus áreas o institucionales,

esto ha incrementado el porcentaje de inconformidad en los trabajadores, los mismos que en su puesto de trabajo, tiene su afectación directa con el descenso de su productividad.

Las iniciativas de reconocimiento del desempeño carece de estrategias que le ofrezcan ventajas competitivas, y esto, implícitamente está relacionada con desmotivación del personal que poco interés aporta en el empoderamiento de objetivos y metas institucionales en el GAD del Cantón Pelileo. El autoestima, la motivación, la asertividad; contribuyen a climas organizacionales positivos, mejoras en el trabajo en equipo y por ende, el funcionamiento de la institución pública orientado a la calidad y a superar la baja productividad en el desempeño laboral.

Un principio de vital importancia para quien está al frente de la organización es fomentar actitudes, aptitudes y competencias a través la inversión en el talento humano, pero dentro del GAD Cantonal Pelileo la carencia de este principio, conlleva a la desmotivación, derivándose en el bajo desempeño de los trabajadores impidiendo su desarrollo profesional y su resiliencia en actividades propias de sus funciones y en su vida personal, sienten que no son reconocidos sus esfuerzos aquellos funcionarios que demuestran su entrega puntual y eficiente, el efecto es su situación motivacional y laboral inestable, que se traduce en un limitante éxito organizacional el GAD cantonal.

### **1.2.3 Prognosis**

El no invertir recursos: económicos, iniciativas tangibles e intangibles y tiempo, en el reconocimiento del desempeño laboral de calidad de los colaboradores, constituye una amplia desmotivación dentro de las diferentes áreas del GAD y su consecuente efecto en la baja productividad del colaborador, que está constantemente normada y evaluada por estamentos de gobierno y traducida en la imagen que perciben los usuarios externos de este.

La productividad del desempeño laboral, al no tener su reconocimiento afecta a los canales de comunicación en todos los niveles jerárquicos, consigo llevaría que la imagen de institucionalidad pública decline por la pésima atención del servicio al usuario externo, el servicio y la atención en general es el punto estratégico y de no ser satisfactorio, las expectativas de mejora e imagen institucional y su éxito organizacional se ven afectados.

Finalmente el reconocer el desempeño de calidad, actúa en todo el nivel jerárquico a colaboradores de la organización, que puede llegar a ampliar su satisfacción, pertenencia, fidelidad, promoción, competencias, y elevaría su desempeño en el cumplimiento de metas en el GAD Cantonal. El no promover estas premisas se seguirá en gran letargo y retraso en este desarrollo inclusivo y participativo de los colaboradores afectando el éxito organizacional y sus expectativas de mejorar la calidad de vida premisa del plan nacional del buen vivir.

#### **1.2. 4 Formulación del problema**

¿Cómo impacta el reconocimiento del talento humano en el éxito organizacional de los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Pedro de Pelileo?

#### **1.2.5 Preguntas directrices**

- ¿Cómo se maneja el reconocimiento del talento humano, utilizado en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Pedro de Pelileo?
- ¿Cuál es el éxito organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Pedro de Pelileo?
- ¿Qué alternativas de solución permitirán mejorar el reconocimiento del talento humano y el éxito organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Pedro de Pelileo?

#### **1.2.6 Delimitación de Contenido**

**Campo:** Administración.

**Área:** Talento Humano.

**Aspecto:** Reconocimiento laboral y éxito organizacional.

**Delimitación Espacial:** El presente trabajo investigativo se lo desarrolla en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo ubicado en las calles 22 de Julio y Jorge Padre Chacón, Provincia Tungurahua, República del Ecuador.

**Delimitación Temporal:** El presente trabajo investigativo se desarrollara en el primer semestre del 2017.

**Delimitación Poblacional:** Los elementos de observación en esta investigación son los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Pedro de Pelileo.

### **1.3 Justificación**

Proyectar una imagen positiva, productiva e incluyente del sector público es la meta de muchas instituciones gubernamentales descentralizadas, en la actualidad y si esta organización objeto de estudio y apegado a su misión, visión y planes operativos, no empieza por cumplir con quienes le permiten planificar, mejorar, innovar, ejecutar, promover y cambiar su gestión, difícilmente se podrá esperar una reciprocidad.

Al contar con pocos estudios o publicaciones en el medio local y nacional, que traten acerca del reconocimiento laboral en el sector público, se prioriza contar con un instrumento investigativo confiable dentro de la gestión pública cantonal, que indique que la motivación al logro, inspira a los colaboradores a concientizar y se esfuerzan, cuando sienten que su alto desempeño es reconocido por metas alcanzadas en una institución que trata de actualizar planes de mejora en el área del talento humano.

En la investigación de Robbin y Judge (2009, pág. 227) afirma “La teoría del reforzamiento entra en el modelo con el reconocimiento de que las recompensas de la organización refuerzan el desempeño del individuo”. En esta línea del pensamiento, el reconocimiento inspira a los funcionarios a optimizar sus competencias, el cumplimiento de sus metas con una actitud recíproca incrementando su productividad motivando por igual a la organización a planificar detenidamente acciones en la gestión del talento humano.

Las instituciones públicas que están enfocadas en el plan nacional del buen vivir a través de la SENPLADES (2013, pág. 76) contempla” desarrollar las capacidades de la administración pública para la prestación de servicios públicos de calidad con calidez, incorporando un enfoque productivo en los procesos del talento humano”. En este aspecto, el impacto que tendrá esta investigación en el en el GAD municipal del Cantón Pelileo, generará uno de los retos fundamentales y actuales en la gestión del talento humano, el reconocimiento del desempeño de calidad laboral que permitirá una sinergia de cada uno de sus colaboradores con la misión y objetivos estratégicos de la Institución. De ésta manera se establecerán las bases para la creación de las condiciones laborales estables y eficientes

El desarrollo de la presente investigación se justifica por la apertura, a la mejora de la gestión del talento humano y generación de resultados, al reconocimiento del desempeño o gestión de calidad de los funcionarios y su contribución al Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón San Pedro de Pelileo, legitimando así la aspiración, tanto de la organización, de optimizar la utilización de iniciativas estratégicas en el talento humano y estos se beneficien de una nueva cultura organizacional, conduciendo a la solución del problema planteado en satisfacción del colaborador y del éxito organizacional.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo general:**

Determinar la incidencia del reconocimiento del talento humano en el éxito organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo, para el mejoramiento de la calidad de vida de sus funcionarios.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar el estado del reconocimiento del talento Humano en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Pedro de Pelileo, por el cumplimiento de metas asignadas.
- Evaluar los índices del éxito organizacional Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Pedro de Pelileo, para la toma de decisiones.
- Proponer un programa de reconocimientos al talento humano, en base a una evaluación de desempeño para mejora del éxito organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Pedro de Pelileo.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes Investigativos

Luego de haber analizado la información pertinente al tema planteado y revisado artículos relevantes por su supremacía en conocimiento se presenta a continuación los siguientes antecedentes investigativos:

En la investigación realizada por Fuentes (2012) denominado. “Satisfacción laboral y su influencia en la productividad (Estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzaltenango)”. La metodología y análisis del estudio se realizó mediante una encuesta de percepción elaborada en escala de Likert, y la aplicación de fórmulas de significación y Fiabilidad de la correlación, que permitió establecer el nivel de satisfacción laboral que tienen los empleados en la organización. La principal conclusión con que cuenta este aporte investigativo es. “Según la evaluación que realizaron los jefes inmediatos, los empleados de la Delegación son productivos y se sienten satisfechos, debido a que el entorno de su trabajo es agradable y el Organismo Judicial les brinda el material y la infraestructura adecuada para llevar a cabo sus funciones de la mejor manera, así mismo se les reconoce beneficios (compensaciones, permisos, salario, prestaciones) a todos los empleados y reciben beneficios extras por ser empleados de una institución del estado.” En este context, adecuados ambientes físicos de trabajo, y reconocimientos al talento humano han originado satisfacción laboral en este organismo público.

En la investigación realizada por (Miralles , 2013)denominado. “Factores que influyen en el éxito organizacional: recursos humanos, estrategia, diseño organizativo y entorno”. La metodología y análisis del estudio se realizó mediante la encuesta y correlación de variables, que busca probar mejores prácticas en el éxito organizacional. La principal conclusión con que cuenta este aporte investigativo es. “Se ha comprobado que aquellas empresas que tiene Departamento de Recursos Humanos pueden influir a que la empresa obtenga mejores resultados, como se ha demostrado en las correlaciones entre las diferentes variables: estrategia, diseño organizativo, Par (evaluación entre compañeros del mismo puesto de trabajo) y entorno las que pueden funcionar mejor y conseguir mejores resultados son las que tiene Departamento de Recursos Humanos y realizan prácticas de alto rendimiento y por

tanto, puede influir a que la empresa tenga mayor éxito organizacional.” En síntesis la gestión del talento humano juega un papel fundamental en el desarrollo de los colaboradores, si se utiliza estrategias de mejora y participativas, su productividad se incrementa e incide directamente en el cumplimiento de objetivos de la empresa, alcanzando el éxito organizacional deseado.

En la investigación realizada por Arambulet (2014) denominado. “Diseño de un modelo de sistema de gestión del talento humano para potenciar la gestión de la calidad en empresas de manufactura y servicio”. La metodología y análisis del estudio se realizó mediante aplicación de técnicas de revisión documental y la utilización de un matriz de registro de los procesos que integran el modelo de reconocimientos a proponer. La principal conclusión con que cuenta este aporte investigativo es. “Las estrategias de reconocimiento propuestas contribuyen a la mejora continua, que fortalece y mantiene a los equipos productivos; a su vez implican comunicación eficiente evidenciada en la definición de objetivos claros, voluntad de participación, capacidad de escucha, trato adecuado, negociación, solución de problemas y liderazgo compartido.” A este respecto, los servicios o productos ofertados por la organización van de la mano con la calidad de la gestión del talento humano, con la aplicación de un modelo el cual está inmerso el reconocimiento laboral, permitirá crear recompensas por los objetivos y compromisos logrados por parte de los colaboradores.

En la investigación realizada por Figueroa (2014) denominado. “Estrategias de Atracción y Retención del Talento Humano en la Industria Minera Colombiana”. La metodología y análisis del estudio se realizó mediante, la consulta de fuentes secundarias, análisis de los factores que se dan en la empresa como agentes catalizadores de la retención de talentos. La principal conclusión con que cuenta este aporte investigativo es. “Las estrategias de retención de las principales empresas del sector minero en Colombia están basadas en compensaciones, esencialmente de tipo monetario, complementadas con otras fundamentadas en reconocimientos por méritos y el establecimiento de condiciones de bienestar integral o planes de beneficios dirigidos a mejorar la calidad de vida de sus trabajadores o la de los beneficiarios de éstos”. Al comparar estas evidencias la empresa en este caso, utiliza estrategias que desarrollan acciones tangibles que fomentan el aporte significativo de los funcionarios comprometidos, siendo retenidos, fidelizados y atraídos por la organización.

En la investigación realizada por Rengifo (2014)denominado. “La comunicación asertiva, un camino seguro hacia el éxito organizacional”. La metodología y análisis del estudio se realizó

mediante la identificación de matrices cuyos elementos que intervienen en la comunicación organizacional. La principal conclusión con que cuenta este aporte investigativo es. “Diseñar un plan para establecer políticas de comunicación que le permita a todos los empleados sin importar el cargo administrativo que ostente, comprender la misión, la visión de la empresa en todas sus dimensiones; situación que le proporcionara a la empresa una simbiosis entre los objetivos, las metas propuestas, el actuar y el direccionamiento que se le da a cada uno de los trabajadores”. Como se señala, crear canales de comunicación es una ventaja competitiva interna, la cual establecida como política puede motivar mejores relaciones entre los colaboradores empoderarse de metas y objetivos y así mejorar la productividad laboral en post de un éxito organizacional.

## **2.2 Fundamentación Filosófica**

El tema de investigación propuesto, se ubica en el paradigma filosófico Crítico – Propositivo. “Es una alternativa para la investigación debido a que privilegia la interpretación, comprensión y explicación de los fenómenos sociales. Crítico porque cuestiona los esquemas, propositivo debido a que plantea alternativas de solución construidas en un clima de sinergia y pro actividad” (Recalde , 2012, pág. 25). En este sentido se desarrolla un análisis crítico a una realidad en el campo de la gestión del talento humano y propositivo porque, está orientada a dar alternativas para solucionar el problema detectado, en el reconocimiento laboral y su relación con el éxito organizacional del GAD Cantonal Pelileo con la: observación, descripción, interpretación, comprensión, explicación y predicción en esta investigación, que generarían cambios cualitativos profundos para beneficio de la institución y sociedad.

## **2.3 Fundamentación Legal**

Para la investigación se basa en la, Constitución, Código de Trabajo, Ley Orgánica del Servidor Público LOSEP, Reglamento de la Ley Orgánica del Servidor Público RLOSEP; Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño, Reglamento Interno de Administración del Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo.

### **CONSTITUCIÓN: Capítulo segundo**

#### **Derechos del buen vivir**



## **Sección octava**

### **Trabajo y seguridad social**

Art. 33.-El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Art. 34.-El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado. La seguridad social se regirá e por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de as necesidades individuales y colectivas.

El Estado garantizará y hará efectivo el ejercicio pleno del derecho a la seguridad social, que incluye a las personas que realizan trabajo no remunerado en los hogares, actividades para el auto sustento en el campo, toda forma de trabajo autónomo y a quienes se encuentran en situación de desempleo.

### **Código de trabajo**

Art. 2.Exclusión. Se excluyen de las disposiciones de este Código quienes realicen funciones directivas, como gerentes, directores, representantes legales y, en general funcionarios de libre nombramiento y remoción de las empresas e instituciones públicas. Estos funcionarios se registrarán por la Ley Orgánica de Servicio Público-LOSEP.

No están comprendidos por este Código: el trabajo voluntario; el trabajo obligatorio permitido por la ley; el trabajo familiar o sea el trabajo de arreglo y cuidado de la vivienda y las labores de preparación y servicio de la alimentación a los miembros de la misma familia que realizan el cónyuge o pareja en unión de hecho, los descendientes, ascendientes y demás parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad que dependan del mismo jefe de familia.

### **Ley Orgánica del Servicio Público LOSEP**

## Capítulo VI

### DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

**Art. 76.- Subsistema de evaluación del desempeño.-** Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto. La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta Ley.

**Art. 77.- De la planificación de la evaluación.-** El Ministerio de Relaciones Laborales y las Unidades Institucionales de Administración del Talento Humano, planificarán y administrarán un sistema periódico de evaluación del desempeño, con el objetivo de estimular el rendimiento de las servidoras y los servidores públicos, de conformidad con el reglamento que se expedirá para tal propósito. Planificación y administración que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales correspondientes.

Las evaluaciones a las y los servidores públicos se realizarán una vez al año, a excepción de las y los servidores que hubieren obtenido la calificación de regular quienes serán evaluados nuevamente conforme lo indicado en el Artículo 80 de esta ley.

**Art. 78.- Escala de calificaciones.-** El resultado de la evaluación del desempeño se sujetará a la siguiente escala de calificaciones:

- a) Excelente;
- b) Muy Bueno;
- c) Satisfactorio;
- d) Regular; y,
- e) Insuficiente.

En el proceso de evaluación la servidora o servidor público deberá conocer los objetivos de la evaluación, los mismos que serán relacionados con el puesto que desempeña. Los instrumentos diseñados para la evaluación del desempeño, deberán ser suscritos por el jefe inmediato o el funcionario evaluador, pudiendo este último realizar sus observaciones por escrito.

Los resultados de la evaluación serán notificados a la servidora o servidor evaluado, en un plazo de ocho días, quien podrá solicitar por escrito y fundamentadamente, la reconsideración y/o la recalificación; decisión que corresponderá a la autoridad nominadora, quien deberá notificar por escrito a la o el servidor evaluado en un plazo máximo de ocho días con la resolución correspondiente.

El proceso de recalificación será realizado por un tribunal integrado por tres servidores incluidos en la escala del nivel jerárquico superior que no hayan intervenido en la calificación inicial.

**Art. 79.- De los objetivos de la evaluación del desempeño.-** La evaluación del desempeño de las y los servidores públicos debe propender a respetar y consagrar lo señalado en los artículos 1 y 2 de esta Ley.

La evaluación del desempeño servirá de base para:

- a) Ascenso y cesación; y,
- b) Concesión de otros estímulos que contemplen esta Ley o los reglamentos, tales como: menciones honoríficas, licencias para estudio, becas y cursos de formación, capacitación e instrucción.

**Art. 80.- Efectos de la evaluación.-** La servidora o servidor que obtuviere la calificación de insuficiente, será destituido de su puesto, previo el respectivo sumario administrativo que se efectuará de manera inmediata. La servidora o servidor público que obtuviere la calificación de regular, será nuevamente evaluado en el plazo de tres meses y si nuevamente mereciere la calificación de regular, dará lugar a que sea destituido de su puesto, previo el respectivo sumario administrativo que se efectuará de manera inmediata. Posteriores evaluaciones deberán observar el mismo procedimiento.

La evaluación la efectuará el jefe inmediato y será revisada y aprobada por el inmediato superior institucional o la autoridad nominadora.

La servidora o servidor calificado como excelente, muy bueno o satisfactorio, será considerado para los ascensos, promociones o reconocimientos, priorizando al mejor calificado en la evaluación del desempeño. Estas calificaciones constituirán antecedente para la concesión de estímulos que establece la ley y sugerir recomendaciones relacionadas con el mejoramiento y desarrollo de los recursos humanos.

## **Reglamento General a la ley Orgánica del Servidor Público RLOSEP**

### **CAPITULO VII**

#### **DEL SUBSISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

**Art. 215.-** De la evaluación.- Consiste en la evaluación continua de la gestión del talento humano, fundamentada en la programación institucional y los resultados alcanzados de conformidad con los parámetros que el Ministerio de Relaciones Laborales emita para el efecto, cuyas metas deberán ser conocidas previamente por la o el servidor.

**Art. 216.-** Objetivo específico.- La evaluación del desempeño programada y por resultados tiene como objetivo medir y estimular la gestión de la entidad, de procesos internos y de servidores, mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos fundamentados en una cultura organizacional gerencial basada en la observación y consecución de los resultados esperados, así como una política de rendición de cuentas que motive al desarrollo en la carrera del servicio público, enfocada a mejorar la calidad de servicio y a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. En el desarrollo de los procesos de evaluación de desempeño que se realicen conforme a la LOSEP, este Reglamento General y las normas pertinentes, será de cumplimiento obligatorio por parte de las o los servidores.

**Art. 217.-** **Ámbito de aplicación de la evaluación del desempeño.-** Estarán sujetos a la evaluación del desempeño todas y todos los servidores públicos que prestan servicios en las instituciones determinadas en el artículo 3 de la LOSEP.

**Art. 218.-** **Periodicidad.-** La evaluación del desempeño programada y por resultados, constituye un proceso permanente; los responsables de las UATH y de las unidades, áreas o

procesos deberán evaluar una vez al año según el requerimiento del plan operativo institucional, la estructura institucional y posicional y las disposiciones de la máxima autoridad o jefe inmediato.

**Art. 219.-** De los resultados esperados.- Los resultados esperados se evaluarán a través del conjunto de las siguientes perspectivas o variables de medición, en forma integral y complementaria:

**a) Perspectiva institucional:** Incorpora a la evaluación del desempeño de la o el servidor, los resultados de la medición de los objetivos y metas estratégicas derivadas de la naturaleza, especialización y cumplimiento de la misión institucional y su gestión;

**b) Perspectiva del usuario externo:** La percepción de los usuarios externos acerca de la calidad de los productos y servicios institucionales que recibe;

**c) Perspectiva de los procesos internos:** La evaluación del desempeño de la o el servidor respecto de la calidad, productividad y uso de los recursos en la generación de los insumos necesarios para elaborar los productos y servicios de cada unidad organizacional; y,

**d) Perspectiva del talento humano:** Incluirá en la evaluación del desempeño de la o el servidor la calificación de la calidad y resultados del liderazgo de los procesos internos, el uso eficaz del tiempo y la colaboración del trabajo en equipo de las y los servidores.

**Art. 220.-** Responsabilidades de las UATH.- Las UATH, sobre la base de las políticas, normas, instrumentos y metodologías emitidos, tendrán la responsabilidad de asesorar a cada unidad, área o proceso, en la aplicación del subsistema y de instrumentar y consolidar la información y resultados de la evaluación de las y los servidores, a fin de retroalimentar al sistema integrado de desarrollo del talento humano de la institución, con la finalidad de cubrir las debilidades determinadas en la evaluación de desempeño.

**Art. 221. - Escalas de evaluación.-** Las escalas de evaluación de los resultados de la gestión y desempeño organizacional serán las siguientes:

a) Excelente: Es aquel que supera los objetivos y metas programadas;

b) Muy Bueno: Es el que cumple los objetivos y metas programadas;

c) Satisfactorio: Mantiene un nivel mínimo aceptable de productividad;

d) Regular: Es aquel que obtiene resultados menores al mínimo aceptable de productividad; y,

e) Insuficiente: Su productividad no permite cubrir las necesidades del puesto. Las escalas de evaluación incorporarán la ponderación de los indicadores de evaluación establecidos en la norma técnica. La evaluación la efectuará el jefe inmediato y será revisada y aprobada por el inmediato superior institucional o la autoridad nominadora previa a la notificación de la o el servidor. Los resultados de la evaluación serán notificados a la servidora o servidor evaluado, en un plazo de ocho días contados a partir de la culminación de la obtención de resultados; y, de ser el caso, la recalificación en un plazo de 5 días, en caso de que haya sido solicitada por escrito y fundamentadamente. El proceso de recalificación será realizado por un Tribunal integrado conforme establece el artículo 78 de la LOSEP.

**Art. 222.- Efectos de la evaluación.-** Los resultados de la evaluación del desempeño, cumplimiento de procesos internos, programación institucional, objetivos y del servidor público, constituirá uno de los mecanismos para aplicar las políticas de promoción, reconocimiento, ascenso y cesación, a través de la cual se procurará mejorar los niveles de eficiencia y eficacia del servicio público. Los efectos de la evaluación serán los siguientes:

**Art. 223.- Evaluación institucional que contemple la evaluación por los usuarios externos de los procesos.-** El Ministerio de Relaciones Laborales emitirá las políticas, normas e instrumentos para el aprovechamiento de los resultados de la evaluación desde la perspectiva institucional por parte de sus usuarios externos y de los procesos, en relación con el artículo 130 de la LOSEP y este Reglamento General.

**Art. 224.- Evaluación durante el período de prueba.-** Esta fase del subsistema de evaluación de desempeño se inicia una vez terminado el proceso de reclutamiento y selección de talento humano, permite a la administración evaluar y determinar los niveles de desempeño, rendimiento y comportamiento laboral alcanzados por la o el servidor público, durante un período de prueba de tres meses.

**Art. 225.- Nombramiento inicial y período de prueba.-** La o el servidor ganador del concurso de méritos y oposición que ingresa al servicio público, será designado mediante nombramiento provisional de prueba mientras se encuentre en este período.

**Art. 226.- Evaluación del período de prueba.-** De conformidad con lo establecido en el artículo 17 literal b.5) de la LOSEP, las UATH efectuarán evaluaciones programadas y por resultados, de los niveles de productividad alcanzados por la o el servidor durante el período de prueba.

Las UATH acorde con las normas institucionales, serán responsables de que la evaluación del período de prueba y su notificación se realicen antes de la culminación del período. En caso de incumplimiento, la Contraloría General del Estado establecerá las responsabilidades a que hubiere lugar, sin perjuicio de la información que le provea el Ministerio de Relaciones Laborales.

**Art. 223.- Evaluación institucional que contemple la evaluación por los usuarios externos de los procesos.-** El Ministerio de Relaciones Laborales emitirá las políticas, normas e instrumentos para el aprovechamiento de los resultados de la evaluación desde la perspectiva institucional por parte de sus usuarios externos y de los procesos, en relación con el artículo 130 de la LOSEP y este Reglamento General.

**Art. 224.- Evaluación durante el período de prueba.-** Esta fase del subsistema de evaluación de desempeño se inicia una vez terminado el proceso de reclutamiento y selección de talento humano, permite a la administración evaluar y determinar los niveles de desempeño, rendimiento y comportamiento laboral alcanzados por la o el servidor público, durante un período de prueba de tres meses.

**Art. 225.- Nombramiento inicial y período de prueba.-** La o el servidor ganador del concurso de méritos y oposición que ingresa al servicio público, será designado mediante nombramiento provisional de prueba mientras se encuentre en este período.

**Art. 226.- Evaluación del período de prueba.-** De conformidad con lo establecido en el artículo 17 literal b.5) de la LOSEP, las UATH efectuarán evaluaciones programadas y por resultados, de los niveles de productividad alcanzados por la o el servidor durante el período de prueba.

Las UATH acorde con las normas institucionales, serán responsables de que la evaluación del período de prueba y su notificación se realicen antes de la culminación del período. En caso de incumplimiento, la Contraloría General del Estado establecerá las responsabilidades a que hubiere lugar, sin perjuicio de la información que le provea el Ministerio de Relaciones Laborales.

La autoridad nominadora a petición motivada del jefe inmediato de la o el servidor en período de prueba, podrá solicitar en cualquier momento la evaluación del mismo, dentro de este período.

**Art. 227.-** Efectos de la evaluación del período de prueba.- La evaluación del periodo de prueba y su calificación generará respecto de la o el servidor evaluado, los siguientes efectos:

a) En el caso de que la o el servidor evaluado aprobare el período de prueba, continuará en el ejercicio de sus funciones y se le extenderá inmediatamente el nombramiento permanente y el Certificado de Carrera que le acredita como servidora o servidor de carrera;

b) Si la UATH a través de un informe de evaluación determina la calificación de regular o insuficiente en el desempeño de funciones de la o el servidor; se procederá a comunicar la cesación inmediata de sus funciones;

c) Los resultados de la evaluación del período de prueba de la o el servidor serán considerados como parte de la calificación anual de objetivos alcanzados en ese año para la servidora o servidor que hubiere obtenido un nombramiento permanente; En el caso de que la UATH no realice las evaluaciones, la o el servidor exigirá ser evaluado y comunicará de este incumplimiento a la máxima autoridad, quien inmediatamente dispondrá que se efectúe la misma. No se podrá emitir un nombramiento definitivo sin que previamente la o el servidor haya sido evaluado y aprobado; y,

d) Para los efectos determinados en el artículo 190 del presente Reglamento General, en caso de que la o el servidor no aprobare el período de prueba, y mediante la evaluación técnica y objetiva de sus servicios se determina que no califica para el desempeño del puesto al que ascendió, se procederá inmediatamente al reintegro en el puesto de origen con su remuneración anterior.

### **Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño**



## **CAPÍTULO I**

### **DEL OBJETO, ÁMBITO, SUSTENTOS Y PRINCIPIOS DEL SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

**Art. 3. - Del Subsistema de Evaluación del Desempeño.-**La evaluación del desempeño consiste en un mecanismo de rendición de cuentas programada y continua, basada en la comparación de los resultados alcanzados con los resultados esperados por la institución, por las unidades organizacionales o procesos internos y por sus funcionarios y servidores, considerando las responsabilidades de los puestos que ocupan.

Regula desde la perspectiva de los recursos humanos, calificación que será complementaria a los resultados alcanzados desde la dimensión de la institución, de las unidades o procesos internos y/o el grado de satisfacción de los ciudadanos y/o de los usuarios de bienes o servicios públicos.

El fin de la evaluación del desempeño será que la institución, las unidades o procesos internos y sus funcionarios y servidores, tengan una visión consensuada y de conjunto que genere condiciones para aplicar eficientemente la estrategia institucional, tendiente a optimizar los servicios públicos que brindan los funcionarios y servidores; y volverlos más productivos, incrementando al mismo tiempo la satisfacción de los ciudadanos.

**Art. 4. - Finalidad de la Evaluación del Desempeño.-** La Evaluación del Desempeño se efectuará sobre la base de los siguientes objetivos:

- a) Fomentar la eficacia y eficiencia de los funcionarios y servidores en su puesto de trabajo, estimulando su desarrollo profesional y potenciando su contribución al logro de los objetivos y estrategias institucionales;
- b) Tomar los resultados de la evaluación del desempeño para establecer y apoyar, ascensos y promociones, traslados, traspasos, cambios administrativos, estímulos y menciones honoríficas, licencias para estudios, becas, cursos de capacitación y entrenamiento, cesación de funciones, destituciones, entre otros;
- c) Establecer el plan de capacitación y desarrollo de competencias de los funcionarios y servidores de la organización;

d) Generar una cultura organizacional de rendición de cuentas que permita el desarrollo institucional, sustentado en la evaluación del rendimiento individual, con el propósito de equilibrar las competencias disponibles del funcionario o servidor con las exigibles del puesto de trabajo; y,

e) Cohesionar el sistema de gestión de desarrollo institucional y de recursos humanos bajo el concepto de ciudadano usuario. El subsistema de evaluación del desempeño se transforma en mecanismo de retroalimentación para los demás subsistemas de administración de recursos humanos.

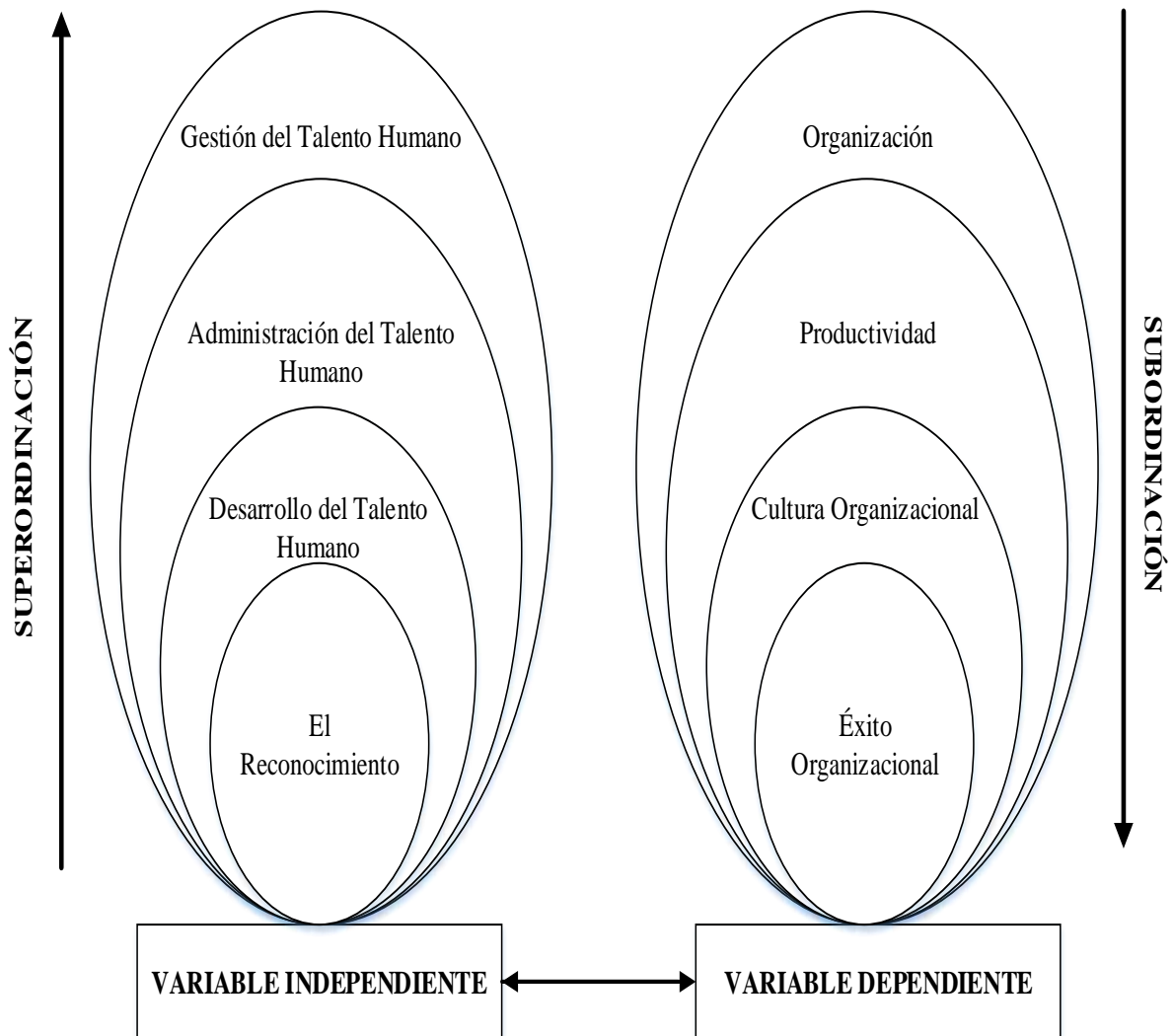
## **CAPITULO V**

### **DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

**Art. 14.- Definición.-** Consiste en una rendición de cuentas continua y programada, basada en la comparación de los resultados alcanzados con los resultados esperados, para el desempeño de la institución, de los procesos internos y de los ocupantes de los puestos, mismo que sedera en virtud al cronograma de la Unidad de Administración de Talento Humano para su efecto, tal como lo determinan los artículos 76 de la LOSEP, y el 215 de su Reglamento.

**Art. 15.- Definición.-** Los evaluadores y evaluados, están en la obligación de evaluar los resultados, mediante entrevistas, en las cuales pueden exponer libremente sus puntos de vista sobre los diferentes aspectos contemplados en la evaluación, en la búsqueda de compromisos de mejoramiento y la superación del desempeño del servicio.

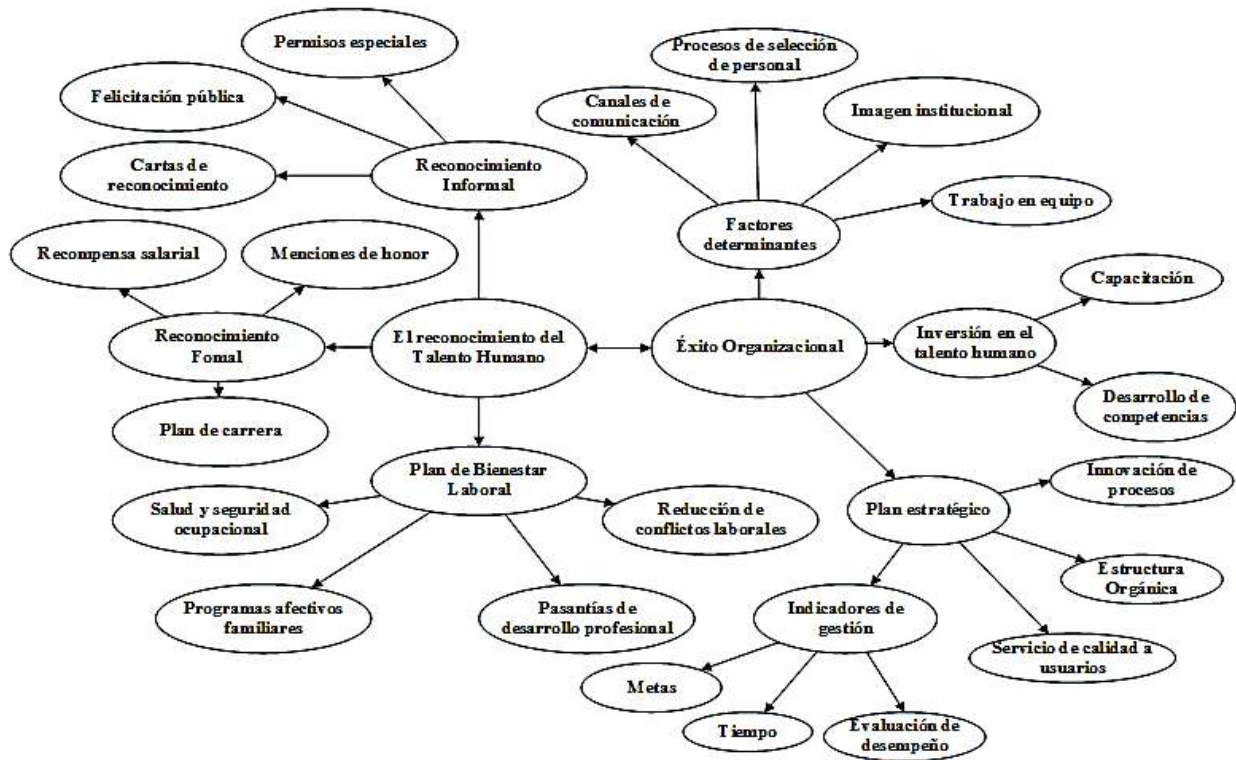
## 2.4 Categorías fundamentales



**Gráfico No. 2 Red de Inclusiones Conceptuales Superordinación.**

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** Nicolás Zurita (2017)



**Gráfico No 3. Red de Inclusiones Conceptuales Subordinación**

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: Nicolás Zurita (2017)

## Gestión del Talento Humano

La Gestión del talento Humano es la responsable de la dimensión humana en la organización, esto incluye. “Contratar personas que cumplan con las competencias necesarias para ejercer un cargo y la vez; capacitar, responsabilizar, apoyar, representar y proporcionar los mecanismos y ambientes necesarios que proporcionen la motivación y la productividad en la organización” (Gestión del Talento Humano Grupo Uno, 2011). Con respecto las organizaciones deben fundamentarse en una gestión humana integral, centrada en el conocimiento científico social, para investigar la manera como el sistema humano se relaciona, aprende de su propia capacidad productiva, reconoce el desarrollo de su historia e incrementa su conocimiento a partir de programas incluye del área de recursos humanos.

Gestión del talento humano es el desarrollo y profesionalismo con procesos integradores que mejoren la eficiencia de funcionarios. “El grado de acciones por parte de la organización como disciplina científica y características; administradoras y potenciadoras del desarrollo de las competencias de las personas a través del trabajo coordinado y de la gestión de estrategias de mejoramiento del

conocimiento” (Fleitas , 2013, pág. 5). De acuerdo con el autor, la inteligencia corporativa depende en gran medida de las políticas de gestión humana que se ejercen en cada organización para obtener mejores resultados en la productividad del talento humano.

La gestión del talento humano, en las empresas alrededor del planeta se lleva a cabo de una manera muy diversa, como resultado de costumbres en diferentes países o regiones, de su cultura organizacional por tipos y tamaños de empresas, se puede citar:

Es tal la importancia que hoy se le está dando a la Gestión del Talento humano, que se le considera la esencia de la dirección o gestión empresarial. Así lo reafirma la experiencia de empresas de punta de Alemania y Japón (Trurow, 1992), donde el segundo hombre del gerente general es el gerente de Recursos Humanos, y no se llega a ese primer cargo directivo si antes la persona no ha vivenciado la gerencia de recursos humanos. Hoy se puede decir que existen tres elementos que distinguen con claridad a una gestión estratégica de la Gestión del Talento Humano son: la consideración del talento humano como el elemento decisivo en la competitividad de las organizaciones, el enfoque sistémico o integrador en la Gestión del Talento humano y la necesidad de que exista coherencia o ajuste entre la Gestión del Talento Humano y la estrategia organizacional. (Aguilar , 2015, pág. 113)

Lo anterior confirma que hoy en día no se debe visualizar a las personas como recursos organizacionales, objetos serviles o meros sujetos pasivos del proceso, sino como socios estratégicos, entes diversos, activos que provocan las decisiones, emprenden acciones, innovan y generan ventajas competitivas.

### **Administración del Talento Humano**

Se refiere que la administración del Talento Humano. “Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado” (Escodelme, 2014). En este contexto, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización, si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá.

La administración del talento humano es orientar acciones hacia el mejoramiento de la calidad de vida y el bienestar del servidor público en este caso, Casanare (2015) define “

Como las acciones para proporcionar condiciones favorables para el desarrollo de sus actividades, fortaleciendo sus conocimientos, competencias y crecimiento personal para garantizar la prestación de un buen servicio a la comunidad, caracterizado por la oportunidad y la excelencia, es nuestro objetivo”. Como complemento la institución debe ser un soporte para los funcionarios que la conforman, fomentando todas las condiciones para que los mismos se sientan a gusto y entregados en cumplir eficientemente sus actividades.

El Talento Humano juega un rol protagónico en el desarrollo actual y futuro de las Organizaciones, entonces “Es el activo más flexible y se le otorga mayor vitalidad a la Organización ya que a través de él se pueden implementar, reacomodar, adaptar y hacer factibles adelantos organizacionales, o aplicaciones prácticas, incluso es el que le abre las puertas a la Innovación” (Rodríguez Y. , 2013, pág. 19). En este contexto porque no ser flexible, y maximizar estrategias que busquen la eficiencia, productividad del colaborador reconociendo su desempeño de calidad, reconocer ese valor agregado y actitudes por hacer las cosas de buena manera.

### **Desarrollo del Talento Humano**

El desarrollo del talento humano Alles (2009, pág. 25) asume “es la capacitación o formación en conocimientos y competencias concretos, y trate de una actividad formativa o de un programa de desarrollo que siempre tendrá relación con la necesidad de la organización y en particular el puesto ocupado por el colaborador”. Así mismo, desarrollar el conocimiento del talento humano debe ser una estrategia motivacional con la capacidad institucional para generar nuevas estrategias que estimulen a los miembros de una organización a materializarlos en atención al usuario, productos y servicios de calidad.

El desarrollo del talento humano tiene su soporte “con la capacitación, entrenamiento y desarrollo del personal” (Moreno , Carbajal , Cortés, Varela, & Chávez , 2009, pág. 20 ). En relación, el perfeccionamiento y la globalización del conocimiento, brinda que la empresa redoble esfuerzos por la optimización y desarrollo de las competencias de sus trabajadores, para que estos sean capaces de mejorar procesos productivos y de servicios acordes a la tecnología y cambios en modelos organizacionales.

El área de recursos humanos requiere estrategias integrales y continuas para la formación a los empleados para fomentar el grado de productividad y competitividad. El desarrollo del

Talento humano. “Depende en gran medida de la capacidad que tengan las organizaciones para aprovechar y desarrollar el conocimiento, de oportunidades internas de trabajo” (Castillo, 2012, pág. 14). En efecto constantemente la organización se basa en el conocimiento y experiencias de quienes la conforman es por esto que el proceso de desarrollo se lo realiza todos los días en el puesto de trabajo, apoyado y perfeccionado con los programas de formación y desarrollo que proporcionan las organizaciones.

## **El Reconocimiento**

Muchas organizaciones hacen del reconocimiento laboral parte de su cultura, entendiendo lo importante que es la retroalimentación positiva, tanto formal como informal, efectivamente el reconocimiento tiene relevancia en:

Mostrar interés genuino por las personas, los resultados de sus esfuerzos y de su trabajo; como del impacto que tiene dentro de la organización y la respuesta al colaborador que lo reconoce su dignidad, equidad, libertad, y sus necesidades, y como portador y generador de significados y experiencia dentro de la organización. (Instituto Nacional de la Meritocracia, 2013, pág. 1).

En la misma línea del autor el reconocimiento es clave para preservar la propia identidad de los colaboradores, es una forma de darle sentido a su trabajo y de promover bienestar y satisfacción laboral, esta estrategia permite que los colaboradores sientan que su esfuerzo es valorado, al mismo tiempo retribuyan con dedicación, entusiasmo y compromiso, otras organizaciones, toman al reconocimiento como una cuestión intangible que toma tiempo, y que muchas veces parece ser sobrevalorada; o simplemente puede que algunos miembros de la organización no sepan qué tipo de acciones puedan llevar a cabo para reconocer efectivamente a sus colaboradores.

El reconocimiento cubre la necesidad de realización personal. A su vez, cuando un colaborador se siente reconocido, desempeña su labor de una mejor manera y da más de sí mismo. Parfraseando:

A nivel organizacional los niveles de reconocimiento juegan un rol principal en su éxito teniendo un impacto en el aprendizaje en los puestos de trabajo, en la productividad, el desempeño, la retención de personal y en la rotación, siendo un factor clave para crear

organizaciones inteligentes. En la actualidad, las organizaciones están buscando métodos más creativos para reconocer a sus empleados y están trabajando para reforzar la relación con sus colaboradores mediante acciones estratégicas encaminadas a la mejora de la calidad de vida en el trabajo al crear programas de reconocimiento orientados a todos los niveles de la organización. (Instituto Nacional de la Meritocracia, 2013, pág. 2)

Un estudio de Worldatwork realizado en 763 organizaciones de más de 66 países en las que se estudiaron cuestiones de reconocimiento y mencionado por el Instituto Nacional de la Meritocracia (2013, pág. 3) señala. “El 52% de organizaciones proyecta invertir en prácticas de reconocimiento no-financiero a sus colaboradores, para mejorar sus indicadores de rotación voluntaria y compromiso organizacional de implementar o expandir los programas y/o prácticas de reconocimiento puede elevarse hasta un 200 o 300 % en promedio”. Al respecto, es sabio invertir en este tipo de iniciativas e importante destacar que el impacto es mayor cuando el reconocimiento se da día a día de los líderes hacia sus equipos de trabajo; es decir, el reconocimiento no necesariamente debe ser monetario. Se manifiesta también:

En México, la Encuesta Trust Index realizada por el Instituto Great Place to Work en 2010 revela que en promedio, el 71% de los colaboradores que trabajan en las mejores empresas para trabajar en México, consideran que en sus lugares de trabajo todos tienen la oportunidad de recibir un reconocimiento, y sus jefes reconocen el esfuerzo extra. En cambio, en el caso de las empresas que no lograron calificar en las listas, casi 5 de cada 10 colaboradores mencionan que sus jefes no aprecian el buen trabajo y esfuerzo extra, y que no todos tienen la oportunidad de recibir un reconocimiento especial. (Instituto Nacional de la Meritocracia, 2013, pág. 4)

Su impacto es tan grande que un estudio (Brun y Biron, 2003) y puesto a revisión por el Instituto Nacional de la Meritocracia (2013, pág. 6) reveló que “La falta de reconocimiento constituye el segundo gran factor de riesgo que provoca angustia psicológica en el lugar de trabajo”. En esta secuencia, en la encuesta Maritz 2009 realizada en Estados Unidos con 1,002 colaboradores de tiempo completo, se describe que. “Es 7 veces más probable que los colaboradores consideren a la organización como un excelente lugar para trabajar si cuentan con programas de reconocimiento (80%) que los que no están completamente satisfechos con los programas de reconocimiento que se llevan a cabo en las organizaciones donde trabajan (12%)”. (Instituto Nacional de la Meritocracia, 2013, pág. 7),.



Se entiende parafraseando que el reconocimiento al empleado:

Es una herramienta de gestión, que refuerza la relación de la empresa con los empleados. Cuando se reconoce a la gente eficazmente, se están reforzando las acciones y comportamientos que, la organización desea ver repetidas por los empleados coincidiendo y alineándose perfectamente con la cultura y objetivos generales de la empresa. (Abad, 2015, pág. 2)

### **Reconocimiento formal**

Este tipo de refuerzo motivacional se considera una acción a favor de excelentes funcionarios dentro de la institución, para generar este tipo de iniciativas de reconocimiento su consecuencia, y cuando se realiza oportunamente, sus resultados son evidentes y los índices de rentabilidad se incrementan.

Se utiliza comúnmente para felicitar a un empleado por sus años de antigüedad en la empresa, celebrar los objetivos y logros de la organización, reconocer a la gente extraordinaria, reforzar actividades y aportaciones, afianzar conductas deseadas y demostradas, premiar un buen servicio, o bien, reconocer un trabajo bien hecho. (Barragán , Castillo, & Guerra, 2009, pág. 153)

En la misma línea de pensamiento del autor, el reconocimiento formal es la base de una estrategia motivacional y orienta eficazmente hacia la retención de empleados. Entre ejemplos de este tipo de reconocimiento tangible son: premios pecuniarios, regalos, premios, placas, diplomas, otros, para así vincular la memoria del logro y hacer que impulsen a sus empleados a contar su experiencia e historia. Es muy importante, la inclusión del logo o imagen corporativa de la organización, para simbolizar al máximo la experiencia. Es pertinente recordar que un acto de reconocimiento formal no tiene por qué ser necesariamente caro para ser memorable.

### **Recompensa Salarial**

La estrategia de reconocimiento salarial siempre requiere un presupuesto o partida económica se la define “Como es un sistema tangible por el cual el empleado se siente recompensado y reconocido según su trabajo. Se puede decir que el valor del salario, tiene un componente objetivo y otro percibido”. (Caicedo , 2009). En relación con esta implicación según la

característica organizacional dependerá su aplicabilidad, esta estrategia debe tener objetivos definidos en la parte de gestión del talento humano, para así implantar una cultura de reconocimiento y mejorar las condiciones motivacionales de los funcionarios.

Dentro de la planificación estratégica o periódica de la organización, debe existir la posibilidad para que estos tipos de reconocimiento sean utilizados, entre los más utilizados son: bonos de cumplimiento, sueldos variables, tablero de recompensas económicas según las metas cumplidas.

La Recompensa salarial puede ser un motivador efectivo para alcanzar mayor productividad, si el empleado percibe que el aumento de su esfuerzo lleva de hecho al aumento de su recompensa monetaria. El problema de la mayor parte de los planes de remuneración reside en que los empleados no sienten que exista tal relación y creen que la remuneración se basa en la edad, la educación, el desempeño en los años previos, y también en criterios irrelevantes como la suerte o el favoritismo. (Quientero, 2012)

### **Menciones de Honor**

Estos galardones ponen en valor la trayectoria de los colaboradores y su compromiso inquebrantable por la empresa en donde laboran, Rodríguez (2014, pág. 2) menciona “con la integración laboral y personal con las metas organizacionales, se valora, en el caso de los candidatos a Mención de Honor, su afán de superación personal y profesional ante situaciones que le llevaron a especializarse y a desarrollar competencias laborales”. En efecto una mención de honor, o mención honorífica es un reconocimiento público otorgado a una persona por su desempeño, méritos, constancia, dedicación, continuidad, e innovaciones en su desempeño en una institución.

En igual significado del autor, las menciones de honor pueden ser echas en formato de diploma, o en formato de oficio. Las menciones de honor son otorgadas por una autoridad, ya sea esta gubernamental, empresarial, educativa, policial, médica, cultural, etc. Después de un estudio o análisis de desempeño, mérito, calidad, constancia, o dedicación, se toma la decisión de extender un reconocimiento honorífico a la persona a la que se considere que lo merece.

## **Plan de Carrera**

La cultura organizacional se ve reflejada por el grado de interés que muestren tanto los directivos y trabajadores por desarrollar su carrera dentro de la institución, este reconocimiento motivacional. “Es el sistema de etapas de la carrera que responde a una determinada perspectiva del desarrollo profesional. Se pueden definir, bien en función de la edad, bien de conformidad con criterios organizativos, profesionales o funcionales”. (Lev, 2013). En coincidencia de pensamiento del autor la mayoría de los estudios dedicados a las etapas de la carrera como elemento moderador entre las características del puesto de trabajo y la salud o el bienestar de los trabajadores. “Se centran en el compromiso con la organización y en su relación con la satisfacción en el puesto de trabajo o con determinados comportamientos resultantes, como el rendimiento, la rotación del personal o el absentismo (Cohen 1991)”. (Lev, 2013). Las aspiraciones de desarrollo de la organización están acompañados en la parte de profesionalizamiento de su talento humano.

El desarrollo de la carrera es el interés que demuestra la compañía en el crecimiento de los colaboradores debido a que tiene una influencia directa sobre éste mediante diversas herramientas como planes y rutas de carrera, entre otras, para fortalecer los lazos de unión y la retención de los empleados (Chiavenato, 2007: 410-412; Gómez Mejía, Balkin y Cardy, 2001: 320.). Así lo referencia (Madero, 2009, pág. 1).

## **Reconocimiento informal**

Cuando el reconocimiento es inesperado y espontáneo, posee un efecto emocional que, alcanza sentimentalmente a quien lo recibe, este recompensa informal.” Trata de un sistema integral de reconocimientos cuya forma es simple, inmediata y con bajo costo refuerza el comportamiento de los empleados” (Barragán , Castillo, & Guerra, 2009, pág. 153). Así mismo en este contexto, se puede poner en práctica por cualquier directivo, con un mínimo de planificación y esfuerzo, como por ejemplo, entregar una nota, una tarjeta o carta de agradecimiento, un correo electrónico, o un agradecimiento público inesperado.

## **La carta de reconocimiento**

Motivar la fidelización mediante retribución al mejor desempeño laboral es una gestión que muchas veces no requiere de un presupuesto económico, la carta de reconocimiento está

“Dirigida a las personas que realizan alguna labor o trabajo de manera correcta y destacada. En ocasiones es utilizada como ejemplo de los méritos realizados para pedir un ascenso en el trabajo”. (Rodríguez A. , 2014). La acción descrita de la carta de reconocimiento, tiene una estructura sencilla y puede expedirla desde el superior inmediato al interesado, hasta el jefe superior o dueño del establecimiento empleador.

Una carta de felicitación laboral tiene por objeto dar un reconocimiento a un empleado que ha desarrollado una labor destacable. Para la empresa que la emite, la carta de agradecimiento ayuda a poner de manifiesto la cultura organizacional de la empresa y dar cuenta de la importancia de sus trabajadores y el buen trabajo, mientras que para el empleado, una carta de felicitación puede engrosar y mejorar su curriculum vitae que, sin dudas, tendrá un destacado. (Zaniuk, 2012)

### **Felicitación Pública**

El presente concepto se enmarca en fundamento jurídico y legal en base del Reglamento Vigente de Disciplina de La Policía Nacional del Ecuador (Acuerdo No. 1070) y enmarcada en el suplemento del registro oficial No. 368 de 24 de julio de 1998, deroga el libro tercero del Código Penal de la Policía Nacional, que trataba "De las Faltas" disciplinarias cuyo artículo 96 manifiesta la felicitación pública. “Constituye el reconocimiento oportuno de los méritos del personal como medio eficaz para levantar el espíritu profesional y mantener la disciplina, aplicadas en estricto sentido de equidad, a fin de que, sirvan de incentivo y ejemplo para los demás”. (Policia Nacional del Ecuador , 1998)

Con respecto a lo descrito en el reglamento policial, la felicitación pública será otorgada por la máxima autoridad jerárquica, se consignará en el orden del día, la misma que se leerá ante el mayor número de personas reunidas en plenaria y la concesión de 2 días francos extraordinarios. Estas buenas estrategias también pueden ser asumidas por organizaciones con el objetivo de reconocer al talento humano eficiente y de calidad.

### **Permisos especiales**

Son concesiones meritorias realizadas al alto desempeño. “Es un sistema de reconocimiento anual para funcionarios por cada uno de los subsistemas establecidos por la Institución, que haya obtenido en la última evaluación del desempeño, un puntaje igual o superior al percentil

95, concediendo tiempo libre” (Universidad del Cauca, 2009). La acción descrita por el autor, premia al mejor desempeño laboral demostrado en las evaluaciones de ley, en este efecto utilizando un ejemplo puntual se procederá bajo normativa aprobada a un permiso de media jornada laboral para el funcionario administrativo en la fecha de su cumpleaños goce de tiempo libre y sea aprovechado de la mejor manera, dicho permiso deberá solicitarse por el Interesado al responsable del Proceso de Gestión del Talento Humano quien lo concederá por escrito con copia a la hoja de vida y al jefe inmediato del funcionario.

### **Plan de bienestar laboral**

El área de recursos humanos es la encargada de desarrollar programas que motiven la inclusión del personal en consecuencia obtener indicadores de la mejora de la productividad.

La acción de este plan es fomentar un ambiente laboral satisfactorio y propicio para el bienestar y el desarrollo del empleado; está constituida por las condiciones laborales relevantes para la satisfacción de las necesidades básicas del funcionario, la motivación y el rendimiento laboral, logrando generar un impacto positivo al interior de la entidad, tanto en términos de productividad como en términos de relaciones interpersonales. (Colciencias , 2016, pág. 17)

En la cita bibliográfica se cuenta con el apoyo de una estudio realizado al 100% de los servidores públicos de dicho organismo en donde, el 95% de ellos tiene necesidades y expectativas de bienestar, a la vez son conscientes que su desempeño debe mejorar en este sistema o programa, y sus mejores resultados a los desempeños sobresalientes del mejor empleado de carrera de la entidad y de cada uno de los niveles jerárquicos que lo conforman tendrán sus reconocimientos, así como de los mejores equipos de trabajo, exaltando así, el mérito al desempeño en el ejercicio de las funciones y la generación de ideas innovadoras que contribuyan al mejoramiento en la función misional de la empresa Colciencias en este caso.

### **Salud y Seguridad Ocupacional**

Seguridad y Salud en el Trabajo surge como parte de los derechos del trabajo y su protección. “El programa existe desde que la ley determinara que “los riesgos del trabajo son de cuenta del empleador” y que hay obligaciones, derechos y deberes que cumplir en cuanto a la prevención de riesgos laborales”. (Ministerio del Trabajo, 2013).A través del Programa de

Seguridad y Salud en el trabajo se ha desarrollado el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en los Centros de Trabajo del País, afianzamiento del tema de responsabilidad solidaria en los centros de trabajo respecto a requisitos para contratación de obras y servicios.

Este Programa está sustentado en el Art. 326, numeral 5 de la Constitución del Ecuador, en Normas Comunitarias Andinas, Convenios Internacionales de OIT, Código del Trabajo, Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo, Acuerdos Ministeriales, esta acción de reconocimiento obligatoria mejora las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del trabajador público o privado, en sus funciones tanto cognitivas o físicas previniendo accidentes laborales.

### **Programas afectivos familiares**

La familia es la razón por la cual los seres humanos se desarrollan en el ambiente empresarial y estos asumen el rol de cumplir las expectativas de la organización y familiar.

Este programa orienta a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia, permitir el aumento de los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, la identificación del empleado con el servicio de la entidad en la cual labora y garantizar su desarrollo integral. (Universidad del Cauca, 2009)

La situación descrita aporta a contribuir, a través de acciones participativas basadas en la unión y bienestar familiar, la construcción de una mejor calidad de vida, en los aspectos educativo, recreativo, deportivo y cultural de los funcionarios y su grupo familiar. Ejemplo la participación de la familia en reuniones organizadas por la empresa por fechas del día del padre, madre o niño, con estas acciones se pretende que la empresa mejore su cultura organizacional incluyendo a la parte familiar afectiva de su colaborador.

### **Pasantías de Desarrollo Profesional**

El perfeccionamiento del conocimiento con la innovación de procesos inteligentes a gran escala y tecnología en la actualidad ha originado que las organizaciones se actualicen y tomen en referencia otras instituciones que están en un cambio organizacional positivo en post de mejorar la productividad y servicio, buscan que su mejor talento humano, lo cuales tengan el

mejor desempeño, puedan acceder en convenios logrados, su participación en estas tendencias de mejora a través de un programa de pasantías siendo.

El intercambio de conocimiento teórico- práctico dentro de otra institución de igual característica que ha optimizado e innovado sus procesos, el trabajador a partir de sus nuevos conocimientos se sentirá motivado, al mismo tiempo que se crea una relación de beneficio entre todas las partes que han intervenido en este proceso. (Ministerio de Planificación Nacional y Política, 2015, pág. 3)

### **Reducción de conflictos laborales**

El conflicto es inevitable en el entorno laboral, y pueden surgir conflictos entre compañeros de trabajo, supervisores y subordinados o entre los empleados y grupos de interés externos, tales como clientes, proveedores y organismos de control. La reducción de estos se basa en el concepto.

Mejorar la eficacia de la prevención y resolución de conflictos es establecer o estimular en las instituciones, unidades administrativas para la mediación y el arbitraje voluntario, a fin de fortalecer los procesos basados en el consenso y reducir la necesidad sistémica de que los interlocutores sociales recurran a procesos jurisdiccionales. (Organización Internacional del trabajo, 2013, pág. 5)

En esta línea de investigación, manejar el conflicto es una competencia clave de gestión y todos los gestores del talento humano deben estudiar y practicar habilidades efectivas de manejo de conflictos para mantener un ambiente de trabajo positivo.

### **2.4.2 Marco Conceptual Variable Dependiente.**

#### **Organización**

La organización se basa en el concepto empresarial. “Como un sistema en el que se integra un conjunto de personas y medios para conseguir objetivos, la organización es el lugar donde se desarrolla una parte importante de la vida de las personas que aportan su trabajo a la misma” (Hall, 2013, pág. 9). En este sentido el autor refiere que, organizar es la función de crear o proporcionar las condiciones y relaciones básicas que son requisito previo para la ejecución efectiva y económica del plan estratégico de la organización. Organizar incluye,

por consiguiente, proveer y proporcionar por anticipado los factores básicos y las fuerzas potenciales. Organizar trae por resultado una estructura formal que debe considerarse como marco que encierra las diversas funciones de acuerdo con el modelo determinado por los dirigentes el cual sugiere orden, arreglo lógico y relación armónica.

## **Productividad**

La Productividad en su contexto. “Es la relación entre la producción de bienes, en el caso de una empresa manufacturera, o ventas en el de los servicios, y las cantidades de insumos utilizados” (Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática, 2003, pág. 17). La afirmación anterior la productividad nos indica cuánto productos o servicios generan los insumos utilizados en una actividad económica. Esta medida expresada como un índice permite ver cómo ha cambiado esa relación entre productos e insumos a través del tiempo, es decir, si se ha vuelto más eficiente o no la transformación de los insumos en producto.

El autor también hace hincapié, si nos referimos en el específico a la Productividad Laboral será entonces la relación entre producto e insumos laborales y su índice nos dice cómo se ha modificado con respecto a un punto en el tiempo dicha relación. En el sector gubernamental el indicador de productividad son los proyectos ejecutados que han satisfecho a la sociedad.

En efecto, la gestión del talento humano dentro de sus subsistemas también es medible su accionar, y es necesario contar con indicadores que rebelen en cifras reales el cumplimiento de objetivos del departamento para lo cual se expone indicadores de productividad de gestión dentro de los recursos humanos. Así:



**Tabla No 1. Indicadores de productividad de la gestión de talento humano**

INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD ÁREA DE TALENTO HUMANO		
VARIABLE	CONCEPTO	FORMULA
Efectividad Organizacional	Ingreso por empleado de tiempo completo	$\frac{\text{Costo de remuneraciones}}{\text{Personal Equivalente de Tiempo Completo}}$
	Costo de remuneraciones por empleado de tiempo completo	$\frac{(\text{Costo de compensación} + \text{Costo de beneficios})}{\text{Ingresos}}$
	Porcentaje de costos laborales vs Ingresos	$\frac{\text{Porcentaje de costos laborales}}{\text{Ingresos}}$
Atracción, Retención y Desvinculación	Índice de Rotación	$\frac{\text{Empleados desvinculados}}{\text{Total de Empleados}}$
	Índice de Desvinculación Voluntaria	$\frac{\text{Total Desvinculaciones Voluntarias}}{\text{Total de Empleados}}$
	Índice de Desvinculación Voluntaria en el primer año de servicio	$\frac{\text{Total Desvinculaciones Voluntarias de personas que ingresaron en el último ejercicio}}{\text{Total de Empleados}}$
Capacitación y Desarrollo	Inversión por Empleado en Capacitación y Desarrollo	$\frac{\text{Costo Total en Capacitación y Desarrollo}}{\text{Total de Empleados}}$
	Porcentaje de empleados capacitados	$\frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}}$
	Cantidad de Horas de Capacitación y Desarrollo por Empleado de Tiempo Completo	$\frac{\text{Horas destinadas a capacitación}}{\text{Total de empleados}}$
Estructura y Costos del Área de RRHH	Cantidad de empleados atendidos por cada empleado dedicado a gestión humana	$\frac{\text{Total Empleados}}{\text{Total Empleados de la Gestión Directa de RH}}$

**Fuente:** Indicadores de gestión de talento humano PWC

**Elaborado por:** Nicolás Zurita Ramos (2017)

## Cultura Organizacional

La cultura organizacional es esencial dentro de una institución porque radica en:

En el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento. Este término es aplicado en muchas organizaciones empresariales actualmente, y por tanto en los hospitales, tiendas por departamento o cualquier otra organización, es un término que debe tenerse en consideración. Se entiende como: **Una norma**, aplicado a los temas de gestión, es todo lo que está escrito y aprobado, que rige a la organización, y que debe ser respetado por todos los integrantes de ella. Una norma debe estar escrita detalladamente en los documentos de gestión empresarial: Manual de organización y funciones, planes de capacitación y planes estratégicos entre otros. **Un hábito**, aplicado a los temas de gestión es lo que no está escrito, pero se acepta como norma en una organización. Ejemplo: si en un

establecimiento de salud, no se acostumbra fumar, pero no hay norma escrita que lo prohíba, sabiendo que puede ser molesto para algunos pacientes o trabajadores, este hábito de no fumar es una característica de la cultura organizacional de este establecimiento. **Un valor**, es una cualidad que tiene una persona que integra una organización. Ejemplo: sencillez, alegría, responsabilidad, honradez, puntualidad entre otros. Los valores también pueden ser negativos, en este caso algunos autores los llaman antivalores. (Del Real, 2013, pág. 1)

Por lo tanto la cultura organizacional depende de las costumbres y valores que poseen todos los integrantes en todo nivel jerárquico dentro de una empresa, de la gestión del talento humano en desarrollar estrategias al reconocer lo importante papel que desempeña la cultura en la vida de los integrantes de la organización dependerá el éxito y productividad de la misma.

### **Éxito Organizacional**

La variable dependiente objeto de estudio, éxito organizacional, en la actualidad se ha definido como factor clave o crítico: “Los Factores Críticos de Éxito (FCE) son el conjunto mínimo (limitado) de áreas (factores o puntos) determinantes en las cuales si se obtienen resultados satisfactorios se asegura un desempeño exitoso para un individuo, un departamento o una organización.” (Murillo, 2014). Este análisis complementa con una definición desde la perspectiva gerencial que. “Son variables que la gerencia puede influenciar a través de sus decisiones y que pueden afectar significativamente la posición competitiva global de las firmas en una industria”. (Murillo, 2014)

Estos conceptos se derivan que el éxito organizacional depende de factores, componentes o elementos constitutivos clave de una organización, transformados en variables donde sus valores en cierto momento son considerados críticos o aceptables, estos indicadores nos permiten evidenciar el nivel de éxito organizacional alcanzado, para toma de decisiones oportunas y decidoras.

### **Factores determinantes**

Los factores determinantes de éxito son los elementos. “Que le permiten al empresario alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguen a la empresa de la competencia haciéndola única”. (López,

2011). En ese caso es importante indicar según el autor, para identificar los factores claves de éxito se debe mirar la parte interna de gestión de la organización, saber cuáles son los procesos o características que distinguen su producto o servicio y cuáles son los que debe dominar a plenitud para crear la ventaja competitiva. Esta identificación suele ser fácil en la mayoría de los casos en que el producto o servicio es innovador pero no lo es tanto cuando se entra a un mercado muy competido en el cual la similitud de los procesos, productos y servicios es alta.

### **Canales de comunicación**

La comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes por medio de canales productivos, inteligentes dentro de una organización. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo (por ejemplo, entre organizaciones) entonces se cita:

Si la organización es una empresa pública, la comunicación distingue tres sistemas:

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

La 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. (Definición y conceptos ABC, 2011)

Se concluye señalando que los canales de comunicación, es un pilar fundamental los canales de comunicación si son efectivos son decisivos en el éxito organizacional, estos canales deben ser factores claves de éxito deben traducirse en ventajas competitivas fundamentales que le permitan al proyecto alcanzar los objetivos propuestos.

### **Procesos de selección personal**

Debe considerarse como un factor clave de éxito y una óptima inversión que realiza la empresa, para mejorar los distintos aspectos de la organización. Las empresas suelen realizar

importantes desembolsos económicos en la adquisición de maquinaria, para mejorar su tecnología o incrementar su productividad, por la misma razón ha de invertir en su personal, optimizando los procesos de selección, ofertando cursos de formación, creando planes de desarrollo y seleccionando a sus futuros empleados. Así se lo define:

Es el proceso para determinar cuáles de entre los solicitantes de empleo, son los que mejor llenan los requisitos del puesto. La Selección de personal es un proceso de previsión que procura prever cuáles solicitantes tendrán éxito si se les contrata; es al mismo tiempo, una comparación y una elección. Para que pueda ser científica, necesita basarse en lo que el cargo vacante exige de su futuro ocupante (es decir, las exigencias del cargo o descripción del puesto). (Chuquisengo, 2015)

### **Imagen Institucional**

Se determina como la percepción que el usuario o la población percibe sobre una determinada organización, resultado de la acumulación de mensajes o servicios que haya recibido sobre ella, en este sentido se define. “Como un conjunto de atributos y valores que toda empresa debe tener. La imagen que refleje la empresa a través de la personalidad, la hará identificarse de las demás, y colocarse en mayor o menor escala” (Fundación Universitas , 2015, pág. 4). En síntesis, en la actualidad no es posible concebir el desarrollo de una empresa o el lanzamiento de un producto si estos no están ligados íntimamente a la identidad corporativa y al aspecto que asumirán los medios expresivos de los que se sirven para llegar al consumidor y a la opinión pública.

### **Trabajo en Equipo**

Este factor implica mucho más que reunir a un grupo de personas y asignarles una tarea su principio se basa en:

Un conjunto de trabajadores que trabajan con una meta específica, interactúan para compartir información sobre los mejores procedimientos o prácticas y toman decisiones que alientan a los integrantes del equipo a rendir hasta el máximo de su potencial. La ventaja principal de los equipos de trabajo está en que las decisiones a las que llega el grupo tienden a ser superiores, en relación a las decisiones tomadas individualmente. Además, los gerentes deben estar dispuestos a renunciar a parte de su autoridad y

delegarla en el equipo, para asegurar de este modo que el enfoque tenga legítimas posibilidades de triunfar. A algunos gerentes les resulta difícil ceder ese control. (Colombo, 2011, pág. 6)

En la misma línea de pensamiento del autor un grupo o equipo de trabajo contribuye en gran parte a la productividad de la organización con la consecución de las metas, y sus líderes deben ser capaces de administrarlos y permitir una autonomía en sus tareas para que este grupo tenga un clima óptimo de convivencia. En contraste con ello, los conflictos de haberlos en el equipo de trabajo no resuelto, van afectando progresivamente al desempeño y la productividad del grupo pudiendo llegar al extremo de la desintegración.

### **Inversión en el Talento Humano**

La inversión en capacitación y desarrollo de competencias en parte es un reconocimiento pero una estrategia puntual y obligatoria de mejora para que la empresa pueda mejorar el rendimiento laboral y su productividad.

La disposición de invertir capital humano hacia un rendimiento está centrado en orden de importancia y resultados el compromiso de actitud (deseo de pertenecer), compromiso basado en la lealtad (debo pertenecer) y compromiso programático (me costará sino pertenezco). Cambiando su rol de soporte operativo para convertirse en Socio del Negocio, a través de la gestión del capital humano para crear y mantener ventajas competitivas. El trabajo no es un castigo, es una virtud, un noble empeño que prueba el valor de quien lo ejerce. (López, 2011)

### **Capacitación**

La capacitación se ha convertido en lo más importante para el éxito de las organizaciones, ya que dan una ventaja competitiva y diferenciadora en todos los sectores, se la define en el entorno empresarial. “Como la inversión en conocimientos y contribuir a las metas globales de la organización, es indispensable desarrollar programas que vayan acorde con las metas y estrategias organizacionales”. (Barros, 2010), El autor refiere para asegurarse de que la inversión en capacitación y desarrollo tenga un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional es necesario utilizar un enfoque sistemático en la capacitación que consta de cuatro fases: evaluación de necesidades, diseño de programa, instrumentación y evaluación.

## **Desarrollo de competencias**

Las exigencias y nuevas tendencias en la organización y gestión de recursos humanos de que implican el desarrollo de competencias esta temática son: “Subsistemas de formación profesional dinámicos, la formación inicial debe abocarse más hacia la adquisición y generación de competencias genéricas, de amplio espectro, transversales; mientras que la formación ocupacional y continua debe apuntar hacia la generación y desarrollo de competencias específicas” (Fernández & Navío, 2014). En el análisis precedente se relaciona la competencia de la gestión de talento humano, de su formación y su desarrollo con la estrategia empresarial, de contenidos formativos para las competencias específicas para su puesto de trabajo.

## **Plan estratégico**

Se refiere a una planificación formal. “Plan Estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa (Eco 3 Colecciones , 2013). En el contexto del autor el Plan Estratégico es un excelente ejercicio para trazar las líneas que marcarán el futuro de cualquier empresa. Debemos ser capaces de diseñar objetivos organizacionales, lo que es más importante, transmitir estas pautas, contrastarlas y convencer al resto de los agentes que interactúan con la organización de cuál es el camino hacia el éxito.

## **Innovación de procesos**

El poder vencer paradigmas en la conducción de la organización, hace que se fundamente la innovación de procesos, ya que el alcance de los productos o servicios van de la mano con la actualización del conocimiento, tecnología y procesos inteligentes. El principio de innovación se basa en:

Proceso de transformar ideas en valor para la organización y los consumidores, el cual se inicia con la generación de ideas, pasando por un tamizaje de viabilidad, hasta la implementación de un nuevo, o significativamente mejorado: producto –bien o servicio- , proceso, esquema de mercadeo o estructura organizacional de la empresa. (García , 2012, pág. 5)

## **Estructura Orgánica**

Se menciona en este concepto la utilización de jerarquías las cuales están relacionadas o dependen una de otra para el logro de objetivos.

La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos. Sin embargo, es de gran importancia que el acto de organizar de cómo resultado una estructura de la organización, que pueda considerarse como el marco de trabajo que retiene unidas las diversas funciones de acuerdo con un esquema, que sugiere orden y relaciones armoniosas, en otras palabras, una parte de importancia de la tarea de organizar es armonizar a un grupo de personalidades distintas. (Molina, 2014)

## **Servicio de calidad a los usuarios**

El proceso de atención al Usuario puede caracterizarse como “El conjunto de actividades relacionadas entre sí que permite responder satisfactoriamente a las necesidades del usuario interno y externo” (Definición y conceptos ABC, 2011). La secuencia de fases y comportamientos del proceso de atención al cliente se configura como uno de los aspectos más importantes en la percepción de la calidad de un servicio y en el que se fija la misión de la empresa.

## **Indicadores de gestión**

Los indicadores de Gestión son “aquellas variables que identifican algún defecto o imperfección que exista cuando elaboramos un producto u ofrecemos un servicio, y de este modo reflejan la eficiencia en el uso de los recursos generales y recursos humanos de la empresa, y pueden ser cuantitativos (tiempo) y cualitativos (metas)”. (El blog de WorkMeter, 2012). En este contexto la productividad empresarial es una variable medida por indicadores de gestión, el mismo autor mencionado refiere en su investigación indicadores de gestión de la productividad, siendo:

- La reducción de costes
- La dirección de personas
- La motivación de la plantilla

- La mejora de la conciliación trabajo-vida familiar
- Incremento de la rentabilidad de la empresa

En definitiva toda la gestión organizacional se basa en indicadores, incluso el talento humano para los cual se expone el cuadro a continuación con dos indicadores que permiten identificar la motivación existente en los empleados y la productividad del departamento a continuación:

**Tabla No 2. Indicadores del talento humano**

<b>INDICADORES DE GESTIÓN ÁREA DE TALENTO HUMANO</b>		
<b>VARIABLE</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>FORMULA</b>
Gestión de talento humano	Beneficio por empleado	$\frac{\text{Impuestos e intereses antes de aportaciones de ley}}{\text{Número de empleados}}$
	Porcentaje de distribución de gasto del personal	$\frac{\text{Gasto de personal (coste salarial+coste de seguro social)}}{\text{Gasto de personal+otros gastos(formación y desarrollo,otros)}}$
	Eficiencia del gasto asociado en función del personal	$\frac{\text{Impuestos e intereses antes de aportaciones de ley}}{\text{Gasto de personal+otros gastos(formación y desarrollo,otros)}}$
	Índice de satisfacción del empleado	$\frac{\text{Suma de cuestiones de satisfacción de una encuesta}}{\text{Escala de likert*\textit{número de cuestiones *número de empleados}}}$
	índice de productividad	$\frac{\text{Volumén de negocio}}{\text{número de empleados}}$

**Fuente:** Cuadro de mando e indicadores para gestión de personas Fundipe (2014)

**Elaborado por:** Nicolás Zurita Ramos (2017)

### **Evaluación de desempeño**

La evaluación de desempeño es una herramienta que mide la eficiencia y eficacia del personal u otros procesos organizacionales, que debe ser bien utilizada porque de ella depende la concreción de las estrategias organizacionales.

#### **Las características de la evaluación de desempeño.**



- La evaluación de desempeño posibilita teóricamente:
- La detección de necesidades de capacitación.
- El descubrimiento de personas clave.
- El descubrimiento de competencias del evaluado.
- La ubicación de cada persona en su puesto adecuado y desarrollo de la misma.
- La retroalimentación para una autoevaluación de rendimiento.
- La toma de decisiones sobre salarios (Capuano, 2004)

Acotando la realidad del subsistema de evaluación de desempeño es vital para la gestión del talento humano, el tener una herramienta eficaz que mida el rendimiento, competencias y máxime lo descrito por el autor, la evaluación debe dejar de ser subjetiva por precisa y a la vez premisa de acciones o programas que fomenten el desarrollo de los empleados.

### **Metas**

Las metas y objetivos organizaciones e individuales, corresponden a los propósitos de desarrollo y crecimiento empresarial y personal para:

1. Establecer el estado futuro deseado que la organización quiere alcanzar, por lo que constituyen principios generales que deben ser seguidos por los miembros de la organización.
2. Proporcionan una lógica o razón fundamental para la existencia de la organización  
Proporcionan un conjunto de estándares con los que se puede contrastar el rendimiento organizativo. (Dimensionempresarial, 2014)

Desde este punto de vista de lo antecesor, el trabajador siempre tiene una aspiración y es el de alcanzar un nivel socio económico mejor, o de profesionalizarse, como alcanzar un título universitario, un posgrado y establecerse en un ambiente laboral óptimo y de acuerdo a sus competencias y ser un socio estratégico en la organización.

### **Tiempo**

La productividad laboral se mide con la relación del tiempo entre la cantidad de trabajo incorporado en el proceso productivo y la producción obtenida. Existen dos procedimientos para medirla.

La importancia de medir la productividad laboral radica en la posibilidad de conocer el rendimiento de los trabajadores, con todo lo que ello implica para la rentabilidad de una empresa. También permite conocer el margen de maniobra para aumentar salarios sin ejercer presiones sobre los precios. La medición de la productividad laboral al interior de una empresa facilita el conocimiento de su rendimiento, en relación al conjunto de las empresas de su misma industria. (Instituto Nacional de estadística y geografía, 2014, pág. 5)

De lo descrito, el tiempo es una medida para evidenciar el rendimiento con los objetivos propuestos, el estado con la competencia y ser un indicador de eficiencia al momento de realizar cuadros de recompensas.

## **2.5 Hipótesis**

### **Hipótesis nula**

**H<sub>0</sub>**= El reconocimiento del talento humano, no se correlaciona significativamente con el éxito organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Pedro de Pelileo.

### **Hipótesis alternativa**

**H<sub>1</sub>**= El reconocimiento del talento humano, se correlaciona significativamente con el éxito organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Pedro de Pelileo.

## **2.6 Señalamiento de Variables**

### **2.6.1 Variable Independiente**

El reconocimiento del talento humano

### **2.6.2 Variable Dependiente**

Éxito organizacional

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1 Enfoque de la Investigación

La presente investigación se encuentra enmarcada dentro del enfoque Cualitativo, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010, pág. 17) al respecto “La investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. También aporta un punto de vista fresco, natural y holístico de los fenómenos, así como flexibilidad”. Lo anteriormente expuesto esta investigación se ha consolidado al enmarcarse sus límites y posibilidades; así mismo, han avanzado sus técnicas para recopilar datos y manejar situaciones propias que apunten a la solución de problemas.

#### 3.2. Modalidad Básica de la Investigación

El diseño de la investigación responde a las siguientes modalidades:

##### **Investigación de Campo**

La investigación de campo se presenta un proceso que, “Utilizando el método científico, permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social. (Investigación pura), o bien estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos (investigación aplicada)”. (Graterol , 2010, pág. 7). Por lo tanto, el investigador ha procedido a interactuar con los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Pelileo, de manera que se conviertan en fuente de información directa respecto a los niveles de reconocimiento y su relación con el éxito organizacional que se presenta en la actualidad en dicha institución pública.

En esta misma línea de pensamiento la Investigación de Campo en la opinión de Bernal (2010, pág. 234) en esencia “tiene el propósito de llegar con información general sobre la respectiva población u objeto de estudio y que será el soporte para el diseño y aplicación de los instrumentos, así como el proceso de recolección de la información”. De tal manera esta

tipo de investigación tendrá una gran percepción del diagnóstico del tema de estudio de la fuente que en este caso son los funcionarios del GAD Pelileo.

### **Investigación Correlacional**

Conforme lo expresado, para el presente estudio se ha optara por el uso de una encuesta (ANEXO 1), a través de cuestionarios en escalas de LIKERT previamente estructuradas. La confiabilidad de los instrumentos será determinada mediante el coeficiente alfa de Cronbach. En las cuales los involucrados deben responder a las preguntas formuladas en relación a las variables en estudio. De esta manera se logrará recabar información trascendental que ha facilitado la comprobación de hipótesis a base la correlación de las variables objeto de estudio y la formulación de conclusiones y recomendaciones.

### **Investigación bibliográfica – documental**

Mediante el estudios realizados por Bernal (2010, pág. 111) enfatiza “La investigación documental consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio”. Contextualizando, estos documentos son registros de hechos, rastros, testimonios orales o escritos que proporcionan información relevante de datos o cifras, que constituirán un tipo de material muy útil para la investigación, necesariamente deben estar plasmados sobre un soporte (papel, electrónico, magnético, etc.), cualquiera que éste sea.

Para el caso del presente proyecto, la investigación bibliográfica se ha desarrollará mediante la revisión de toda la información en fuentes de consulta que deben ser acordes con el objeto de investigación y con sus objetivos, en cuanto aportar conocimientos, enfoques, teorías, conceptos y/o experiencias significativas para fundamentar la propia investigación existente sobre temas afines a la problemática, es decir, aspectos relacionados con el reconocimiento y su relación con la productividad laboral con todo el material disponible como fuente de referencia.

Acotando a través de Rodríguez (2013) en efecto “la investigación bibliográfica y documental como un proceso sistemático y secuencial de recolección, selección, clasificación, evaluación y análisis de contenido del material empírico impreso, gráfico, físico

y o virtual que servirá de fuente teórica, conceptual y/o metodológica para una investigación científica determinada”. Con esto la investigación documental se prioriza, ya que garantiza la calidad de los fundamentos teóricos de la investigación.

Por tanto, la investigación se ejecutará jerarquizando la lectura, revisión de documentos de tipo escrito tales como leyes, reglamentos, libros, periódicos, revistas científicas, estudios, sitios web y proyectos relacionados con las variables del problema y objeto de estudio.

### **3.3 Nivel o tipo de investigación.**

La presente investigación tiene su enfoque en criterios de forma descriptiva y explicativa en cada instante en que se analiza el problema objeto de estudio:

De acuerdo con Bernal (2010, pág. 113) de hecho “una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de ese objeto.” En esta evidencia, el categorizar cada una de las variables tiene relevancia para el desarrollo del arte investigativo, con la descripción de cada una de las variables y por las preguntas que se formula en esta investigación; cuando se plantea la hipótesis en un estudio descriptivo, esta se formula a nivel descriptivo y se probará la hipótesis.

Por lo tanto y desde el punto de vista del autor de esta investigación, se pretende la correcta interpretación de los resultados que ofrece forma descriptiva y explicativa sumado en la presencia de una correlación estadística entre las variables; de esta manera, el investigador comprueba el grado de relación entre los niveles de reconocimiento y el éxito organizacional en el GAD Cantonal San Pedro de Pelileo.

### **3.4 Población y Muestra**

#### **3.4.1 Población**

Para efectos de la presente investigación, la población está constituida por los trabajadores o funcionarios que tienen una relación jurídica laboral con el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón San Pedro de Pelileo en un número de 292 personas (ANEXO 2), que laboran constantemente y figuran en los reportes nominales de dicha institución objeto de estudio.

### 3.4.2 Muestra

Tomando en cuenta la representatividad de la población en estudio de esta investigación, se tomará en cuenta la aplicación de un proceso muestral, en virtud del cual, se pretende que la investigación refleje resultados con mayor grado de confiabilidad y no existan sesgos y disminución del error, esto ayudará a optimizar las conclusiones que tendrá este trabajo investigativo.

Bajo este escenario, y de manera didáctica para la determinación del número de elementos de manera, se ha utilizará la fórmula del cálculo de la muestra para poblaciones finitas, de la siguiente manera:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{Z^2 \cdot p \cdot q + (N - 1) \cdot e^2}$$

#### Dónde:

n = tamaño de la muestra

Z = Nivel de confiabilidad = 95% = 1,96

p = Probabilidad de ocurrencia = 0,5

q = Probabilidad de no ocurrencia = 0,5

N = Población

e = error de muestreo = 0,05

Como didáctica cognitiva de este proyecto se utilizaría:

$$n = \frac{(1,96)^2(0,5)(0,5)(292)}{(1,96)^2(0,5)(0,5)+(291)(0,05)^2}$$

$$n = 165,8$$

En definitiva, se puede afirmar que, para el desarrollo del proyecto, se contará con una población de tipo finita puesto que se conoce con certeza el número de elementos que fueron objeto de estudio correspondiente a 166 colaboradores del GAD Cantonal de San Pedro de Pelileo.

### Validación del instrumento.

La validación del instrumento de investigación en este caso es la encuesta, y mediante el uso del programa estadístico SPSS, confluye por lo tanto, el Alfa de Crombach está fundamentado por el método de varianzas, por lo tanto se precisa un resultado significativo en la investigación. El modelo demostrativo refiere a una encuesta de 45 reactivos utilizando una escala de LIKERT, se fundamenta el modelo:

$$\alpha = \frac{k}{k - 1} * \frac{\sum Vi}{Vt}$$

En donde:

$\alpha$  = Alfa de crombach resultado de confiabilidad

k = número de ítems o preguntas

Vi = la varianza de los ítems

Vt = la varianza de los valores totales observados

Así y con ayuda del programa estadístico SPSS:

Alfa de Cronbach	N de elementos
,914	45

Entonces se afirma que con un alfa de Cronbach del 0,914. La encuesta es una herramienta confiable y direcciona una información de las variables objeto de estudio de forma significativa y representativa para la investigación.

### 3.5 Operacionalización de las Variables

**Tabla No. 3 Variable Independiente: Reconocimiento del Talento humano**

Contextualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas	Instrumentos
<p><b>Reconocimiento</b></p> <p>Es una herramienta de gestión, que refuerza la relación de la organización con los empleados, acciones que fomentan la cultura organizacional, valoran o premian su alto desempeño y la dedicación y compromiso laboral, para que se sientan complacidos y seguros en sus funciones como en la institución, con resultados que mejoren su desempeño y productividad.</p>	Gestión Organizacional	Porcentaje Eficacia	¿Considero que realizo eficientemente mis tareas asignadas?	Encuesta aplicada a los Trabajadores del GAD Cantonal de San Pedro de Pelileo.	Cuestionario Estructurado (Anexo 1)
		Porcentaje Eficiencia	¿Cumplo en el tiempo óptimo mis tareas asignadas?		
		Porcentaje Efectividad	¿Considero que mis tareas o decisiones que realizo tienen, gran incidencia en los objetivos institucionales?		
	Cultura Organizacional	Número de Capacitaciones realizadas	¿Mis necesidades con respecto al Plan de Formación o Capacitación del GAD Pelileo han sido atendidas?	Encuesta aplicada a los Trabajadores del GAD Cantonal de San Pedro de Pelileo.	Cuestionario Estructurado (Anexo 1)
		Número Reconocimientos aplicados	¿Se reconocen periódicamente mis objetivos cumplidos, por los Directivos del GAD Pelileo?		
		Número de reconocimientos de trabajo en equipo	¿Las cargas de trabajo en mi equipo son bien repartidas, para sacar adelante las tareas?		
		Porcentaje de control de actividades	¿Se realiza un seguimiento del cumplimiento de mis objetivos?		
	Desempeño Laboral	Número de evaluaciones de desempeño	¿Se realiza de forma eficiente y regular una evaluación de mi desempeño?	Encuesta aplicada a los Trabajadores del GAD Cantonal de San Pedro de Pelileo.	Cuestionario Estructurado (Anexo 1)
Número de programas de formación profesional		¿Considero que puedo obtener ascensos dentro del Gad Pelileo?			

**Elaborado por:** Nicolás Zurita (2017)



**Tabla No. 4 Variable Dependiente: Éxito Organizacional.**

Contextualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas	Instrumentos
<p><b>Éxito Organizacional</b></p> <p>Se refiere al logro de las metas planeadas y proyección estratégica, con una gestión de cambio positiva, satisfaciendo al usuario en todas sus expectativas, valorando la gestión del talento humano. Priorizando la misión y visión empresarial y empatarla con los objetivos personales del colaborador así poder contribuir activamente a una responsabilidad social.</p>	Proyección Estratégica	Número de actividades laborales realizadas	¿Mis funciones y responsabilidades están definidas, por tanto sé lo que se espera de mí?	Encuesta aplicada a los Trabajadores del GAD Cantonal de San Pedro de Pelileo.	Cuestionario Estructurado (Anexo 1)
		Porcentaje de productividad del talento humano	¿Dispongo de los recursos necesarios para realizar mi trabajo?		
		Porcentaje de cumplimiento de Procesos	¿Mi responsable o jefe toma decisiones con la participación del personal de la Unidad?		
	Atención al Usuario	Porcentaje de la percepción o comunicación entre Usuarios externos	¿La comunicación con otras unidades y funcionarios es satisfactoria?	Encuesta aplicada a los Trabajadores del GAD Cantonal de San Pedro de Pelileo.	Cuestionario Estructurado (Anexo 1)
		Número de cumplimientos de Trámites y solicitudes	¿La atención que brindo al usuario externo satisface sus requerimientos?		
		Porcentaje de evaluación de desempeño en la atención	¿Mi responsable o jefe me mantiene informado sobre el desempeño en mi trabajo?		
		Porcentaje de inserción de personas con capacidades especiales	¿La Institución tiene programas eficientes de inserción o contratación de personas con capacidades especiales?		
	Responsabilidad social	Número de capacitaciones en Seguridad y salud ocupacional	¿Las condiciones de trabajo de mi Unidad son seguras (no representan riesgos para la salud).?	Encuesta aplicada a los Trabajadores del GAD Cantonal de San Pedro de Pelileo.	Cuestionario Estructurado (Anexo 1)
		Número de Beneficios del programa	En general, las condiciones laborales (asensos salario, horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc.) son satisfactorias. ?		

Elaborado por: Nicolás Zurita (2017)

### **3.6. Plan para la recolección de información**

La recolección de información permitirá cumplir con el objetivo general de la investigación que es:

Determinar el reconocimiento del talento humano y el éxito organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo. Los elementos de observación que han servido como fuente de recolección de datos son: 166 funcionarios que están en nómina laboral del GAD Cantonal San Pedro de Pelileo.

El instrumento que se utilizará en la investigación consiste en un cuestionario previamente estructurado, el cual contiene exclusivamente preguntas en escala de apreciación de Likert con el fin de que los encuestados se sujeten a las posibilidades de respuesta preestablecidas.

El Cuestionario y sus 45 reactivos se encuentra validado u utilizado por la Universidad de Salamanca (2005) ya que se refiere a promover iniciativas de mejora en la gestión del talento humano en pos de realizar programas que eleven la productividad de funcionarios en la organización.

### **3.7 Procesamiento y análisis**

Se fundamentará en la presencia de tendencias o relaciones de acuerdo con los objetivos e hipótesis. Para ello se aplicará el método estadístico que más se ajusta a la metodología seleccionada con los siguientes resultados

Análisis estadístico: Análisis de Varianza correlacional de Pearson = 0,695 nivel de correlación moderada a fuerte entre la variables reconocimiento del talento humano y éxito organizacional.

**Validación del cuestionario:** Alfa de Cronbach = 0,914

**Herramienta Estadística:** Programa estadístico SPSS.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1 Análisis de los resultados

La presente investigación utiliza las siguientes herramientas significativas de investigación:

El cuestionario como documento formal de la investigación cualitativa en niveles de percepción en escala de Likert, Antz (2014, pág. 1) describe “la escala de Likert es de nivel ordinal y se caracteriza por ubicar una serie de frases seleccionadas en una escala con grados”. En tendencia este tipo de escala conlleva a la percepción y relación del entrevistado con las variables objeto de estudio, las cuales permiten tener un diagnóstico de la actualidad del problema o investigación a resolver.

La encuesta consta de 45 reactivos los cuales están divididos en 7 campos que contienen variables para medir la percepción de los funcionarios y su realidad dentro de la organización y enfatizando los campos del reconocimiento y éxito organizacional que son las variables puntuales objeto de estudio, además los cinco campos restantes pueden optimizar el estudio utilizando el método de correlación de Pearson.

Para la verificación de la hipótesis, se lo realiza mediante el método de correlación de Pearson, que es un instrumento confiable, Vararey (2015) afirma “El coeficiente de correlación de Pearson, pensado para variables cuantitativas (escala mínima de intervalo), es un índice que mide el grado de covariación entre distintas variables relacionadas linealmente.” En este sentido esta investigación trata de ser útil con el resultado de las variables que expone el grado o nivel de correlación para confirmar la formulación de la hipótesis alternativa o nula, siendo como alternativa obtener una propuesta de solución a la investigación planteada.

Finalmente el programa estadístico SPSS con su software realizara la ejecución como estilógrafo de la información ingresada a una base de datos, la cual es el resumen de los resultados de las escalas de los diferentes reactivos de la encuesta.

## 4.2 Interpretación de resultados

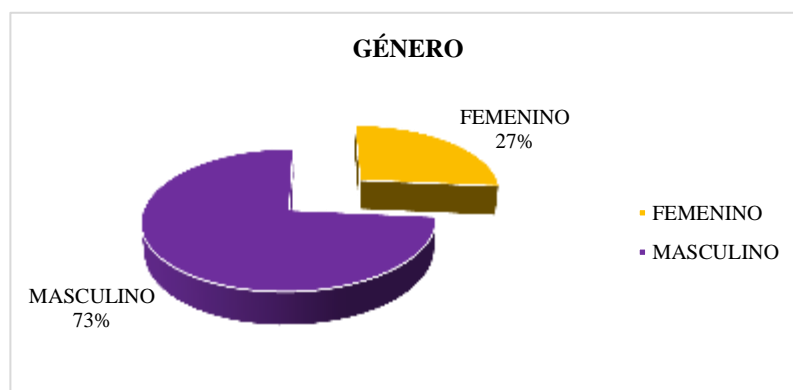
### Información en general:

#### Género. Tabla No. 5 Género

GÉNERO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Femenino	44	27
Masculino	122	73
<b>TOTAL</b>	<b>166</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** Nicolás Zurita Ramosv (2017)



**Gráfico No. 4 Género**

**Elaborado por:** Nicolás Zurita Ramos

**Fuente:** Encuesta aplicada

### Análisis:

De 166 funcionarios que corresponden a la muestra objeto de estudio del GAD Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo, el 73% son de género masculino mientras que el 27% son de género femenino.

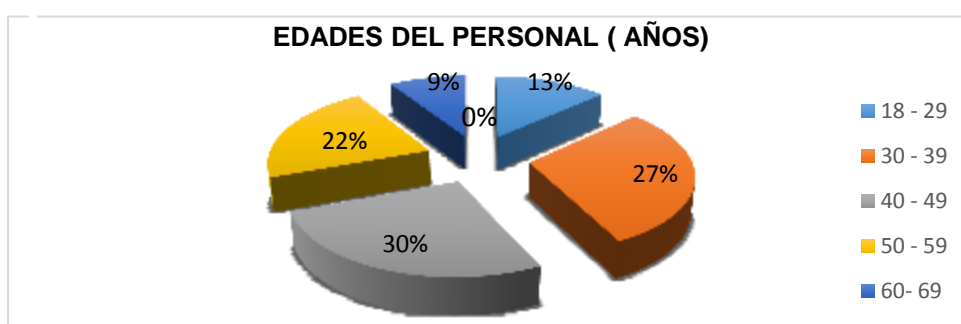
### Interpretación:

En consecuencia, los funcionarios en su mayoría son hombres, en relación a las mujeres que laboran en el GAD Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo. Evidentemente se aprecia que no existe una inclusión del género femenino, para equilibrar el grado de participación de los géneros dentro de la institución.

**Tabla No. 6 Edad**

EDAD EN AÑOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
18 – 29	22	13,25
30 – 39	49	29,52
40 – 49	44	26,51
50 – 59	36	21,69
60- 69	15	9,04
70 – 79	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>166</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaborado por: Nicolás Zurita Ramos (2017)



**Gráfico No. 5 Edad**  
Fuente: Encuesta aplicada  
Elaborado por: Nicolás Zurita Ramos (2017)

**Análisis:**

De 166 funcionarios que corresponden a la muestra objeto de estudio del GAD Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo, el 30% están dentro de un rango de edad de 30- 39 años de edad, el 26% comprende 40- 49 años de edad, a continuación el 22% entre 50 y 59 años, mientras que el 13% se enmarca en 18- 29 años, finalmente 9% se entiende edades superiores a 60 años.

**Interpretación:**

El conjunto de evidencias de edades de los funcionarios en su mayoría se ubican en un rango 30-39 años, en relación a las demás edades de los colaboradores en el GAD Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo. En efecto el aprovechar la edad de éstos, se potenciaría su capacidad de innovar y capacitarse para optimizar sus competencias dentro de su puesto de trabajo, sin descuidar a los demás funcionarios que también con su edad y experiencia puedan ser incluidos en procesos de inducción al nuevo talento humano de la institución, y desarrollar procesos de jubilación dignos y oportunos al personal que ha cumplido su periodo laboral.

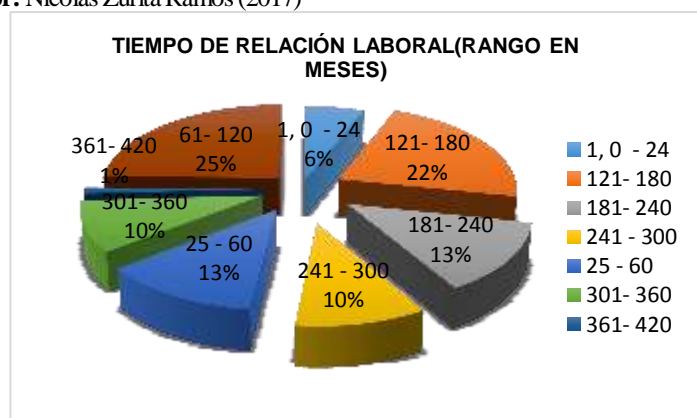
## Tiempo de relación de laboral

**Tabla No. 7 Tiempo de Relación Laboral**

TIEMPO DE TRABAJO EN MESES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1, 0 - 24	10	6,02
25 – 60	21	12,65
61- 120	41	24,7
121- 180	37	22,29
181- 240	22	13,25
241 – 300	17	10,24
301- 360	16	9,64
361- 420	2	1,2
<b>Total general</b>	<b>166</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** Nicolás Zurita Ramos (2017)



**Gráfico 6. Tiempo de relación laboral**

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** Nicolás Zurita Ramos (2017)

### Análisis:

De 166 funcionarios que corresponden a la muestra objeto de estudio del GAD Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo, el 25 % están dentro de un rango de 61- 120 meses, es decir, un tiempo servicio de 3 a 10 años en su parte mayoritaria, seguido del 22% en un rango de 121- 180 meses, traducido en un tiempo de servicio de 11a 15 años, con igual porcentaje del 13% están dentro de un rango de 181- 240 y 24 - 60 meses, significando , 16 a 20 y 2 a 3 años de servicio respectivamente, el 10% lo conforman los rangos 241 -300 y 301 – 360 meses, evidenciando 20 - 25 y 26 - 30 años de trabajo ininterrumpidos, por último un 1% superior a 361 meses, a su vez más de 30 años de colaboración corresponde a la parte minoritaria de servidores municipales.

### **Interpretación:**

A este respecto del tiempo de servicio de los funcionarios en su mayoría se centra de 3 hasta 10 años, y los demás resultados muestran que el talento humano ya tiene un periodo desarrollado, las condiciones de la normativa laboral han evolucionado ahora y se expresa en el dato de funcionarios que empiezan su periodo hasta los 24 meses como un porcentaje menor, a que la organización tiene un proceso de contratación más minucioso, que implica mayor control por parte de organismos competentes y mejoran el proceso de selección y contratación que años anteriores tenía sus debilidades, con referencia a los funcionarios que han cumplido con el tiempo de servicio, el proceso de jubilación debe mejorar con partidas presupuestarias que estén actualizadas con los requerimientos de estos, la gestión de la organización debe tener un equilibrio entre las edades y tiempo de servicio para aprovechar de mejor manera las competencias que tiene su talento humano y no limitarlas por el avance de la edad.

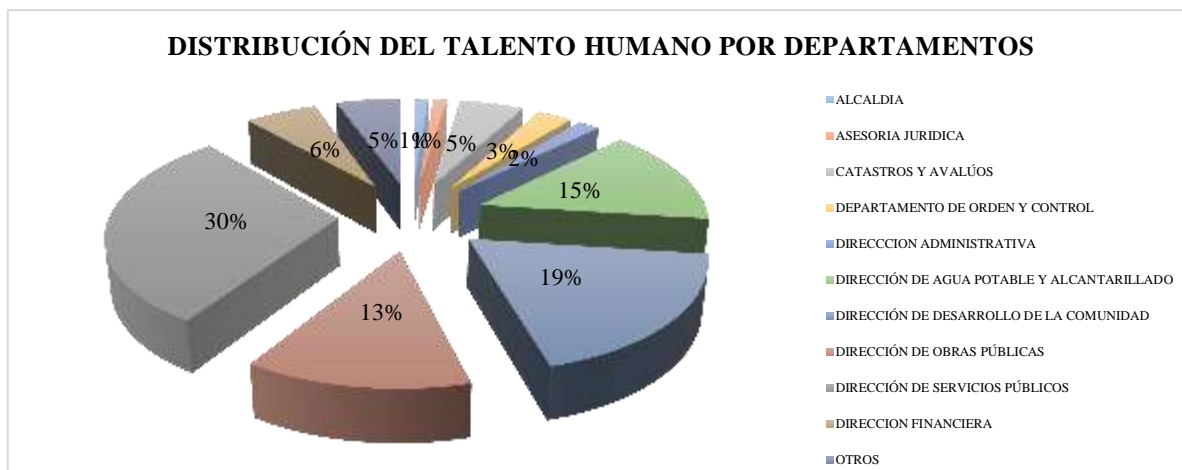
### **Áreas o unidades de trabajo**

**Tabla No. 8 Unidad de trabajo**

<b>DEPARTAMENTOS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Alcaldía	2	1,2
Asesoría jurídica	2	1,2
Catastros y avalúos	9	5,42
Departamento de orden y control	5	3,01
Dirección administrativa	3	1,81
Dirección de agua potable y alcantarillado	24	14,46
Dirección de desarrollo de la comunidad	31	18,67
Dirección de obras públicas	22	13,25
Dirección de servicios públicos	49	29,52
Dirección financiera	10	6,02
Otros	9	5,42
<b>TOTAL</b>	<b>166</b>	<b>100</b>

**Elaborado por:** Nicolás Zurita Ramos

**Fuente:** Encuesta aplicada



**Gráfico No. 7 Áreas o departamentos de trabajo**

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** Nicolás Zurita Ramos (2017)

### **Análisis:**

De 166 funcionarios que corresponden a la muestra objeto de estudio del GAD Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo, 30% como dato mayor de participación es la dirección de servicios públicos, el 19% el departamento de desarrollo en la comunidad, el 15 y el 13% se ubican las direcciones de agua potable y obras públicas respectivamente, el 6% pertenece a la dirección financiera, con un mismo porcentaje de participación se encuentran otros departamentos y catastros y avalúos que son parte muestral de esta investigación con el 5%, el departamento de orden y control se establece en el 3%, la dirección administrativa con el 2%, finalmente en el mismo rango del 1% la parte de la alcaldía y asesoría jurídica.

### **Interpretación:**

De acuerdo con las cifras evidenciadas, el departamento que tiene mayor número de funcionarios es el de servicios públicos, desarrollo de la comunidad, agua potable y obras públicas se entiende porque la municipalidad ha globalizado sus servicios por la puesta en funcionamiento de mercados y reordenamiento de los mismos, iniciativas sociales, deportivas, culturales, seguridad ciudadana, turísticas, proyectos de agua potable y obras públicas. Por lo tanto y bajo una estructura orgánica acorde a la realidad de la institución, un reto protagónico es la gestión del talento humano que conlleve a mejorar la estabilidad, abriendo oportunidades de carrera laboral al excelente desempeño y optimizando los servicios que brindan cada una de las direcciones y departamentos.



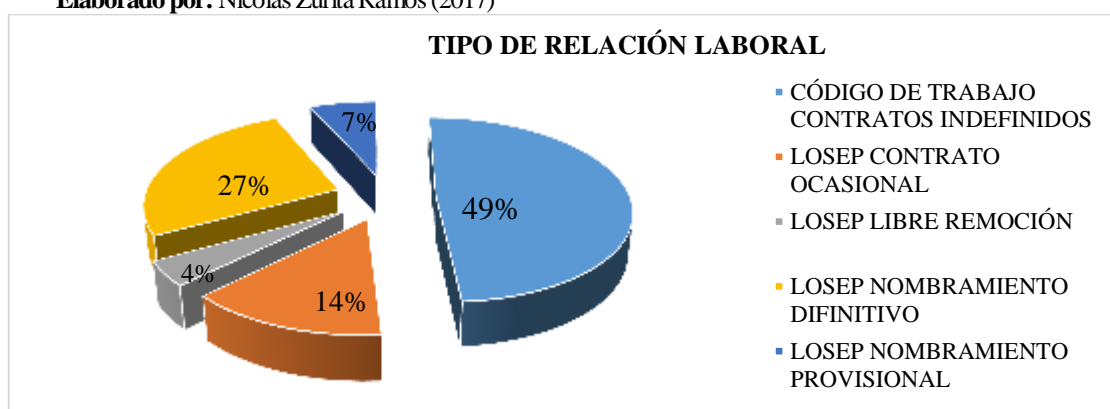
## Relación laboral

**Tabla No. 9 Tipo de relación laboral**

<b>NORMATIVA TIPO RELACIÓN LABORAL</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Código de trabajo contratos indefinidos	81	48,8
Losep contrato ocasional	23	13,86
Losep libre remoción	7	4,22
Losep nombramiento definitivo	44	26,51
Losep nombramiento provisional	11	6,63
<b>TOTAL</b>	<b>166</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** Nicolás Zurita Ramos (2017)



**Gráfico No. 8 Tipo de relación laboral**

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** Nicolás Zurita Ramos (2017)

### **Análisis:**

De 166 funcionarios que corresponden a la muestra objeto de estudio del GAD Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo, el 49% de los trabajadores que laboran en el gobierno autónomo están bajo las condiciones del código de trabajo en su modalidad de contratos indefinidos, el 26, 14, 7 y 4 % de los empleados se rigen bajo la Ley Orgánica de Servicio Público, con sus figuras: nombramiento definitivo, contrato ocasional, nombramiento provisional y de libre remoción respectivamente.

### **Interpretación:**

En efecto y de conformidad con la nueva normativa laboral, el GAD Pelileo debe buscar los mecanismos para que los funcionarios tengan una estabilidad laboral, un aspecto muy

importante para disminuir conflictos laborales o disputas entre grupos o asociaciones con la máxima autoridad.

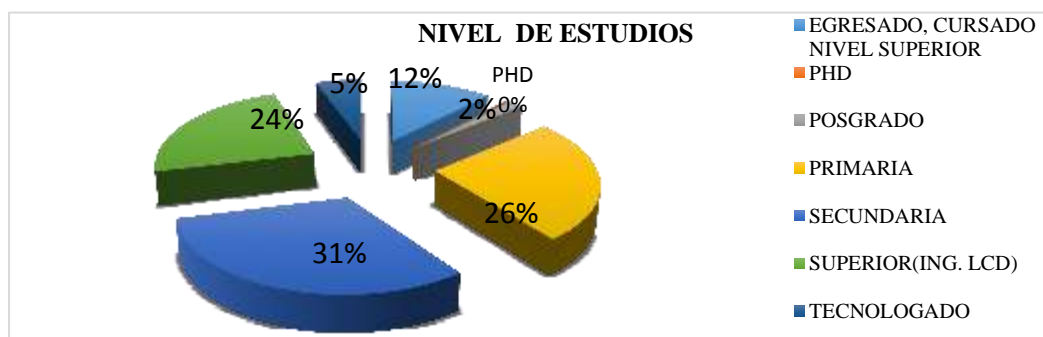
### Nivel de estudios

**Tabla No. 10 Nivel de estudios**

NIVEL DE ESTUDIOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Egresado, cursado nivel superior	20	12,05
Phd	0	0
Posgrado	3	1,81
Primaria	43	25,9
Secundaria	52	31,33
Superior(Ing. Lcd)	39	23,49
Tecnologado	9	5,42
<b>TOTAL</b>	<b>166</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** Nicolás Zurita Ramos (2017)



**Gráfico No. 9 Nivel de estudios**

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** Nicolás Zurita Ramos (2017)

### Análisis:

De 166 funcionarios que corresponden a la muestra objeto de estudio del GAD Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo, el 31 % ha realizado estudios secundarios, a continuación el 26% culminó la primaria, seguido del 24% ha conseguido sus estudios superiores, el 12% ha cursado el nivel superior, está en el proceso y no lo han culminado, mientras que poseen títulos de tecnologado el 5% de funcionarios, el 2% apenas han logrado especializarse parte del talento humano en un grado de cuarto nivel de estudios, finalmente no se cuenta con títulos de PhD por parte de funcionarios.

### Interpretación:

Se evidencia que el talento humano del GAD Municipal, en su mayoría, han culminado sus estudios primarios y secundarios y aprovecha sus habilidades físicas y experiencias al realizar trabajos o mano de obra, a continuación gran parte del talento humano no ha culminado su carrera o cursa estudios superiores, en donde el Gad debe motivar a su personal para que lo completara, los estudios superiores y de especialización deben ser considerados como parte fundamental y como requisito de algunos funcionarios para maximizar las competencias de los perfiles y puestos de trabajo, esto mejoraría el perfil profesional de los funcionarios del Gad Municipal.

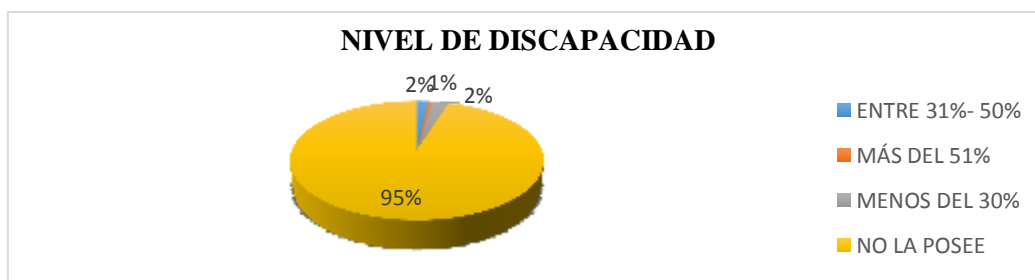
### Capacidades especiales

**Tabla No. 11 Nivel de discapacidad**

NIVEL DE DISCAPACIDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Entre 31% - 50%	3	1,81
Más del 51%	1	0,6
Menos del 30%	4	2,41
No la posee	158	95,18
<b>Total</b>	<b>166</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** Nicolás Zurita Ramos (2017)



**Gráfico No. 10 Nivel de discapacidad**

**Elaborado por:** Nicolás Zurita Ramos

**Fuente:** Encuesta aplicada

### Análisis:

De 166 funcionarios que corresponden a la muestra objeto de estudio del GAD Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo, el 95% no posee discapacidad, el 2% está repartido en grado menor al 30 y superior del 31 al 50% de capacidades distintas con la diferencia del 1% que la posee en un estado mayor del 51%.

## Interpretación:

El gobierno municipal debe priorizar la inclusión de personal con capacidades especiales y realizar el seguimiento constante de los que ya forman parte, esto parte de un principios corporativos que mejorarían la percepción de la imagen y normativa de la institución en la sociedad y organismos de control, así se potenciarían esas capacidades con la confianza de una carrera laboral y protectora a este vital talento humano.

## Rotación número de puestos de trabajo en el Gad Pelileo

**Tabla No. 12 Número de puestos que ha trabajado en el GAD**

NUMERO DE PUESTOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 - 2	130	78,31
3 - 4	26	15,66
5 - 6	6	3,61
7 - 8	2	1,2
9 en adelante	2	1,2
<b>TOTAL</b>	<b>166</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Nicolás Zurita Ramos (2017)



**Gráfico No. 11 Número de puestos que ha trabajado en el GAD**

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Nicolás Zurita Ramos (2017)

## Análisis:

De 166 funcionarios que corresponden a la muestra objeto de estudio del GAD Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo, el 78,31% son funcionarios que han ocupado de uno a dos puestos de trabajo, seguido del 16% con 26 personeros que han realizado sus funciones en tres y cuatro puestos de trabajo, posterior el 4% del talento humano su trabajo lo ha realizado en cinco a seis puestos de trabajo, cierran con el 1% los colaboradores de la organización que han cumplido sus actividades en más de 7 puestos de trabajo.

## Interpretación

Con relación a los porcentajes expuestos, se concluye que la Municipalidad cuenta con baja rotación de funcionarios por puestos de trabajo, se estabiliza su permanencia en uno y dos puestos de trabajo, los demás funcionarios tienen una alta rotación de puestos, la organización debe estabilizar este fenómeno, con un correcto estudio de perfiles y desarrollo de competencias en el puesto de trabajo a los colaboradores, para disminuir efectos negativos en las expectativas del trabajador y aporte a los objetivos de su área y organización.

## Preguntas de percepción: puesto de trabajo

**Tabla No. 13 Percepción del puesto de trabajo**

PREGUNTAS PERCEPCIÓN: PUESTO DE TRABAJO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTALES
1. El trabajo en mi Unidad está bien organizado.	2	39	28	74	23	166
2. Mis funciones y responsabilidades están definidas, por tanto sé lo que se espera de mí.	3	23	4	102	34	166
3. En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades.	21	14	22	78	31	166
4. Recibo información de cómo desempeño mi puesto de trabajo.	3	28	35	86	14	166
5. Dispongo de los recursos necesarios para realizar mi trabajo	7	32	39	74	14	166
6. El ambiente de trabajo me produce stress.	14	14	27	79	32	166
<b>SUMATORIA</b>	<b>50</b>	<b>150</b>	<b>155</b>	<b>493</b>	<b>148</b>	<b>996</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>5,02</b>	<b>15,06</b>	<b>15,56</b>	<b>49,5</b>	<b>14,86</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** Nicolás Zurita Ramos (2017)

## Análisis:

De 166 funcionarios que corresponden a la muestra objeto de estudio del GAD Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo, el 50% de los encuestados refiere que están de acuerdo con las dimensiones propuestas sobre su puesto de trabajo, en diferencia al 50% restante, se ubican las percepciones: del 16% en que los colaboradores muestran una indiferencia, el 15% coincide en totalmente de acuerdo y poco de acuerdo respectivamente y el 5% está en total desacuerdo con las dimensiones de percepción propuestas en esta investigación, a lo referente de su puesto de trabajo.

## Interpretación

En relación con las implicaciones de percepción en esta dimensión de estudio, los funcionarios encuestados tienden a estar de acuerdo, a que sus funciones y responsabilidades están definidas, reciben información de su desempeño, y tienen una organización en su área, pero en distorsión a estas afirmaciones el grado de estrés laboral está en un grado alto de percepción, la exigencias en su puesto de trabajo y ajustes en los procesos o entregas de requerimientos de sus tareas pueden afectar a su parte física y mental por la presión que conlleva estas actividades, teniendo como resultado posibles enfermedades laborales que afecta la productividad del funcionario.

## Percepción: Ambiente de trabajo

**Tabla No. 14 Percepción del ambiente de trabajo e interacción con los compañeros**

PREGUNTAS PERCEPCIÓN: AMBIENTE DE TRABAJO E INTERACCIÓN CON LOS COMPAÑEROS	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTALES
7. La relación con mis compañeros de trabajo (Jefe, pares, otras unidades) es satisfactoria.	3	16	5	111	31	166
8. Las cargas de trabajo en mi equipo son bien repartidas, para sacar adelante las tareas.	3	54	5	84	20	166
9. Me siento satisfecho con los programas de reducción de conflictos laborales.	9	49	36	60	12	166
10. Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi equipo y lugar de trabajo.	7	7	37	91	24	166
<b>SUMATORIA</b>	22	126	83	346	87	664
<b>PORCENTAJE</b>	3,31	18,98	12,5	52,11	13,1	100

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** Nicolás Zurita Ramos (2017)

## Análisis:

De 166 funcionarios que corresponden a la muestra objeto de estudio del GAD Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo, el 52% de los encuestados tiende su reflexión a estar de acuerdo con la dimensión propuesta para la percepción del ambiente de trabajo e interacción con los compañeros, igualmente 13% en relación a estar totalmente de acuerdo e indiferente, por otra parte el 22% percepciones están en un grado de desaprobación.

## Interpretación

En relevancia a estas implicaciones de percepción en esta dimensión de estudio, los funcionarios encuestados tienden a estar de acuerdo, a que, la relación con sus compañeros

de trabajo: Jefe, pares, y de otras unidades es adecuada, además se hace énfasis a que las opiniones expresadas dentro de su equipo de trabajo son permitidas, el reactivo respecto al manejo de los conflictos existentes, tiene una afectación por tener una percepción en el parámetro indiferente y de desacuerdo en grado mayor, las relaciones de compañerismo dentro del área y equipo de trabajo son tan fundamentales para el desarrollo de una cultura organizacional en el grado de respeto, inclusión y consideración, estos conflictos son inevitables, pero son una competencia clave en la gestión del talento humano.

### Percepción: Dirección de la Unidad o jefatura

**Tabla No. 15 Preguntas percepción: dirección de la unidad o jefatura**

<b>PREGUNTAS PERCEPCIÓN: DIRECCIÓN DE LA UNIDAD O JEFATURA</b>	<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>INDIFERENTE</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>	<b>TOTALES</b>
11. Mi responsable o jefe demuestra un dominio técnico o conocimiento de sus funciones.	7	16	9	110	24	166
12. Mi responsable o jefe toma decisiones con la participación del personal de la Unidad.	4	28	24	76	34	166
13. Mi responsable o jefe me mantiene informado sobre el desempeño en mi trabajo.	20	26	15	86	19	166
<b>SUMATORIA</b>	<b>31</b>	<b>70</b>	<b>48</b>	<b>272</b>	<b>77</b>	<b>498</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>6,22</b>	<b>14,06</b>	<b>9,64</b>	<b>54,62</b>	<b>15,46</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** Nicolás Zurita Ramos (2017)

### Análisis:

De 166 funcionarios que corresponden a la muestra objeto de estudio del GAD Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo, el 55% y el 16% de los funcionarios municipales en líneas generales, aprueban la gestión de sus jefes, supervisores y directores, el 9,64% demuestra su indiferencia ante esta dimensión de estudio, el 14% y el 6% de los colaboradores respectivamente, no están de acuerdo con el conocimiento, no se les hace participe en la toma de decisiones y no están informados sobre su desempeño por parte de sus jefes inmediatos.

## **Interpretación**

Consecuentemente esta percepción de estudio, los funcionarios encuestados, en su gran mayoría tienden a estar de acuerdo con la gestión de sus directores, jefes o superiores, en minoría los colaboradores no están satisfechos con dicha gestión, por la tanto esta expectativa se convierte en una fortaleza que debe ser aprovechada para incrementar factores estratégicos como desarrollo profesional de los mandos medios y directores en su grado cognoscitivo y experiencia al servicio de la institución.



## Percepción éxito organizacional

**Tabla No. 16 Percepción éxito organizacional**

<b>PREGUNTAS PERCEPCIÓN: ÉXITO ORGANIZACIONAL</b>	<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>INDIFERENTE</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>	<b>TOTALES</b>
14. Contribuyen los resultados de mi equipo de trabajo al logro de los objetivos del GAD Pelileo	4	3	8	66	85	166
15. Se realiza de forma eficiente y regular una evaluación de mi desempeño	22	34	15	83	12	166
16. Se realiza un seguimiento del cumplimiento de mis objetivos.	21	32	20	83	10	166
17. Mis necesidades con respecto al Plan de Formación o Capacitación del GAD Pelileo han sido atendidas.	58	55	27	24	2	166
18. En los dos últimos años he percibido una tendencia a mejorar en mi Unidad.	35	63	24	41	3	166
19. La Institución tiene programas eficientes de inserción o contratación de personas con capacidades especiales.	24	46	23	62	11	166
20. Considero que realizo eficientemente mis tareas asignadas	3	1	3	78	81	166
21. Me siento motivado en mi puesto de trabajo.	42	56	20	32	16	166
22. La gestión del talento humano dentro del Gad Pelileo es satisfactoria	51	54	28	28	5	166
23. Considero que mis tareas o decisiones que realizo tienen, gran incidencia en los objetivos institucionales	4	5	19	77	61	166
24. Existe innovación en los procesos que usted realiza, con el fin de optimizar tiempos y mejorar los servicios.	51	49	26	28	12	166
25. La atención que brindo al usuario externo satisface sus requerimientos	11	3	20	75	57	166
26. Cumpló en el tiempo óptimo mis tareas asignadas	15	19	24	69	39	166
27. En situaciones imprevistas o trascendentales fuera de horario de trabajo la Institución puede contar con mi apoyo	3	2	5	64	92	166
<b>SUMATORIA</b>	<b>344</b>	<b>422</b>	<b>262</b>	<b>810</b>	<b>486</b>	<b>2324</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>14,8</b>	<b>18,16</b>	<b>11,27</b>	<b>34,85</b>	<b>20,91</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** Nicolás Zurita Ramos (2017)

### **Análisis:**

De 166 funcionarios que corresponden a la muestra objeto de estudio del GAD Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo, el 35 y el 21% de los funcionarios municipales están de acuerdo o con grado de aceptación alto, en que el éxito organizacional es factor clave para el desarrollo de la organización con el apoyo del talento humano competente en sus funciones, el 18% tiene un desacuerdo con la afirmación de los primeros, el 15 y 11% de colaboradores en su orden, comparten criterios de totalmente en desacuerdo e indiferente a este factor organizacional, y son quienes no justifican el éxito organizacional como soporte estratégico de la institución pública municipal.

### **Interpretación**

En este contexto y siendo una variable puntual de estudio esta percepción corrobora que el talento humano y sus funciones individuales o en equipo cumplen objetivos organizacionales, y estas son evaluadas, que la toma de decisiones de su parte son trascendentales, es de vital importancia la atención al usuario, que requiere de servicios óptimos, pero de forma negativa encontramos que el plan de capacitación no ha sido el oportuno, que la organización no ha innovado sus procesos por eso las quejas por la demora e ineficiencia en trámites o servicios requeridos de los usuarios, es preocupante la gestión del talento Humano que bajo el aprecio de los funcionarios es mínima y que los colaboradores requieren total atención, se hace prescindible que existan correctivos y que se pongan en marcha programas que potencien la productividad del talento humano.

## Percepción: Condiciones ambientales infraestructura y recursos

Tabla No. 17 Condiciones ambientales infraestructura física

PREGUNTAS PERCEPCIÓN: CONDICIONES AMBIENTALES, INFRAESTRUCTURAS FÍSICAS	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTALES
28. Las condiciones de trabajo de mi Unidad son seguras (no representan riesgos para la salud).	25	48	24	44	25	166
29. Las instalaciones de la Unidad (superficie, dotación de mobiliario, equipos técnicos) facilitan mi trabajo y los servicios prestados a los usuarios.	10	46	16	72	22	166
30. Las herramientas informáticas que utilizo están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo.	7	53	26	67	13	166
31. Las condiciones de mi Unidad tienen facilidades para usuarios internos y externos con capacidades especiales	13	64	13	59	17	166
<b>SUMATORIA</b>	<b>55</b>	<b>211</b>	<b>79</b>	<b>242</b>	<b>77</b>	<b>664</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>8,28</b>	<b>31,78</b>	<b>11,9</b>	<b>36,45</b>	<b>11,6</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** Nicolás Zurita Ramos (2017)

### Análisis:

De 166 funcionarios que corresponden a la muestra objeto de estudio del GAD Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo, el 37% está de acuerdo con las condiciones de salud y seguridad ocupacional, herramientas informáticas y de áreas para personas con discapacidad que cuenta el GAD Pelileo, el 32% muestra un desacuerdo con el ámbito de estos reactivos de la dimensión planteada, y el 12% de los funcionarios municipales en líneas generales, aprueban y son indiferentes con la apreciación de los primeros, el 8% de los colaboradores, están en total desacuerdo en referencia a la actualidad de estas prestaciones para los clientes internos y externos que asisten al GAD municipal de Pelileo.

### Interpretación

Estos resultados revelan que en el ámbito de seguridad y salud ocupacional la organización debe mejorar y extender sus esfuerzos para minimizar los riesgos laborales, la dotación de ropa de trabajo, mobiliario y equipo informático es un reconocimiento formal obligatorio que debe contar cada uno de los colaboradores además del talento humano con capacidades diferentes. Estos requerimientos de equipos especiales y normas de seguridad en un ambiente de trabajo son programas que hacen notar de una buena gestión de la organización y se

distinguen de la competencia, con el objetivo de mantener y preservar las condiciones, mentales, físicas de los colaboradores.

### **Percepción: Comunicación y coordinación**

**Tabla No. 18 Comunicación y coordinación**

<b>PREGUNTAS PERCEPCIÓN: COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN</b>	<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>INDIFERENTE</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>	<b>TOTALES</b>
32. La comunicación interna dentro de mi Unidad funciona correctamente.	1	27	17	89	32	166
33. La comunicación con otras unidades y funcionarios es satisfactoria	2	9	14	115	26	166
34. Conozco los servicios que prestan otras Unidades del GAD	3	4	18	130	11	166
35. Considero que mi comunicación con el usuario externo es satisfactoria	0	3	25	98	40	166
<b>SUMATORIA</b>	<b>4</b>	<b>43</b>	<b>74</b>	<b>434</b>	<b>109</b>	<b>664</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>0,6</b>	<b>6,48</b>	<b>11,14</b>	<b>65,36</b>	<b>16,42</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** Nicolás Zurita Ramos (2017)

### **Análisis:**

De 166 funcionarios que corresponden a la muestra objeto de estudio del GAD Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo, el 65% está de acuerdo con el ámbito de la comunicación y coordinación dentro de la organización, el 16% está totalmente de acuerdo, el 11% se muestra indiferente, el 7 y 1% determina su desaprobación con la dimensión de estudio planteada, esta es una herramienta muy útil al construir las relaciones de usuarios internos y externos con efectos de socialización de la misión, ideas y de servicios del GAD municipal del Cantón Pelileo.

### **Interpretación**

En efecto el gozar de una comunicación efectiva entre usuarios internos y externos en la actualidad son tendencias innovadoras que dicen del dinamismo e inteligencia de la organización, esta dimensión de estudio puede ser aprovechada como un factor estratégico que permita darle el valor al departamento de recursos humanos y permitir el conocimiento, desarrollo y productividad en los departamentos de trabajo, con la colaboración activa de funcionarios empapados de información de calidad de lo que hacen en su área y otros de departamentos de la institución, respetando las jerarquías e información relevante de la institución.

## Percepción: Reconocimiento Laboral

**Tabla No. 19 Percepción Reconocimiento laboral**

<b>PREGUNTAS PERCEPCION: RECONOCIMIENTO LABORAL</b>	<b>TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>	<b>EN DESACUERDO</b>	<b>INDIFERENTE</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>TOTALMENTE DE ACUERDO</b>	<b>TOTALES</b>
36. Se reconocen periódicamente mis objetivos cumplidos, por los Directivos del GAD Pelileo.	69	51	25	17	4	166
37. Cuándo introduzco una mejora de mi trabajo se me reconoce.	60	38	49	18	1	166
38. Cuando culmino una Carrera de formación profesional se me reconoce tal logro	65	57	31	13	0	166
39. En general, las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc.) son satisfactorias.	55	49	30	31	1	166
40. Considero que puedo obtener ascensos dentro del Gad Pelileo	68	46	13	27	12	166
41. El programa de reconocimientos laborales formales (sueldo variable, menciones de honor, Plan de Carrera), satisfacen sus expectativas.	82	47	21	15	1	166
42. El programa de reconocimientos laborales informales (Cartas de reconocimiento, felicitación pública, permisos y eventos especiales), satisfacen sus expectativas.	71	49	24	22	0	166
43. Se reconocen periódicamente los objetivos cumplidos, por los Directivos del GAD Pelileo para personas con capacidades especiales.	76	36	38	13	3	166
44. Me siento identificado con el nombre y prestigio del GAD Pelileo al realizar su trabajo	5	9	18	102	32	166
45. Me satisfacen las iniciativas actuales de reconocimiento laboral en el Gad Pelileo.	94	22	19	26	5	166
<b>SUMATORIA</b>	<b>645</b>	<b>404</b>	<b>268</b>	<b>284</b>	<b>59</b>	<b>1660</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>38,86</b>	<b>24,34</b>	<b>16,14</b>	<b>17,11</b>	<b>3,55</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** Nicolás Zurita Ramos

### Análisis:

De 166 funcionarios que corresponden a la muestra objeto de estudio del GAD Municipal del Cantón San Pedro de Pelileo, el 39 y 24% respectivamente, que representa la mayoría de funcionarios, desaprueban el programa de reconocimiento laboral de la institución, el 16%

tiene una percepción indiferente a esta variable de estudio, el 17 y 4% concuerdan que le programa de reconocimiento laboral tiene su efecto positivo.

## **Interpretación**

La evidencia revela que esta variable objeto de estudio esta descuidada y de baja gestión por parte del talento humano, esto repercute en la motivación de los funcionarios al no ser reconocidos por el cumplimiento de objetivos, a la calidad de su desempeño a la entrega y valores agregados en sus actividades, esta práctica de reconocer a nivel organizacional, juega un rol principal en su éxito teniendo un impacto positivo en la parte motivacional, en el aprendizaje en los puestos de trabajo, en la productividad, el desempeño, la retención de personal y en la rotación voluntaria, siendo un factor clave para crear organizaciones inteligentes y mejorar la calidad de vida del funcionario excepcional.

### 4.3 Verificación de la hipótesis

#### 4.3.1 Planteamiento de la Hipótesis con análisis de regresión simple.

##### **a) Modelo Lógico**

###### **Hipótesis nula**

**Ho=** El reconocimiento del talento humano, no se correlaciona significativamente con el éxito organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Pedro de Pelileo.

###### **Hipótesis alternativa**

**Hi=** El reconocimiento del talento humano, se correlaciona significativamente con el éxito organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Pedro de Pelileo.

##### **b) Modelo matemático**

**Ho:  $r = 0$**

**Hi :  $r \neq 0$**

**c) Modelo Estadístico**

$$y = bx + c$$

$$c = \frac{\sum Y}{n} - b \frac{\sum X}{n}$$

$$b = \frac{n \sum (XY) - \sum Y * \sum X}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

$$r = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

**d) Determinación de la correlación de regresión**

**Tabla No. 20 Cálculo de correlación – Aplicación del programa estadístico SPSS**

CORRELACIONES								
DIMENSIONES DE PERCEPCIÓN		PUESTO DE TRABAJO	AMBIENTE DE TRABAJO E INTERACCIÓN CON LOS COMPAÑEROS	DIRECCIÓN DE LA UNIDAD O JEFATURA	ÉXITO ORGANIZACIONAL	CONDICIONES AMBIENTALES, INFRAESTRUCTURAS Y RECURSOS	COMUNICACIÓN Y CORRINACIÓN	RECONOCIMIENTO LABORAL
PUESTO DE TRABAJO	Correlación de Pearson	1						
	Sig. (bilateral)							
AMBIENTE DE TRABAJO E INTERACCIÓN CON LOS COMPAÑEROS	Correlación de Pearson	,483**	1					
	Sig. (bilateral)	,000						
DIRECCIÓN DE LA UNIDAD O JEFATURA	Correlación de Pearson	,560**	,485**	1				
	Sig. (bilateral)	,000	,000					
ÉXITO ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	,445**	,651**	,563**	1			
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000				
CONDICIONES AMBIENTALES, INFRAESTRUCTURAS Y RECURSOS	Correlación de Pearson	,612**	,254**	,301**	,154*	1		
	Sig. (bilateral)	,000	,001	,000	,048			
COMUNICACIÓN Y CORRINACIÓN	Correlación de Pearson	-,015	,159*	-,167*	-,040	,341**	1	
	Sig. (bilateral)	,845	,041	,031	,608	,000		
RECONOCIMIENTO LABORAL	Correlación de Pearson	,522**	,608**	,470**	<b>,695**</b>	,212**	-,046	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,006	,557	
** .La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral). * .La correlación es signficante al nivel 0,05 (bilateral).								

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaborado por:** Nicolás Zurita Ramos (2017)

En consecuencia, y con un antecedente investigativo, Levin y Rubin (2004) analizan:



Los coeficientes de correlación expresan numéricamente tanto la fuerza como la dirección de la correlación en línea recta, tales coeficientes de correlación se encuentran generalmente entre -1,00 y +1,00 como sigue:

- 1,00 Correlación negativa perfecta

-1,95 Correlación negativa fuerte

-0,50 Correlación negativa moderada

-0,01 Correlación negativa débil

0,00 Ninguna correlación

+ 0,01 Correlación positiva débil

+ 0,50 Correlación positiva moderada

+ 0,95 Correlación positiva fuerte

+1,00 Correlación positiva perfecta

El índice de Pearson es de 0,695. Es decir la correlación entre las dimensiones de reconocimiento laboral y éxito organizacional del presente estudio está ubicado en la correlación positiva moderada a fuerte.

#### **e) Conclusión**

En función de estos datos se puede concluir que existe una correlación positiva moderada a fuerte entre las dimensiones o variables reconocimiento laboral y éxito organizacional, con alto grado de certeza de la aplicación del cuestionario y sus reactivos, dando una mayor relevancia a la presente investigación, por tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa por el valor de correlación de Pearson  $r=0,695$ , siendo entonces:

**Hi=** El reconocimiento del talento humano, se correlaciona significativamente con el éxito organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Pedro de Pelileo.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones

La gestión de talento humano debe ser dinámica en un ambiente organizacional en busca de calidad en sus subsistemas y programas, depende de la iniciativa y cuan tan inteligentes son estos procesos, y el reconocer funcionarios por su desempeño de calidad, son acciones estratégicas encaminadas a la mejora de la calidad de vida en el trabajo, la creación de programas de reconocimiento están orientados a todos los niveles jerárquicos de la organización. Un a investigación de Worldatwork con una muestra de 763 organizaciones públicas y privadas en 66 países alrededor del mundo, analiza que el 52% de estas instituciones invierten en prácticas de reconocimiento, financiero y no-financiero a sus colaboradores, mejorando varios indicadores de desempeño laboral, rotación de personal, compromiso con la organización y cultura organizacional. (Worldatwork, 2012)

La gestión del talento humano debe enfatizar estos programas por sus excelentes resultados, el reconocer al talento humano por su desempeño, comportamiento y entrega, eleva la parte emotiva del colaborador, esta práctica puede incrementar hasta un 63% del promedio de la productividad del funcionario, es vital e inteligente invertir en este tipo de iniciativas que además permiten fidelizar al colaborador comprometido, y convertirlo en un socio estratégico. Es significativo destacar que el reconocimiento no es necesariamente monetario, para lo cual los directores y mandos medios deben estar capacitados con referencia a estos programas que son constantes y programados, en beneficio de sus equipos de trabajo. (Información del mercado laboral , 2014, pág. 19)

En base al proceso de investigación efectuado en la institución sujeto del estudio se llega a las siguientes conclusiones:

1. La gestión del talento humano en la institución en lo referente a programas de reconocimiento no tiene una efectividad, no se ha podido establecer si este programa tiene un beneficio motivacional o mejora la productividad laboral, además la escasa utilización de indicadores de desempeño, la empírica formulación de metas u objetivos que indiquen quien realiza un trabajo comprometido y de calidad acompañado de excepcional actitud y comportamiento, es la razón por la cual este programa ha sido descuidado. El 79% de los funcionarios tienen una baja percepción de aceptación a este programa de reconocimiento, y su motivación se ve afectada por que no es valorado su alto

desempeño, sus mejoras y desarrollo en su puesto de trabajo no tienen una recompensa, sus mandos o directivos tampoco tienen la atención debida a sus funcionarios en la cotidianidad de sus actividades.

2. El éxito organizacional es sinónimo del cumplimiento de metas, además es una sinergia de varias acciones y programas en donde la institución debe invertir en recursos: económicos, tecnológicos y en su talento humano, etc. Para optimizar sus procesos e innovar sus servicios, la realidad de la organización objeto de estudio tiene una tendencia favorable de aceptación por parte de los funcionarios en líneas generales con un 56%, sostienen que con su desempeño aportan a los objetivos de la institución prioriza la atención de calidad al usuario, pero referente al reactivo de gestión del talento humano este departamento tiene un grado de rechazo del 80%, el descontento es generalizado por el mínimo aporte que brinda esta unidad al éxito organizacional, y se nota la carencia de un oportuno plan de formación o capacitación y no hay inversión en la innovación de los procesos en los diferentes departamentos, con el fin de optimizar tiempos, mejorar los servicios y reconocer al talento humano.
3. El sistema de evaluación del desempeño es un factor clave de éxito cuya misión es medir el rendimiento de los funcionarios, también evalúa la gestión institucional, además ayuda a observar los puntos críticos de opción de mejora en las competencias de los colaboradores, permite conocer de manera objetiva los eslabones de la curva de aprendizaje y tomar decisiones para la formación del talento humano, si se mejora los indicadores de desempeño existentes en la institución con una reingeniería de los mismos y apegados a la normativa, se minimiza la subjetividad al aplicarlos y su periodo de evaluación debe ser constante, por tareas y resultados, por último, la evaluación de desempeño aporta al desarrollo de un programa de reconocimientos laborales integrales, que mejoraría la emotividad y productividad laboral.

## **5.2 Recomendaciones**

1. Un programa de reconocimientos a funcionarios por un desempeño de calidad y eficiencia, contribuye a grandes beneficios:
  - Crea un impacto significativo en el desarrollo de sus competencias en el puesto de trabajo y se convierte en un socio estratégico de la organización.
  - Es una iniciativa que tienen las organizaciones para retener, involucrar y comprometer a sus colaboradores.

- Participa como factor clave en la cultura organizacional, y ventaja competitiva ante otros organismos autónomos públicos.
- Impacta también en la satisfacción del trabajador y, por ende, hasta un 60% de mejora en la productividad individual y rendimiento de la organización.
- Mejora la calidad de vida y expectativas de profesionalización del funcionario.

Su ausencia constituye el segundo factor de riesgo psicosocial en el trabajo, ya que influye sobre la habilidad del funcionario para sobrellevar el estrés y las situaciones profesionalmente complicadas, este programa tiene una inversión económica muy asequible. En las fuentes de consultas de este trabajo investigativo estas prácticas de reconocimiento son sencillas, relevantes, y rentables en términos económicos. Estas prácticas también son denominados salarios motivacionales, se recomienda su implementación dentro de la institución objeto de estudio. (Medina, Gallegos, & Lara , 2012)

2. El factor clave para garantizar el éxito en la organización, es la inversión en el talento humano, es un principio supremo, cuya utilidad es maximizada con la mejora de procesos. La gestión del departamento de talento humano y los mandos del GAD Pelileo, debe referir a la optimización de la gestión por resultados con todas sus generalidades, importancia para la identificación de los mejores talentos o colaboradores que contribuyen al cumplimiento de objetivos, solución de los problemas, el control continuo sobre los procesos, el servicio y satisfacción al usuario, así como su relación con la gestión de la calidad, por lo tanto se resalta la incidencia de inversión en el talento humano para alcanzar un éxito en la organización. (Marrero, Domínguez , & Fajardo, 2012)
3. El sistema de evaluación de desempeño de la municipalidad debe tener la premisa de maximar su gestión por resultados, medida, con la utilización de indicadores exactos y confiables con 90 a 95% de efectividad de estos, con el objetivo de lograr la percepción real del rendimiento del funcionario al realizar sus labores, responsabilidades, actitudes y comportamientos, logrando el desarrollo tanto del empleado así como el de la municipalidad para satisfacción de los usuarios. La organización objeto de estudio debe asumir este subsistema formal como una herramienta de uso constante para que pueda emprender varios programas que fomenten la cultura organizacional, productividad y reconocimientos. (Municipalidad de Miraflores, 2013)

## CAPÍTULO VI

### PROPUESTA

#### 6.1. Datos informativos.

**Tema:** Programa de reconocimiento al talento humano, en base a herramientas de evaluación de desempeño, para mejora del éxito organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Pedro de Pelileo

**Institución Ejecutora:** Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón San Pedro de Pelileo.

**Beneficiarios:** El Talento Humano que conforma el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón San Pedro de Pelileo.

**Ubicación:** Av. 22 de julio y Jorge Padre Chacón.

**Provincia:** Tungurahua.

Cantón: San Pedro de Pelileo

**Misión:** Mejorar la calidad de vida de los habitantes del Cantón Pelileo, con una cuidadosa planificación, regulación y entrega de servicios e infraestructura pública.

**Visión:** Ser un gobierno participativo, ejemplo de trabajo e integridad, generador de oportunidades, y garante de derechos de los ciudadanos, del medio ambiente y del patrimonio cantonal.

**Tiempo Estimado para la Ejecución:** 24 meses.

**Equipo técnico responsable:** Investigador, Tutor, Departamento de Talento Humano, Directores y Jefes Departamentales

**Costo de la Propuesta:**

El programa de reconocimientos laborales dispondrá de un presupuesto equivalente a 1,5%

del presupuesto anual del GADMCSPP, o de acuerdo a la disponibilidad anual de recursos de la institución y gestión del comité de reconocimientos.

Para este caso, el presupuesto 2018 del GAD del Cantón Pelileo es aproximadamente de 11'000.000,00 USD. El costo de programa de reconocimientos laborales asciende a 16.500 USD.

Además, el costo total para la ejecución de la presente investigación fue de \$430,50 dólares americanos, el mismo que se detalla a continuación:

**Tabla No. 21 Costo de la investigación de campo**

<b>NÚMERO</b>	<b>DETALLE</b>	<b>RECURSO</b>	<b>VALOR (USD)</b>
1	Papel Bond	Material	50
2	Internet	Tecnológico	80
3	Impresiones	Material	150
4	Anillados	Material	35
5	Empastado	Material	40
6	Suministros de Oficina	Material	20
7	Transporte	Material	35
<b>SUBTOTAL</b>			<b>410</b>
<b>IMPROVISTOS 5%</b>			<b>20,5</b>
<b>TOTAL</b>			<b>430,5</b>

**Fuente:** Propia Investigación  
**Elaborado por:** Nicolás Zurita (2017)

## **6.2 Antecedentes de la propuesta**

La aplicación de la propuesta se considera necesaria y se formula un programa de reconocimientos al talento humano en base a una evaluación de desempeño, a su tiempo de servicio y logros formales, y se basa en la EVAL-01 SENRES(ANEXO 9) a los funcionarios de LOSEP además el mismo instrumento de evaluación a los funcionarios Código del trabajo

estas evaluaciones es una herramienta que permite medir el cumplimiento de sus tareas y el grado de actitud y demás competencias propias de sus funciones realizadas con calidad, además la norma del GAD Cantonal de Pelileo: Este programa propuesto se basa en la norma técnica del sistema de evaluación del desempeño (SENRES- 2008), la reforma a la norma técnica del subsistema de evaluación del desempeño (SENRES- 2008) con el formulario EVAL – 01 SENRES, una evaluación actitudinal 360 grados para los trabajadores de Código de trabajo, norma del pago de remuneración por eficiencia de la LOSEP.

Mediante el análisis minucioso realizado a las variables del tema objeto de estudio, se puede concebir a la motivación por reconocimientos como procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta y obtener su recompensa, esta definición posee tres elementos principales: intensidad, esfuerzo y persistencia. La intensidad consiste en la medida de esfuerzo que la persona utiliza para lograr su objetivo. Este esfuerzo deberá canalizarse en la dirección de la meta deseada. La persistencia se refiere a la medida tiempo en que una persona sostiene dicho esfuerzo. (Bedodo & Giglio, 2016)

### **6.3 Justificación**

El sector público en la parte de los gobiernos autónomos en la actualidad tienen desprolija gestión del Talento Humano, el GAD Cantonal de Pelileo con esta propuesta pretende ser un referente en iniciativas que premien el alto desempeño de sus funcionarios, así lo describe Jiménez 2013 y lo referencia en su investigación Ramírez (2014, pág. 14) concuerdan “El reconocimiento es una herramienta de gestión que refuerza la relación de la empresa con los trabajadores, y que origina cambios positivos al interior de una organización”. En este sentido en las organizaciones cuando se implementan estos programas de hace efectivo se reconoce a una persona eficiente y eficaz, en base a un programa bien estructurado, se están reforzando además las acciones y comportamientos que la organización desea prolongar en los empleados con un enfoque de calidad en sus tareas y reflejados en esta herramienta que visualiza su real aporte al éxito organizacional.

El programa de reconocimientos en su esencia es determinativo en la parte motivacional, y en el subsistema de evaluación de desempeño, porque de su puesta en marcha se podrá medir u obtener indicadores del verdadero ejercicio laboral de todos los funcionarios del GAD Pelileo, cuál es su real aporte a las metas del área que pertenecen y cuanto suma ese aporte a las metas

organizacionales. En base a información confiable de este trabajo investigativo, acerca de los beneficios del reconocimiento se considera que nada motiva más que el éxito, y el reconocimiento es la consecuencia de este éxito. La compensación en el programa de reconocimientos influirá en la motivación en tanto combina estímulos tanto extrínsecos como intrínsecos; extrínsecos en el caso del componente pecuniario, e intrínsecos en su componente intangible o no pecuniario, asociado a la actividad misma y su contexto laboral.

Esto además de generar un buen clima organizacional, optimizar la gestión del talento humano, y obtener resultados positivos en el éxito organizacional, también beneficiará a la Gobierno Municipal en sus indicadores de productividad laboral: reduciendo su índice de rotación, despidos, costos, y asegurando una calidad de trabajo adecuada para el personal, mejorando así el cumplimiento y seguimiento de la producción y gestión diaria al evitar tareas no evaluados y pérdidas económicas.

## **6.4 Objetivos**

### **6.4.1 General:**

- Proponer un programa de reconocimiento al talento humano, en base a herramientas de evaluación de desempeño, para mejora del éxito organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Pedro de Pelileo

### **6.4.2 Específicos:**

- Determinar la normativa para la aplicación del programa de reconocimientos.
- Estructurar el modelo matemático de evaluación de desempeño de acuerdo indicadores para programa de reconocimientos.
- Fomentar y dar a conocer las herramientas necesarias para la aplicación del reconocimiento laboral

## **6.5 Análisis de Factibilidad**

La propuesta cuenta con la factibilidad de acceder a la información y con la colaboración del departamento de Talento Humano del GAD Cantonal de Pelileo; con el propósito de



optimizar la gestión del talento humano, en base al desarrollo del subsistema de evaluación de desempeño, mejora : del clima laboral, la motivación, productividad y éxito organizacional.

Se determinará la factibilidad de la propuesta mediante los siguientes aspectos:

### **Socio - cultural**

La presente propuesta se encontrará enmarcada dentro del aspecto socio – cultural, el departamento de talento humano, fomentará su gestión de calidad a través de un programa de reconocimientos que permita el mejoramiento del desempeño laboral a base refuerzos motivacionales, que eleven la productividad y compromiso, que al final contribuyen a la autorrealización de los colaboradores y mejoran su calidad de vida, a la vez siendo socios estratégicos de la organización cuya la cultura organizacional es participativa, autónoma e inteligente para satisfacer estándares de calidad y atención al usuario.

### **Área cognoscitiva**

La investigación realiza un aporte al conocimiento en el campo de desarrollo humano social e integral dentro de la organización, y deja una contribución confiable y significativa para que pueda ser implementado y mejorada en las organizaciones públicas o de estado que pretendan una mejor gestión del talento humano, en una administración de excelencia y por resultados.

### **Organizacional**

La propuesta dentro del aspecto organizacional, la máxima autoridad, directores departamentales y jefaturas son los responsables directos de ejecutar esta propuesta a todos los niveles y orden jerárquico, la misma en vista que traerá beneficios: de mejora del desempeño, carrera laboral, motivaciones, bajara el índice de rotación y despidos, ausentismo entre otros.

### **Económico – Financiera**

La presente propuesta se encuentra dentro del aspecto económico – financiero ya que dependerá de un presupuesto que será, estudiado, gestionado, aprobado y controlado, el programa de reconocimientos goza de un presupuesto económicamente bajo respecto a la totalidad del presupuesto del GAD Pelileo , ya que algunas acciones dentro del programa son intangibles no pecuniarias.

## **Productividad**

El programa de reconocimientos en empresas de renombre han dado grandes resultados en ejemplo:

La consultora Watson Wyatt Worldwide, sobre 3 millones de trabajadores de 551 compañías de gran tamaño concluyó que, aquéllas que habían desarrollado programas de incentivos y motivación, conseguían un retorno para sus accionistas del 109% sobre un periodo de 2 años, comparado con el 52% de las empresas que no los habían desarrollado. Case Study Goodyear Tire y Rubber Co. recompensaron a un grupo con dinero y a otro con regalos o recompensas no monetarias (como viajes, días de vacaciones o teletrabajo dos días a la semana) en el marco de un programa de incentivos comerciales. El resultado fue que el grupo recompensado con premios no económicos superó al otro grupo en un 46%. Los programas de incentivos: incrementan el rendimiento individual un 22%, el rendimiento de equipos un 44% y el compromiso laboral ante objetivos un 27%. Según ISPI/SITE Research, 2002. (Work Meter, 2015, pág. 36)

Contextualizando los datos obtenidos en la investigación, el programa de reconocimientos por sus resultados y aplicabilidad en el sector privado a gran escala es un ejemplo de gestión de calidad que ha mejorado la productividad, que también y de hecho lo puede realizar la gestión pública, al existir los paradigmas en el sector público muchas veces limitados por la burocracia, la propia normativa han hecho retroceder la gestión del talento humano, si tenemos indicadores promisorios porque no intentar, el capital o poder humano se constituye en el activo más importante dentro de la organización.

## **Legal**

La propuesta se halla dentro de la normativa legal y laboral vigente de nuestro país.

## **6.6 Fundamentación**

La fundamentación teórica científica de la propuesta se halla enmarcada por los siguientes hallazgos bibliográficos.

**Tabla No. 22 Matriz de hallazgos bibliográficos programa de reconocimientos**

MATRIZ DE HALLAZGOS BIBLIOGRÁFICOS				
AUTOR	TEORÍA	CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	APORTE DE LA TEORÍA
(Maslow, 1954)	Teoría de la jerarquía de necesidades	Identificación de cinco niveles de necesidades del individuo (Fisiológicas, seguridad, sociales, estima, autorrealización)	<p><b>Necesidades:</b>                      Fisiológicas (Alimento, vestido, confort, instinto de conservación.)                      Seguridad (Seguridad, estabilidad, evitar los daños físicos, evitar los riesgos)                      Sociales (Compañerismo, aceptación, pertenencia, trabajo en equipo)                      Estima (Reconocimiento, responsabilidad, sentimiento de cumplimiento, prestigio)                      Autorrealización (Autoexpresión, independencia, competencia, oportunidad.)</p>	El talento humano dentro de una organización, logra satisfacer estas necesidades a base de una relación laboral con la organización, y a su vez es la gestión del talento humano a base de motivaciones poder llegar a satisfacer estas necesidades dentro de la organización.
(Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1967)	Teoría del factor dual	El talento humano tiende a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos, etc. En cambio cuando se encontraban insatisfechos tendían a citar factores externos como las condiciones de trabajo, la política de la organización, las relaciones personales, etc.	<p><b>FACTORES HIGIÉNICOS:</b>  <b>Factores económicos:</b> Sueldos, salarios, prestaciones.  <b>Condiciones físicas del trabajo:</b> Iluminación y temperatura adecuadas, entorno físico seguro. - <b>Seguridad:</b> Privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la organización. - <b>Factores Sociales:</b> Oportunidades para relacionarse con los demás compañeros. - <b>Status:</b> Títulos de los puestos, oficinas propias, privilegios, control técnico.</p> <p><b>FACTORES MOTIVADORES:</b>  <b>Tareas estimulantes:</b> Posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente. - <b>Sentimiento de autorrealización:</b> Certeza de contribuir en la realización de algo de valor. - <b>Reconocimiento de una labor bien hecha:</b> La confirmación de que se ha realizado un trabajo importante. - <b>Logro o cumplimiento:</b> La oportunidad de realizar cosas interesantes. - <b>Mayor responsabilidad:</b> El logro de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden un mayor control del mismo.</p>	De la teoría de Herzberg se deriva el concepto de job enrichment (enriquecimiento del trabajo) que supone diseñar el trabajo de un modo más ambicioso de modo que permita satisfacer motivos de más alto valor.

<p>(Mcgregor, 1966)</p>	<p>Teoría X y Y</p>	<p><b>La teoría X:</b> supone que los seres humanos son perezosos que deben ser motivados a través del castigo y que evitan las responsabilidades.</p> <p><b>La teoría Y:</b> supone que el esfuerzo es algo natural en el trabajo y que el compromiso con los objetivos supone una recompensa y, que los seres humanos tienden a buscar responsabilidades.</p>	<p><b>HIPÓTESIS X:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La gente no quiere trabajar.</li> <li>- La gente no quiere responsabilidad, prefiere ser dirigida.</li> <li>- La gente tiene poca creatividad.</li> <li>- La motivación funciona solo a los niveles fisiológicos y de seguridad.</li> <li>- La gente debe ser controlada y a veces obligada a trabajar.</li> </ul> <p><b>HIPÓTESIS Y:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bajo condiciones correctas el trabajo surge naturalmente.</li> <li>- La gente prefiere autonomía.</li> <li>- Todos somos creativos en potencia</li> <li>- La motivación ocurre en todos los niveles</li> <li>- Gente Motivada puede autodirigirse</li> </ul>	<p>Son las actividades o desempeño del talento humano más su actitud y competencias premisas para determinar el éxito o fracaso de una organización, la gestión del talento humano debe realizar un estudio a sus colaboradores para aprovechar esta teoría en busca de lograr un equilibrio en factores X y Y en búsqueda y visión del factor Y para lograr aumentar las capacidades en el desarrollo organizacional.</p>
<p>(Porter &amp; Lawler, 1968)</p>	<p>Teoría de las Expectativas</p>	<p>Las personas altamente motivadas son aquellas que perciben ciertas metas e incentivos como valiosos para ellos y, a la vez, perciben subjetivamente que la probabilidad de alcanzarlos es alta. Por lo que, para analizar la motivación, se requiere conocer que buscan en la organización y como creen poder obtenerlo.</p>	<p><b>La fuerza de la motivación:</b> de una persona en una situación determinada equivale al producto entre el valor que la persona le asigna a la recompensa y la expectativa de su posible logro.</p> <p><b>Fuerza de la motivación = Valor de la recompensa * Probabilidad de logro.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Todo esfuerzo humano:</b> se realiza con la expectativa de un cierto éxito.</li> <li>- <b>La motivación de una persona:</b> para realizar una acción es mayor cuanto mayor sea el producto de las expectativas, por la instrumentalidad y la valencia (¿rendiré?, ¿Qué consiguiera si rindo? ¿Merece la pena?</li> <li>- <b>La relación entre el esfuerzo y el rendimiento:</b> depende de dos factores: Las habilidades del sujeto y su percepción del puesto.</li> <li>- <b>La definición de estándares, metas y objetivos:</b> deben responder a estimaciones reales. Se trata de definir exigencias alcanzables pero con esfuerzo.</li> <li>- <b>Las recompensas por logro:</b> deben estar muy bien alineadas con las verdaderas expectativas. Ello requiere conocimiento de la gente, su cultura, sus intereses, etc.</li> </ul>	<p>La gestión del talento humano en las organizaciones deben precisar que los colaboradores estén convencidos que las recompensas que reciben son justas, y que las personas tengan la confianza de que una persona que realiza un desempeño muy pobre no ganara las mismas recompensas que ellos, para los funcionarios de desempeño bajo realizar una retroalimentación para fomentar que incrementen sus competencias dentro de su puesto de trabajo.</p>

. (Adams, 1985)	Teoría de la Equidad	Los individuos comparan sus recompensas y el producto de su trabajo con los demás, y evalúan si son justas, reaccionando con el fin de eliminar cualquier injusticia. Un trabajo adecuado debe dejar ver cuál es el objetivo final y tener cierta variedad, con la oportunidad de poder realizar trabajos complementarios más motivadores que la tarea principal.	<p><b>Factores que favorecen la motivación:</b></p> <p>Clara comprensión y conocimiento del trabajo a desarrollar.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Proporcionar recompensas y alabanzas.</li> <li>-Facilitar tareas que incrementan el desafío, la responsabilidad y la libertad.</li> <li>-Animar y favorecer la creatividad.</li> <li>- Involucrar a los voluntarios en la solución de los problemas.</li> </ul> <p><b>Factores que dificultan la motivación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Fuerte crítica hacia el trabajo.</li> <li>- No estar dispuesto a aceptar nuevas ideas.</li> <li>- Ocultar la verdad.</li> <li>- No dar elogios por el trabajo bien realizado.</li> <li>- Asignar trabajos aburridos o tediosos.</li> <li>- Falta explícita de reconocimientos.</li> <li>- Ausencia de comunicación entre los diferentes niveles.</li> <li>- Sentimiento de no formar parte del equipo</li> </ul>	Las recompensas y el adecuado reconocimiento también son un importante elemento motivador. Si se adopta un sistema de incentivos este debe ser equitativo y concreto. Si los voluntarios consideran que las recompensas no son equitativas y justas pueden provocar rápidamente desmotivación en los grupos.
(Chiavenato, 2004)	Objetivos de la gestión del talento humano	Sistema de recompensas incluye el paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, así como los mecanismos y procedimientos para distribuirlo	<p><b>Programa de Incentivos</b></p> <p>Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana.</p> <p>Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.</p> <p>Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo</p> <p>El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional</p> <p><b>Remuneración variable</b> Es la parte de la remuneración total acreditada periódicamente (trimestral, semestral o anualmente) a favor del empleado</p>	Las recompensas organizacionales se ofrecen para reforzar actividades que: Aumenten la conciencia y la responsabilidad del individuo y del grupo en la organización, es decir, motiven el espíritu de misión en la empresa.

- Fuente: Las 8 teorías más importantes sobre la motivación (Gross, 2012)
- Elaborado por: Nicolás Zurita (2017)

## 6.7 Metodología

La presente propuesta tiene su metodología en la Gestión del talento Humano, en la formulación de un programa de reconocimiento laboral, que cumple las siguientes etapas:

**Tabla No. 23 Programa de reconocimientos laborales**

<b>PROGRAMA DE RECONOCIMIENTOS LABORALES</b>		
<b>NÚMERO</b>	<b>ETAPA</b>	<b>ACCIONES Y RELACIONES</b>
1	Normativa	Principios
		Reconocimientos pecuniarios
		Reconocimientos no pecuniarios
	Evaluación de desempeño	Relación de dependencia LOSEP
Relación de dependencia código de trabajo		
2	Aplicación del modelo	Modelo de calificaciones para el programa de reconocimientos
3	Cuadro de alto desempeño	Ubicación de los mejores puntajes a través del modelo matemático de reconocimientos laborales
4	Cuadro de ascensos	Lista maestra de los mejores colaboradores para ascensos y back up
5	Presupuesto	Presupuesto económico del programa de reconocimientos
6	Evaluación del programa	Medición de indicadores de productividad del programa de reconocimientos
7	Cronograma	Fechas del programa de reconocimiento
8	Modelo operativo	Modelo propuesto para el programa de reconocimientos laborales

**Elaborado por:** Nicolás Zurita (2017)

## ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA

### ETAPA UNO - NORMATIVA

#### PRINCIPIOS

**Art. 1 Ámbito:** El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Pedro de Pelileo (GADMCSPP), a través de su Programa de Reconocimientos al desempeño laboral de calidad, fomenta el éxito organizacional, con la participación de todos los funcionarios municipales en relación de dependencia, en la gestión estratégica municipal, así como promueve el perfeccionamiento de sus competencias, desarrollo profesional y compromiso institucional, en una cultura organizacional activa y segura, dentro del marco jurídico y administrativo que regula el servicio público.

**Art. 2 Objetivo:** Establecer un programa de reconocimientos en base de instrumentos, mecanismos y herramientas técnicas basados en la Evaluación del desempeño así como regular las políticas, procedimientos y procesos relacionados con la gestión autónoma del mismo, con el fin de propiciar efectividad, elevar la motivación y optimizar la productividad, en mejora del éxito de la organización municipal.

**Art. 3 El Programa Reconocimiento:** Estimula el desempeño laboral de calidad de sus funcionarios municipales y su alto compromiso con los objetivos estratégicos institucionales al optimizar sus tareas y procesos, satisfaciendo a los usuarios, respetando las normas, todo esto con un alto grado de competitividad y seguridad, para elevar el establecimiento sostenido de motivación, autorrealización y mejorar la calidad de vida de los servidoras y servidores públicos municipales.

**Art. 4 Servidoras y Servidores Públicos Municipales:** Son el talento humano en cualquier jerarquía o título (ANEXO 3), tengan una relación laboral directa y en nómina, o presten servicios de libre remoción dentro del GADMCSPP.

**Art. 5 Base Legal del Programa de Reconocimientos:** El programa de reconocimientos en su normativa se basa en:

- Constitución de la República del Ecuador
- Código orgánico de organización territorial, autonomía y descentralización (COOTAD).
- Ley orgánica de servicio público, LOSEP.
- Código de trabajo del Ecuador
- Norma técnica de calificación de servicios y evaluación de desempeño
- Norma técnica de remuneración variable por eficiencia
- Ordenanza municipal en su reglamento para galardonar y reconocer a personas e instituciones en el aniversario de cantonización de San Pedro de Pelileo.
- Normas internas municipales

**Art. 6 Vigencia:** Este programa de reconocimientos laborales, entrará en vigencia a partir de su aprobación mediante Ordenanza en resolución en pleno del Concejo Municipal.

**Art. 7 Responsabilidad:** El Comité de Reconocimientos es el responsable del desarrollo y ejecución de este Programa, el cual estará conformado por los siguientes funcionarios municipales:

- Alcalde cantonal
- Un delegado de los concejales municipales
- Director de Talento humano
- Asesor Legal
- Jefe de Salud Ocupacional y Bienestar Laboral
- Coordinador de los directores Departamentales del GADMCSPP
- (9) representantes de los funcionarios (Uno por cada departamento).

Estos funcionarios municipales tendrán voz y voto en los lineamientos, para la innovación o ajustes del Programa de Reconocimientos.



## **Art 7.1 Del Comité Evaluador de reconocimientos**

**Presidente:** Alcalde cantonal

**Secretario:** Un representante de los concejales municipales

**Responsable de la evaluación:** Director de Talento humano

**Evaluadores:** Directores Departamentales y jefes de áreas

**Vocales:** Dos, representantes de los funcionarios pertenecientes al comité de reconocimientos laborales.

Los funcionarios mencionados son los responsables directos con sus rúbricas en las actas o documentos que se generen en los procesos del programa de reconocimientos.

Los funcionarios que se encuentren en goce de permisos especiales, vacaciones o hayan dejado de pertenecer a la institución tendrán la obligación de nombrar un delegado ante el comité de reconocimientos.

**Art. 8 Funciones del Comité de Reconocimientos Laborales:** Aprobar los instrumentos de medición, criterios de evaluación y reglamentación propuestos de acuerdo a las normativas legales vigentes. Facilitando:

- 8.1 Establecer anualmente y con constante socialización, la normativa para participar en el Programa, su cronograma y los criterios de evaluación.
- 8.2 Precisar anualmente las características, tipos y cuantías de los reconocimientos a entregar de acuerdo con la reglamentación y los recursos destinados para tal fin, en los presupuestos de Recursos Humanos, incluyendo varias alternativas que cubran las expectativas de todos los niveles jerárquicos.
- 8.3 Seleccionar a los ganadores de las diferentes categorías y modalidades o declarar desierto alguno o algunos de los estímulos cuando los aspirantes no cumplan con los requisitos establecidos.

8.4 Registrar en actas los aspectos que se consideraron válidos para la asignación de Reconocimientos laborales, Estímulos, Incentivos y de las diferentes categorías y velar porque sean otorgados oportunamente.

8.5 Actualizar o modificar el reglamento de reconocimientos basados en normativas o ideas que desarrollen el programa.

**Art. 9 Presupuesto:** El programa de reconocimiento laboral dispondrá de un presupuesto equivalente a 1,5% del presupuesto anual del GADMCSPP, o de acuerdo a la disponibilidad anual de recursos de la institución y gestión del comité de reconocimientos.

9.1 El responsable de realizar el presupuesto que implica la aplicación del programa de reconocimiento es el Director de Talento Humano. El presupuesto debe ser revisado, actualizado y aprobado por el Concejo Municipal en pleno mediante ordenanza municipal.

**Art. 10 Excepciones:** Del programa de reconocimiento laboral en sus todas sus formas, no formaran parte o se les pedirá de vuelta los reconocimientos dados, los funcionarios y funcionarias municipales que no tengan relación de dependencia o quienes hayan tenido una falta grave, sanción, dolo o irrespeto a la normativa laboral en todas sus categorías, inclusive la omisión de las normas civiles o penales que rigen nuestro país, y desacato de las normas que rigen el GADMCSPP.

**Art. 11 Valores:** El programa se basa en los valores institucionales y en la ética profesional en los criterios de evaluación y valoración que interviene en el proceso, para fomentar la igualdad y reconocer a los funcionarios de calidad.

**Art. 12 Distribución:** El GADMCSPP distribuirá los incentivos a través del Comité del Programa de Reconocimientos laborales, previo informe de la evaluación y valoración. El Alcalde Municipal y el Director de Talento humano serán los encargados de realizar un memorándum o informe final con la respectiva aprobación del comité.

**Art. 13 Los Reconocimientos:** Sean de tipo pecuniarios o no pecuniarios no representan remuneración mensual unificada o modificarán los salarios, tampoco se descontara porcentajes para organismos de seguridad social o tributaria.

**Art. 14 Periodicidad:** Los reconocimientos laborales serán mensuales, trimestrales, semestrales, anuales previo cronograma o salvo mejor criterio del Comité.

**Art. 15 Participantes:** Todos los funcionarios y funcionarias municipales que tengan una relación laboral directa, o libre remoción, que están en nómina mayor a un año (12 meses), sin importar orden jerárquico, tipo de contrato (LOSEP-COD. TRABAJO), cuya conducta y desempeño sean un verdadero aporte al éxito organizacional.

## ETAPA UNO

### RECONOCIMIENTOS PECUNIARIOS

**Art. 16 Objetivo:** Reconocer a los funcionarios del GADMCSPP, por su gestión de calidad al frente de diferentes áreas, jefaturas o direcciones que permitan el mejoramiento de procesos, análisis de costos y beneficios en el desarrollo de proyectos emblemáticos a la infraestructura municipal y de las áreas productivas del cantón, de tal forma que se incremente la eficacia en la prestación de los servicios a los usuarios y ciudadanía en general.

**Art. 17 Tipos De Reconocimiento Pecuniario:** Son los reconocimientos de carácter económico que se otorgan a los funcionarios y/o equipos de trabajo de excelencia en su desempeño, se establecerá bajo la norma técnica de pago remuneración variable por eficiencia del sector público (LOSEP). Siendo:

- Premio económico al reconocimiento master de calidad a la implementación de proyectos de mejora estratégica.
- Becas para educación formal y seminarios

**Art. 18 Beneficiarios del premio económico al Reconocimiento Master de Calidad a la implementación de proyectos de mejora estratégica:** Se basa en la alta calidad de la gestión por resultados de los directores, jefes departamentales o el trabajo en equipo de estos actores, ante la formulación y ejecución de proyectos emblemáticos, la puesta en marcha de incitativas mejora de procesos internos y desempeño diario de sus actividades, que optimicen los servicios o productos del GADMCSPP.

**Art. 19 Becas para educación formal y seminarios:** Reconocimiento a la gestión y desempeño de calidad de todos los funcionarios municipales, y su iniciativa de formación en capacitación profesional que fomenta la adquisición y mejoramiento de sus competencias en relación a su cargo, perfil del puesto o necesidad de la institución.

**Art. 20 De la Beca:** Toda la normativa del reconocimiento de la Beca de instrucción formal y seminarios estará regularizada en los programas de estudios de las instituciones, en los aspectos de rendimiento, disciplina, ética y costos, además se puede dar término de este reconocimiento por bajo desempeño laboral, despido o término de la relación laboral, bajo rendimiento o abandono de la carrera o programa de estudio, o no acatar las normas del GADMCSPP, con jurisprudencia y descargo de sus actores.

20.1 El comité de Reconocimientos laborales, planificará o distribuirá los recursos según la duración del programa de capacitación, especialización o profesionalización.

**Art. 21 Participantes:** En la forma de reconocimientos de becas seminarios o programas formales de estudios y capacitación formaran parte todos los funcionarios y funcionarias sin excepción en relación de dependencia con el GADMCSPP.

**Art. 22 EL GADMCSPP:** También será el encargado de promover constantes capacitaciones basados en la última evaluación de desempeño y resultados del programa de reconocimientos, en sinergia con el plan anual de capacitación del Departamento de Talento humano.

**Art. 23 Restricciones de Reconocimientos pecuniarios:** En caso de culminación de relación laboral por motivos que transgredan las normativas, durante la gestión de los reconocidos en el de todas las instituciones que intervienen en el programa de reconocimientos pecuniarios, los funcionarios tendrán que retornar los recursos que se les confió hacia el comité, en un plazo no mayor de 30 días, después que dejó de pertenecer a la institución, caso contrario se emitirán acciones legales, civiles o penales en contra de los exfuncionarios.

23.1 Si el funcionario decide terminar por decisión propia la relación laboral, o es removido de su cargo de libre elección y si el beneficiario está en goce del

reconocimiento el comité realizara un alcance o cobertura hasta el 25% del costo de la capacitación.

## **ETAPA UNO**

### **RECONOCIMIENTOS NO PECUNIARIOS**

**Art. 24 Objeto:** Son reconocimientos en especie, o pasantía laboral y premian a la excelencia del desempeño los cuales son:

- **Condecoraciones para años de servicio.**
- **Diplomas y cartas de reconocimiento**
- **Promoción en murales institucionales al empleado(s) de calidad.**
- **Pasantías profesionales**
- Mercado interno de empleo de la institución (Asensos).
- Día de cumpleaños para el funcionario de calidad
- Condecoración a estudios alcanzados
- Galardón de calidad al equipo de trabajo efectivo
- El funcionario top inductivo capacitador, back up.
- La representación de la Entidad en eventos nacionales e internacionales

**Art. 25 Participantes:** Los participantes en el programa de Reconocimientos no pecuniarios del GADMCSPP son todos los funcionarios en relación de dependencia con al menos un año cumplido de servicio. Además pueden inscribirse grupos o equipos de trabajo.

Art. 26 Condecoraciones para Años De Servicio: **Reconocimiento que se otorga por los años de servicio ininterrumpidos a los funcionarias y funcionarios municipales que dependen de una relación laboral directa en sus diferentes formas laborales legales, de la siguiente manera:**

**Tabla No. 24 Condecoraciones años de servicio**

<b>AÑOS DE SERVICIO</b>	<b>CONDECORACIÓN</b>	<b>MODELO</b>
5 (12- 60 meses)	Medalla institucional de bronce a la carrera laboral	ANEXO 4
15 (61-180 meses)	Medalla institucional de plata a la carrera laboral	
25(181- 360 mese)	Medalla institucional de oro a la carrera laboral	
30(361 meses) En Adelante	Medalla gran mariscal y banda dorada a la carrera laboral	

**Elaborado por:** Nicolás Zurita Ramos (2017)

**Art. 27 Calificación:** Este reconocimiento laboral para años de servicio no dependerá de una evaluación de desempeño.

**Art. 28 Diplomas y cartas de reconocimiento:** Reconocimiento en formato impreso al mejor desempeño alcanzado o la mejor calificación de la evaluación en el programa de Reconocimientos. De su forma (VER ANEXO 5). Además para cada reconocimiento laboral al funcionario se le hará entrega del diploma institucional, referido al reconocimiento que ha obtenido.

**Art. 29 Promoción en Murales Institucionales a los funcionarios de Calidad:** Los funcionarios municipales que han sido promovidos con las mejores calificaciones, estarán inscritos en el muro o informativo institucional que resalta su logro en el programa de reconocimientos. La promoción de este cuadro de honor tendrá vigencia en vitrinas del Hall del palacio municipal, por una semana laborable.

**Art. 30 Pasantías Profesionales:** El comité de reconocimientos es el encargado de realizar la gestión con organismos gubernamentales, gobiernos autónomos, empresas públicas, instituciones de educación superior, empresa privada, u organismos internacionales, los cuales tengan o proyecten una optimización y un grado supremo en sus procesos, para que los funcionarios municipales de alto desempeño de calidad puedan realizar pasantías profesionales en estas organizaciones, con el objetivo que puedan reforzar, adquirir conocimientos técnicos que puedan mejorar los procesos, servicios y productos del GADMCSPP.

**Art. 31 De las Pasantías Profesionales: El tiempo que duración será de un mes o 30 días. Además se extenderá de acuerdo a requerimientos técnicos inscritos en el convenio entre el GADMCSPP y la institución de capacitación profesional.**

31.1 Los gastos de alimentación, hospedaje y transporte de los funcionarios que gocen de este reconocimiento serán cubiertos en su totalidad por GADMCSPP previo a la verificación de los documentos que verifiquen dichos consumos durante el tiempo que se lleve efecto la pasantía.

31.2 Durante el periodo de la pasantía laboral el funcionario o los funcionarios gozaran de su remuneración mensual unificada.

32.3 El comité de reconocimientos y el Departamento de Talento humano coordinaran las fechas y reemplazo temporal para ese puesto de trabajo con funcionarios o par de la institución con la misma remuneración unificada del reemplazo y de acuerdo al perfil del puesto.

**Art. 32 Mercado Interno de Empleo de la Institución (Asensos):** El programa de reconocimientos a través de su comité realizara una lista maestra con la clasificación de los mejores funcionarios de acuerdo al perfil, grado de estudios y evaluación de desempeño para promover ascensos, Back up, carrera laboral, estabilidad y cambios administrativos en el GADMCSPP, y la institución se beneficie y promueva a sus funcionarios de calidad.

**Art. 33 Día de Cumpleaños para el Funcionario de Calidad.-** Este es un permiso especial que gozara el funcionario con el más alto puntaje en su evaluación, y tendrá un tiempo libre de 4 horas de su jornada de trabajo en su día de cumpleaños, o será consensuado para que este permiso especial sea asignado el día u horario que no

interrumpa funciones o tareas asignadas, el comité de reconocimientos justificara este permiso especial por alto rendimiento con los organismos de control pertinentes.

33.1 De la remuneración del o los funcionarios que se gocen de este reconocimiento al alto desempeño no se descontará de su remuneración unificada por las horas de permiso justificado por el comité de reconocimientos laborales.

**Art. 34 Condecoración a Estudios Alcanzados.** Este reconocimiento será de tipo emocional y no de evaluación de desempeño que reconoce la iniciativa de cursar estudios básicos o capacitación profesional de los funcionarios en relación de dependencia. Serán inscritos los funcionarios por su jefe inmediato en esta forma de reconocimiento.(VER ANEXO 8)

**Tabla No. 25 Condecoraciones por Estudios Alcanzados**

<b>TITULO INSCRITO</b>	<b>CONDECORACIÓN</b>	<b>MODELO</b>
Bachiller	Medalla de bronce institucional de motivación a estudio alcanzado	ANEXO 6
Ingeniería, licenciatura, tecnólogo	Medalla de plata institucional de motivación a estudio alcanzado	
Master	Medalla de oro institucional de motivación a estudio alcanzado	
Doctorado, Phd.	Medalla gran mariscal y banda dorada institucional de motivación a estudio alcanzado	

**Elaborado por:** Nicolás Zurita Ramos

34.1 Este reconocimiento será efectuado previo a la verificación e inscripción del título en los organismos pertinentes, por parte del comité de reconocimiento.

34.2 De este reconocimiento serán parte los funcionarios que a partir de entrada en vigencia el programa obtengan un título profesional de estudios.



**Art. 35 Galardón de Calidad al Equipo de Trabajo Efectivo:** Exaltar al mejor Grupo de Trabajo por una labor específica desarrollada en equipo, cuyos resultados exitosos sean calificados como excelentes en el desempeño de sus funciones. (ANEXO 7)

35.1 Se entiende por grupo de trabajo el conjunto de dos o más funcionarios o pares, de la misma área o departamento de igual o diferente nivel jerárquico que en conjunto y coordinadamente desarrollen una gestión específica o lleven a cabo, actividades de calidad en productos y servicios, proyectos formulados y puesta en marcha, acciones que aporten al plan estratégico y desarrollo del GADMCSPP.

35.2 La responsabilidad de supervisión de este trabajo en equipo en cada departamento recae en el jefe o director inmediato, ante el comité de reconocimientos.

35.3 El galardón será un reconocimiento al mérito y será entregado al mejor equipo de trabajo y cada uno de sus integrantes los cuales también serán promovidos al informativo o mural de reconocimientos. (ANEXO 7)

**Art 36. El funcionario top inductivo capacitador:** Incentivo al o funcionarios de alto desempeño inscritos en el programa de reconocimientos y serán los encargados del proceso de inducción o capacitación para nuevos funcionarios, de acuerdo al área, competencias y procesos que maneje cada departamento o jefatura del GADMCSPP.

36.1 El empleado capacitador será electo por su alto desempeño y pertenecerá de acuerdo a cada dirección, jefatura o equipo de trabajo.

36.2 El capacitador tendrá la potestad de realizar actividades propias de capacitación mediante planificaciones, test de conocimientos técnicos y prácticos, los resultados serán evidenciados mediante informes al director o jefe de área, talento humano y comité de reconocimientos.

36.3 El funcionario inductivo capacitador será reconocido mediante una carta o diploma por parte del Jefe inmediato a través del comité de Reconocimientos.

36.4 El funcionario inductivo capacitador tendrá la opción de reemplazar o será Back up, cuando un par o jefe de acuerdo al perfil, este ausente o sea de acción pertinente y aporte al puesto de trabajo.

**Art. 37 La representación de la entidad en eventos nacionales e internacionales:** Incentivo al funcionario o funcionarios que han obtenido un desempeño o calificación destacada, para la promoción, exposiciones, etc., que participa el GADMCSPP en eventos nacionales o internacionales.

37.1 Estos funcionarios tienen un permiso justificado por asistir a los eventos descritos.

37.2 Los gastos de alimentación, hospedaje y transporte de los funcionarios que gocen de este reconocimiento serán cubiertos en su totalidad por GADMCSPP previo a la verificación de los documentos que verifiquen dichos consumos durante el evento.

37.3 Durante el evento el funcionario o los funcionarios gozaran de su remuneración mensual unificada.

37.4 El comité de reconocimientos y el Departamento de Talento humano coordinaran las fechas y reemplazo temporal para ese puesto de trabajo con funcionarios o par de la institución con la misma remuneración unificada del reemplazo y de acuerdo al perfil del puesto.

## **ETAPA UNO - EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

**Art 38. Objeto:** Establecer el desarrollo cualitativo y cuantitativo que conforman la Evaluación del Desempeño con la finalidad de contar con un instrumento o método de medición que facilite la medición del desempeño de todos los funcionarios para el programa de Reconocimientos.

**Art. 39 Instrumentos Normativos:** El programa de reconocimientos para los funcionarios de régimen LOSEP (Ley Orgánica de Servicio Público) se basará en: en la Norma Técnica de Evaluación del Desempeño, LOSEP.

**39.1** El instrumento técnico y legal de evaluación es el formulario SENRES – EVAL-01, obsérvese (Anexo 9).

**Art 40. Evaluación del desempeño para el Programa de Reconocimientos:** Para establecer objetivamente el programa de reconocimientos se optimiza la evaluación de desempeño con los siguientes ajustes y puntuación:

**Tabla No. 26 Evaluación de desempeño para el programa de reconocimientos**

<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO- PROGRAMA DE RECONOCIMIENTOS FUNCIONARIOS LOSEP</b>			
<b>ETAPA</b>	<b>PROCESO</b>	<b>INSTRUMENTO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
1	Evaluación de desempeño	Formulario eval - 01	50
2	Evaluación de conocimientos	Prueba escrita	10
3	Complejidad de la tarea	Formulario de percepción de las tareas	10
4	Años de servicio	Matriz comparativa	10
5	Trabajo en equipo	Proyecto de mejora	10
6	Puntualidad	Reporte reloj biométrico	10
		total	100
7	Capacidades especiales	Informe de inclusión capacidades especiales	3

**Elaborado por:** Nicolás Zurita Ramos

**40.1 La evaluación de desempeño:** para el programa de reconocimientos estará basado en la nota final del Instrumento Eval 01, correspondiente al último periodo del cual el funcionario fue evaluado y en su techo corresponde al 50%, y en comparación de las demás escalas comprendidas según la distribución para la nota del programa de reconocimientos, así:

**Tabla No. 27 Evaluación de desempeño y porcentaje para el programa de reconocimientos**

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		
ESCALA	PONDERACIÓN %	PUNTAJE – PORCENTAJE
Excelente	100 - 90,5	50
Muy bueno	90,4 - 80,5	40
Satisfactorio	80,4 - 70,5	30
Regular	70,4 - 60	20
Insuficiente	< 60	10

**Fuente:** Norma Técnica de Evacuación de desempeño

**Elaborado por:** Nicolás Zurita (2017)

**40.2 Evaluación de conocimientos:** Es un documento formal de 250 preguntas de carácter técnico, normativas y conocimiento general de acuerdo al puesto de trabajo o misión del departamento o jefatura, es elaborado con sus respuestas correctas, convalidado, socializado y aprobado por todos los funcionarios del departamento pertinente, y puesto en conocimiento por medio del director o jefe del departamento para que sea aprobado en definitiva por el comité de Reconocimientos, su aplicación será según los periodos que el programa requiera, con la aplicación máxima de 10 preguntas, cada pregunta tendrá un valor de un punto con un techo de 10 puntos, o el puntaje obtenido de esta evaluación para el programa de reconocimientos.

Las preguntas o reactivos, serán de forma cerrada y de opción múltiple, y serán sorteadas por el evaluador en presencia del evaluado antes de la prueba.

**40.3 Complejidad de la tarea:** Es la percepción que tendrá el evaluador al constatar las actividades diarias que realiza el evaluado en su puesto de trabajo. Para la cual se presenta un modelo de percepción cuyos ámbitos pertenecerán a la realidad del departamento, perfil y puesto de trabajo del evaluado.

El cuadro comparativo de complejidad de la tarea debe ser elaborado por todos los miembros del departamento con asesoramiento técnico del Director o Jefe de Área y más el apoyo de los técnicos del Departamento de Talento humano y Salud

Ocupacional. Después el documento formal debe ser presentado y aprobado por el comité de Reconocimientos.

**Tabla No. 28 Evaluación de la Complejidad de la Tarea**

COMPLEJIDAD DE LA TAREA DEL PUESTO DE TRABAJO				
DESARROLLO	TAREAS DEL PUESTO DE TRABAJO	PONDERACIÓN	CUMPLE	
			SI	NO
ORGANIZACIONAL	Desarrolla cálculos matemáticos, contables, estadísticos, programas informáticos, desarrollo software etc.	1		
	Diseña estructuras o planifica obras civiles	1		
	Elabora Presupuestos, proyectos	1		
	Tiene personal al mando	1		
	Gestiona Recursos para la Institución	0,5		
	<b>TOTAL</b>	<b>4,5</b>		
COGNOSITIVO E INTELLECTUAL	Analiza y evalúa datos, según criterios o normas	0,5		
	Presenta informes de relevancia	0,5		
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		
ÁREA DE TRABAJO	Ordena y mantiene su puesto de trabajo limpio u ordenado	0,1		
	Manipula máquinas de oficina como copiadoras, impresoras, otros	0,2		
	Ingresa, controla, analiza y ejecuta información con ayuda de un programa o software	0,5		
	Mantiene su software, hardware y otras máquinas en buen estado y operacionales	0,2		
	Realiza trabajos de precisión directamente con máquinas y herramientas	0,5		
	<b>TOTAL</b>	<b>1,5</b>		
CONFIDENCIALIDAD Y PERTENENCIA	Lleva su rúbrica en documentos habilitantes	0,5		
	Custodia dinero, caja claves u contraseñas	0,5		
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		
ATENCIÓN AL USUARIO EXTERNO	Tiene contacto directo con usuarios externos	0,3		
	Resuelve quejas de los usuarios	0,4		
	Puesto de trabajo es propenso a recibir agresiones físicas o verbales por parte de los usuarios	0,3		
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>			
SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	Tarea realizada con equipos de seguridad o ropa de trabajo	0,25		
	Tarea realizada en campo o bajo condiciones climáticas o ambientales adversas y de ruido	0,25		
	Puesto de trabajo conlleva a llevar posturas definidas o constantes por largos tiempos	0,25		
	Puesto de trabajo es susceptibles de problemas de: visión, auditivos, gástricos, lumbares, síndrome de Burnout, Turnos rotativos, horarios inusuales otros.	0,25		
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		
<b>TOTAL SUMA DE DESARROLLOS 10 PUNTOS</b>				

**Fuente:** CIS 2634 complejidad de las tareas (Riviére, 2014)

**Elaborado y adaptado por:** Nicolás Zurita (2017)

40.4 Mediante la tabla ejemplo cada departamento desarrollara y será aprobada por el comité de reconocimientos, de acuerdo a los perfiles del funcionario las diversas tareas con sus competencias, importante que la tabla de complejidad debe ser evaluada y comparada éticamente entre pares, con el mismo rango y denominación jerárquica, de existir solo un puesto, el funcionario de igual manera debe constar su registro de evaluación de complejidad se su tarea.

La puntuación se obtendrá de acuerdo a la percepción del evaluador en los diferentes frentes de desarrollo del puesto. El techo de puntuación de la complejidad de la tarea es 10 puntos.

**40.5 Los Directores o Jefes Departamentales** a más de su evaluación de desempeño para el programa de reconocimientos se sustituye: la prueba escrita o de conocimientos, por un test de liderazgo realizado según las percepciones de sus subordinados y su instrumento se lo realizara a través de una encuesta, así:

**Tabla No. 29 Test de Evaluación de la Liderazgo para Directores y Jefes Departamentales**

<b>ACTIVIDADES DE DESARROLLO DEL DIRECTOR O JEFE</b>		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Percepción Elegida
<b>1</b>	¿Su superior demuestra conocimientos, experiencia y dominio de sus funciones ante la administración del departamento y sus tareas?	0,1	0,3	0,5	0,8	1	
<b>2</b>	¿Su superior le hace partícipe de las decisiones para el desarrollo de proyectos o actividades de	0,1	0,3	0,5	0,8	1	
<b>3</b>	¿Realiza reuniones frecuentes con todo el personal para la socialización de proyectos	0,1	0,3	0,5	0,8	1	
<b>4</b>	¿El reconocimiento laboral de su superior hacia usted o equipo de trabajo es el	0,1	0,3	0,5	0,8	1	
<b>5</b>	¿Su superior le mantiene informado acerca de su evaluación de desempeño?	0,1	0,3	0,5	0,8	1	
<b>6</b>	¿Ha recibido capacitaciones o retroalimentación para optimizar sus tareas por	0,1	0,3	0,5	0,8	1	
<b>7</b>	¿Su superior planifica y prioriza sus actividades y las departamento?	0,1	0,3	0,5	0,8	1	
<b>8</b>	¿Su superior tiene la apertura hacia Usted y su equipo ante inquietudes propias del trabajo?	0,1	0,3	0,5	0,8	1	
<b>9</b>	¿El trato de su superior es cortés y amable con el usuario interno y externo?	0,1	0,3	0,5	0,8	1	
<b>10</b>	¿Su superior gestiona ropa de trabajo, equipos, herramientas, suministros de oficina entre otros?	0,1	0,3	0,5	0,8	1	
<b>TOTAL</b>							

**Fuente:** Test de liderazgo (Lewin, 2013)

**Elaborado y adaptado por:** Nicolás Zurita (2017)

40.6 Este cuestionario consta de 10 preguntas, los subordinados deberán elegir según su percepción y la escala propuesta sobre el desempeño de su jefe o director, al final la

calificación tendrá un techo de 10 puntos, previa aceptación por el comité de reconocimientos.

40.7 El nombre del funcionario o subordinado no será necesario inscribir en la evaluación al liderazgo de su director o jefe departamental, solo su percepción y ética.

40.8 **Años de Servicio de los funcionarios** en este programa de reconocimientos son supremamente valorados, ya que el funcionario puede ser reconocido por su tiempo de servicio. Además de existir empate entre los funcionarios en las posiciones de este programa de reconocimientos será decidir las variables por más años, más meses y más días laborados dentro del GADMCSPP, la tabla consta:

**Tabla No. 30 Distribución de puntajes años de servicio**

AÑOS DE SERVICIO	
TIEMPO DE SERVICIO EN MESES	PUNTAJE
Mayor a 240 meses	10
239 – 180	9
179 - 120	8
119 – 60	7
59 - 36	6
34 - 24	5
23 - 12	4

**Elaborado por:** Nicolás Zurita (2017)

40.9 Los años de servicio en su puntuación en el programa de reconocimientos como techo tendrá un valor de 10 puntos y su distribución será de acuerdo a la tabla propuesta y previa aprobación por el Comité de reconocimientos.

40.10 **Trabajo en equipo** como esencia es la suma de esfuerzos enfocados a desarrollar y cumplir objetivos o propuestas de mejora: organizacionales, departamentales o jefatura, optimización de procesos y del mismo equipo de trabajo, será evaluado y valorado de acuerdo a la importancia suprema y puesta en marcha o consecución dentro de la organización, así:



**Tabla No. 31 Distribución de puntajes por proyectos de mejora en equipos**

<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	
<b>PROPUESTAS DE MEJORA EN EQUIPO</b>	<b>PUNTOS</b>
Proyecto de mejora institucional	10
Proyecto de mejora en los procesos internos del departamento o jefatura	8
Proyecto de mejora en el trabajo en equipo	7
Proyecto de mejora en procesos individuales	6
Proyecto en control y mejora de procesos en cuidado, control y administración de equipos y materiales	5

**Elaborado por:** Nicolás Zurita (2017)

40.11 Los proyectos de mejora en equipo serán desarrollados por 2 o más, de preferencia todos los funcionarios en conjunto de un departamento o jefatura, su desarrollo y asesoría estará al pendiente del director o jefe departamental, la nota final será de 10 puntos como techo, y será distribuido con el mismo valor o nota a todos los funcionarios que estén dentro del proyecto de mejora.

El proyecto de mejora de trabajo en equipo será aprobado por el comité de reconocimientos y estará pendiente por su puesta en marcha, se cataloga así:

**Proyecto de mejora institucional entiéndase:** Gestión de recursos, investigaciones y resolución de problemas de la comunidad pelileña, Capacitaciones y motivación del personal, Desarrollo de software, estudios de costos y beneficios en proyectos, adquisición de equipos, materiales ropa de trabajo, mejora de infraestructura u obras para el cantón, programa de optimización de tiempos en el servicio y tramitología del servicio o producto, programas de bienestar o satisfacción laboral, desarrollo de programas de resolución de conflictos laborales, proyectos de minimización de riesgos o accidentes laborales, eventos deportivos, culturales o aportes para fiestas cantonales u otros que aporten al desarrollo o imagen organizacional o plan estratégico de la institución.

**Proyecto de mejora en los procesos internos del departamento o jefatura entiéndase:** Mejora en la atención y al usuario interno o externo, mejora o actualización de perfiles laborales, optimización del organigrama o profesiograma laborales, toma y aprovechamiento de tiempos en las tareas cotidianas de trabajo, implementación de check list en los procesos, entre otros.

**Proyecto de mejora en el trabajo en equipo entiéndase:** Implantación de nuevos horarios, rotación de horarios, correcto y equilibrado proceso en las cargas y horarios de trabajo, utilización de Check list de tareas en equipo, toma y aprovechamiento de tiempos en las tareas cotidianas de trabajo, minimización de riesgos o accidentes laborales, diagramas de flujo, o check lists de control ante todos los procesos del departamento o tareas.

**Proyecto de mejora en procesos individuales entiéndase:** Diagramas y optimización de procesos, toma y aprovechamiento de tiempos en las tareas cotidianas de trabajo, Check list en todos los procesos que mejoren las actividades y el control.

**Proyecto en control y mejora de procesos en cuidado, control y administración de equipos y materiales se entiende:** check list en la entrega, uso y custodio de materiales, equipos y herramientas, programas de actualización, adquisición, renovación de materiales, equipos y herramientas, programas de aporte al plan anual de compras entre otros.

Los proyectos de mejora serán evaluados por su presentación, proyección o puesta en marcha por el comité de reconocimientos por su directorio.

**40.12 Puntualidad** mensual se valora la puntualidad, la asistencia y la debida justificación de los días laborados de los funcionarios con un techo de 10 puntos y distribuido así:

**Tabla No. 32 Distribución de puntajes asistencia y puntualidad laboral**

<b>ASISTENCIA LABORAL</b>		
<b>DIAS LABORADOS</b>	<b>ESTADO</b>	<b>PUNTAJE</b>
22	Normal	7
21 - 19	Justificados	6
18 - 15	Justificados	5
<14	Justificados	3
0	Abandono del puesto	0
<b>Puntualidad</b>		
<b>PUNTUALIDAD</b>	<b>ESTADO</b>	<b>PUNTAJE</b>
100%	Normal	3
1, 3	Atrasos justificados	2
4, 5	Atrasos justificados	1
6	Atrasos justificados	0,5
>1	Atraso injustificado	0
<b>ASISTENCIA LABORAL + PUNTAULIDAD = 10 PUNTOS</b>		

**Elaborado por:** Nicolás Zurita (2017)

40.13 En Casos: de inasistencia por muerte de familiares hasta segundo grado de consanguinidad, hospitalización, Parto, vacaciones de ley y justificados el funcionario seguirá constando como día laborado normal en el programa de Reconocimientos laborables y podrá igualarse en todas las variables de evaluación.

La puntualidad y el reporte de asistencia se la obtendrán mediante el reloj biométrico o registro departamental de la institución, este reporte se encuentra a cargo del departamento de Talento Humano y aprobado por el comité de Reconocimientos.

40.14 **Inclusión y capacidades especiales**, el programa de reconocimientos es inclusivo y valora a las personas con capacidades especiales que laboran dentro de la institución, el puntaje asignado es de 3 puntos, el reporte de los funcionarios y valoración médica está a cargo el departamento de talento humano y salud y seguridad ocupacional, si el grado de discapacidad del funcionario es mayor al 30% tendrá el puntaje mencionado.

El comité de reconocimientos será el encargado de comprobar este estado mediante el carnet CONADIS actualizado a la fecha.

**Art 41. La evaluación de desempeño para los trabajadores o funcionarios del GADMCSPP** bajo el régimen del código de trabajo se basará en los artículos numerales del Art. 38 de esta propuesta, que persigue establecer el desarrollo cualitativo y cuantitativo que conforman la Evaluación del Desempeño con la finalidad de contar con un instrumento o método de medición que facilite la medición del desempeño de todos los funcionarios para el programa de Reconocimientos.

41. 1 **Instrumentos Normativos:** El programa de reconocimientos para los funcionarios de régimen Código de trabajo se basará en: en la Norma Técnica de Evaluación del Desempeño. Para lo esto el departamento de talento humano y directores departamentales serán los encargados de socializar y asesorar esta evaluación, que busca ser equilibrada, justa y equitativa con todos los funcionarios del GADMCSPP ante el programa de reconocimientos.

41.2 Utilícese salvo mejor criterio, asesoramiento y decisión de aprobación de modelo por parte del comité de reconocimientos las siguientes percepciones ante la actividad física y mayores riesgos laborales por parte de los trabajadores en la complejidad de la tarea.

**Tabla No. 33 Evaluación de la Complejidad de la Tarea**

COMPLEJIDAD DE LA TAREA DEL PUESTO DE TRABAJO				
DESARROLLO	TAREAS DEL PUESTO DE TRABAJO	PONDERACIÓN	CUMPLE	
			SI	NO
ORGANIZACIONAL	Ejecuta el plan de reparación, construcción de obras civiles, reparación de obras civiles, conducción de vehículos	1		
	Repara estructuras u obras civiles y además conduce vehículos en casos de no estar planificados y que han ocurrido repentinamente	1		
	Tiene a cargo Maquinaria, vehículos livianos, pesados, carga, equipos Herramientas	1		
	Es maestro mayor o tiene personal a cargo	1		
	Gestiona Recursos para el equipo de trabajo	0,5		
	<b>TOTAL</b>	<b>4,5</b>		
COGNOSITIVO E INTELECTUAL	Analiza normas y manuales para sus actividades	0,5		
	Presenta informes de sus actividades	0,5		
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		
ÁREA DE TRABAJO	Ordena y mantiene su puesto de trabajo limpio u ordenado	0,1		
	Manipula maquinaria, herramientas, partes motrices, eléctricas, hídricas, hidráulicas, pesos, albañilería, etc.	0,2		
	Analiza indicadores, pesas, niveles, medidores, riesgos	0,5		
	Mantiene la maquinaria, vehículos, herramientas en buen estado y operacionales	0,2		
	Realiza trabajos de precisión directamente con máquinas y herramientas	0,5		
	<b>TOTAL</b>	<b>1,5</b>		
ATENCIÓN AL USUARIO EXTERNO	Tiene contacto directo con usuarios externos	0,3		
	Resuelve quejas de los usuarios	0,4		
	Puesto de trabajo es propenso a recibir agresiones físicas o verbales por parte de los usuarios	0,3		
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		
SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	Tarea realizada con equipos de seguridad o ropa de trabajo	0,25		
	Tarea realizada en campo o bajo condiciones climáticas o ambientales adversas y de ruido	0,25		
	Puesto de trabajo conlleva a llevar posturas definidas o constantes por largos tiempos	0,25		
	Puesto de trabajo es susceptibles de problemas de: visión, auditivos, gástricos, lumbares, síndrome de Burnout, Turnos rotativos, horarios inusuales otros.	0,25		
	Trabaja con materiales cortantes, dinamita, alto voltaje, gran peso u otros	0,5		
	Realiza viajes largos			
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		
<b>TOTAL SUMA DE DESARROLLOS 10 PUNTOS</b>				

Fuente: CIS 2634 complejidad de las tareas (Riviére, 2014)

Elaborado y adaptado por: Nicolás Zurita (2017)

41.3 Mediante la tabla ejemplo cada departamento desarrollara y será aprobada por el comité de reconocimientos, de acuerdo a los perfiles del funcionario las diversas tareas con sus competencias, importante que la tabla de complejidad debe ser evaluada y comparada éticamente entre pares, con el mismo rango y denominación jerárquica, de existir solo un puesto, el funcionario de igual manera debe constar su registro de evaluación de complejidad se su tarea.

## ETAPA DOS

### APLICACIÓN DEL MODELO

**Art. 42** El modelo del programa de Reconocimientos pecuniarios que motiva la evaluación de alto desempeño y de calidad laboral consta de la siguiente distribución de calificaciones:

**Tabla No. 34 Distributivo de reconocimientos pecuniarios**

RECONOCIMIENTOS PECUNIARIOS	PUNTAJE DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PROGRAMA DE RECONOCIMIENTOS	RECONOCIMIENTO ECONÓMICO	BENEFICIARIOS	RÉGIMEN LABORAL
Premio económico al reconocimiento Master de calidad a la implementación de proyectos de mejora estratégica.	100 - 97%	50% DE RMU por eficiencia	Directores o Jefes departamentales	LOSEP
Becas para educación y capacitación formal y seminarios	100 - 97%	Cobertura total del costo de capacitación formal hasta 200 horas	Servidores y trabajadores municipales. Mandos.	LOSEP, Código de trabajo
		Cobertura del 50% del costo de capacitación formal en: profesionalización, especialización, bachillerato, Superior, maestría PHD.		

**Elaborado por:** Nicolás Zurita (2017)

Art. 42.1 El comité de reconocimientos será el encargado de aprobar, mejorar, actualizar y desarrollar de mejor manera la tabla antecesora.

Art. 42.2 Los funcionarios o trabajadores podrán elegir solo una opción del reconocimiento pecuniario

**Art. 43** El modelo del programa de Reconocimientos no pecuniarios que motiva la evaluación de alto desempeño y de calidad laboral consta de la siguiente distribución de calificaciones:

**Tabla No. 35 Distributivo de reconocimientos no pecuniarios**

RECONOCIMIENTOS NO PECUNIARIOS	PUNTAJE DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PROGRAMA DE RECONOCIMIENTOS	RECONOCIMIENTO	BENEFICIARIOS	RÉGIMEN LABORAL
Condecoraciones para años de servicio.	No aplica, el reconocimiento es por los años de servicio	Motivacional: Medalla Institucional por años de servicio	Todos los funcionarios sin excepción	LOSEP, Código de trabajo
Diplomas y cartas de reconocimiento	Mayor a 95%	Alto desempeño laboral mediante un documento formal Institucional	Todos los funcionarios sin excepción	LOSEP, Código de trabajo
Promoción en murales institucionales al empleado(s) de calidad.	Mayor a 95%	Alto desempeño laboral, mediante un cuadro de honor con las fotos de los mejores funcionarios por departamento.	Todos los funcionarios sin excepción	LOSEP, Código de trabajo
Pasantías profesionales	Mayor a 97%	Alto desempeño laboral, a la adquisición de nuevos conocimientos y desarrollo profesional, convenio con instituciones de alto desarrollo e innovación en gestión	Todos los funcionarios sin excepción	LOSEP, Código de trabajo
Mercado interno de empleo de la institución (Asensos).	Mayor al 95%	Alto desempeño laboral, a la carrera y desarrollo laboral profesional	Todos los funcionarios sin excepción	LOSEP, Código de trabajo
Día de cumpleaños para el funcionario de calidad	Mayor al 95%	Alto desempeño laboral mediante un permiso justificado de 4 horas libres, horario consensuado.	Todos los funcionarios sin excepción	LOSEP, Código de trabajo
Condecoración a estudios alcanzados	No aplica, el reconocimiento es títulos profesionales alcanzados	Desarrollo cognoscitivo profesional, medalla institucional	Todos los funcionarios sin excepción	LOSEP, Código de trabajo
Galardón de calidad al equipo de trabajo efectivo	Mayor al 95%	Reconocimiento al alto desempeño en equipo departamental, galardón Institucional	Todos los funcionarios sin excepción	LOSEP, Código de trabajo
El funcionario top inductivo capacitador, back up	Mayor al 95%	Alto desempeño, para realizar inducciones la nuevo personal y reemplazos	Servidores y trabajadores municipales	LOSEP, Código de trabajo
La representación de la Entidad en eventos nacionales e internacionales	Mayor al 95%	Reconocimiento al alto desempeño, representación institucional en eventos y exposiciones	Todos los funcionarios sin excepción	LOSEP, Código de trabajo

Elaborado por: Nicolás Zurita (2017)

Art. 43.1 El comité de reconocimientos será el encargado de aprobar, mejorar, actualizar y desarrollar de mejor manera la tabla antecesora.

### **ETAPA 3**

#### **CUADRO DE ALTO DESEMPEÑO**

**Art. 44** El cuadro de calificaciones del programa de reconocimientos tendrá el mismo formato en cada departamento, y el director del mismo será el responsable de la elaboración y presentación bajo su responsabilidad, así:

- Evaluación Individual
- Promedio entre los pares (Nota de trabajo en equipo)
- Promedio del área
- Promedio de la Dirección

Estas evaluaciones serán indicadores reales de la situación del desempeño: individual, equipos de trabajo, del área y de la dirección, con objetivo de reconocer a los mejores funcionarios y departamentos, para el programa de reconocimientos. Todos los funcionarios tendrán un código el cual consta las siglas de la institución, Dirección, jefatura, área y número de funcionario, el departamento de talento humano, según el organigrama (Anexo3) será el encargado de asignar los códigos a cada funcionario clasificado según su área de trabajo, por lo tanto:



Tabla No. 36 Ejemplo 1 Cuadro evaluativo del programa de reconocimientos por departamento. (DIR. AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO- AGUA POTABLE)



## PROGRAMA DE RECONOCIMIENTOS TRABAJADORES

<b>DIRECCIÓN:</b> AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO				<b>JEFATURA:</b>						
<b>DEPARTAMENTO:</b> AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO										
<b>ÁREA:</b> AGUA POTABLE				<b>RÉGIMEN LABORAL:</b> CÓDIGO DE TRABAJO						
<b>MES:</b> ENERO			<b>PERIODO</b> 2018							
CÓDIGO	CARGO	DIMENSIONES								
		EVALUACIÓN DESEMPEÑO (50%)	AÑOS DE SERVICIO (10%)	PRUEBA DE CONOCIMIENTOS (10%)	COMPLEJIDAD DE LA TAREA (10%)	ASISTENCIA LABORAL (7%)	PUNTUALIDAD (3%)	PROYECTO DE MEJORA (EQUIPO DE TRABAJO) (10%)	CAPACIDADES ESPECIALES	TOTAL
GADPAAA01	PLOMERO	50	10	10	8	6	3	10	0	97
GADPAAA02	PLOMERO	45	8	9	8	7	3	10	3	93
GADPAAA03	PLOMERO	48	10	9	8	7	3	10	0	95
GADPAAA04	PLOMERO	39	9	10	8	6	2	10	0	84
GADPAAA05	PLOMERO	46	5	7	8	5	3	10	0	84
GADPAAA06	PLOMERO	42	4	8	8	7	1	10	0	80
<b>SUMA</b>										533
<b>PROMEDIO</b>										88,30

POSICIONES ÁREA AGUA POTABLE	PUNTAJE
GADPAAA01	97
GADPAAA03	95
GADPAAA02	93

**Elaborado por:** Nicolás Zurita (2017)

EVALUACIÓN DEL ÁREA	PUNTAJE
AGUA POTABLE	88,83
ALCANTARILLADO	91,23
DIRECTOR	92,54
SECRETARIO	96,2
TÉCNICO DE AGUA POTABLE	93,56
<b>SUMA</b>	<b>462,36</b>
<b>EVALUACIÓN - PRODUCTIVIDAD MENSUAL</b>	<b>92,472</b>

Tabla No. 37 Ejemplo 2 Cuadro evaluativo del programa de reconocimientos por departamento. (DIR, FINANCIERA- TESORERIA- RECAUDADORES)



## PROGRAMA DE RECONOCIMIENTOS EMPLEADOS

<b>DIRECCIÓN: FINANCIERA</b>										
<b>DEPARTAMENTO: TESORERIA</b>										
<b>ÁREA: RECAUDACIÓN</b>					<b>RÉGIMEN LABORAL : LOSEP</b>					
<b>MES: ENERO</b>				<b>PERIODO 2018</b>						
CÓDIGO	CARGO	DIMENSIONES								TOTAL
		EVALUACIÓN DESEMPEÑO (50%)	AÑOS DE SERVICIO (10%)	PRUEBA DE CONOCIMIENTOS (10%)	COMPLEJIDAD DE LA TAREA (10%)	ASISTENCIA LABORAL (7%)	PUNTUALIDAD (3%)	PROYECTO DE MEJORA (EQUIPO DE TRABAJO) (10%)	CAPACIDADES ESPECIALES (3%)	
GADPFTRA01	RECAUDADOR	40	9	10	8	6	3	10	0	86
GADPFTRA02	RECAUDADOR	50	5	9	8	7	3	10	3	95
GADPFTRA03	RECAUDADOR	50	5	9	8	7	3	10	0	92
GADPFTRA04	RECAUDADOR	50	4	10	8	6	2	10	0	90
<b>SUMA</b>										<b>363</b>
<b>PROMEDIO</b>										<b>90,75</b>

POSICIONES	PUNTAJE
GADPFTRA02	95
GADPFTRA03	92
GADPFTRA04	90

JEFATURA TESORERÍA	PUNTAJE
SECRETARIAS	88,23
JEFATURA	91,43
RECAUDADORES	90,75
SUMA	270,41
PROMEDIO	90,14

EVALUACIÓN DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA	PUNTAJE
TESORERIA	90,14
DIRECTOR	91,43
RENTAS	92,3
CONTABILIDAD	94,1
PRESUPUESTO	93,17
COACTIVAS	85,30
BODEGA	93,45
SUMA	639,89
<b>EVALUACIÓN - PRODUCTIVIDAD MENSUAL</b>	<b>91,41</b>

Elaborado por: Nicolás Zurita (2017)

Tabla No. 38 Ejemplo 3 Cuadro evaluativo del programa de reconocimientos por departamento. (DIRECTORES DEPARTAMENTALES)

PROGRAMA DE RECONOCIMIENTOS DIRECTORES										
DIRECCIÓN: DIRECTORES					JEFATURA:					
DEPARTAMENTO: TODOS LOS DIRECTORES DEPARTAMENTALES										
ÁREA: LIBRE REMOSIÓN DIRECTORES					RÉGIMEN LABORAL: LOSEP					
MES: ENERO			PERIODO 2018							
CÓDIGO	CARGO	DIMENSIONES								TOTAL
		EVALUACIÓN DESEMPEÑO (50%)	AÑOS DE SERVICIO (10%)	TEST DE LIDERZGO (10%)	COMPLEJIDAD DE LA TAREA (10%)	ASISTENCIA LABORAL (7%)	PUNTUALIDAD (3%)	PROYECTO DE MEJORA (EQUIPO DE TRABAJO) (10%)	CAPACIDADES ESPECIALES (3%)	
GADSPDIR01	DIRECTOR DEPARTAMENTAL	50	4	9	9	6	3	10	0	91
GADSPDIR02	DIRECTOR DEPARTAMENTAL	50	5	8	9	7	3	10	0	92
GADSPDIR03	DIRECTOR DEPARTAMENTAL	40	8	7	9	7	3	10	0	84
GADSPDIR04	DIRECTOR DEPARTAMENTAL	50	6	10	9	7	2	10	0	94
GADSPDIR05	DIRECTOR DEPARTAMENTAL	50	4	7	9	5	3	10	0	88
GADSPDIR06	DIRECTOR DEPARTAMENTAL	50	4	8	9	7	1	10	0	89
<b>SUMA</b>										<b>538</b>
<b>PROMEDIO</b>										<b>89,67</b>

POSICIONES DIRECTORES	PUNTAJE
GADSPDIR04	94
GADSPDIR02	92
GADSPDIR01	91

EVALUACIÓN DEL ÁREA	PUNTAJE
EVALUACIÓN - PRODUCTIVIDAD	89,67

Elaborado por: Nicolás Zurita (2017)

## ETAPA 4

### ASCENSOS

**Art 45. De los ascensos:** El comité de reconocimientos se dirigirá a la máxima autoridad y al director de Talento humano, con el petitorio para que los funcionarios municipales que cuenten con el perfil y los puntajes y méritos necesarios, según las distribución propuesta sean elegidos para cargos de libre nombramiento o remoción, reemplazo temporal o subrogante y Back ups.

45.1 El funcionario reconocido de llegar al cargo de director departamental o jefe de área retornará con la misma denominación a su cargo o puesto en la institución después que haya cumplido dichas funciones asignadas.


45.2 El puesto que se quedara vacante por motivo de que una o un servidor ascienda, por efecto de ser declarado ganadora o ganador de un concurso de méritos y oposición dentro del GADMCSPP, podrá ser llenado provisionalmente, mientras la o el servidor ascendido cumpla con el periodo de prueba y obtenga el nombramiento permanente, conforme lo establece la LOSEP, su Reglamento General y esta norma, por lo cual se promovería un reemplazo o Back up de acuerdo al programa de reconocimientos.

45.3 El puesto de la o el servidor ascendido podrá ser llenado mediante un nombramiento provisional observado por el mejor puntaje del programa de reconocimientos y si cumple con el perfil, en el evento de que la o el servidor de carrera no superare el período de prueba referido, la o el servidor con nombramiento provisional cesará en sus funciones y retorna a su puesto o cargo original.

45.4 El funcionario interno será promovido por sus méritos y tendrá su tiempo de prueba o de inducción de acuerdo a la normativa, vigente, los méritos se refiere al cumplimiento de los lineamientos del cuadro de ascensos.

45.5 El programa de reconocimientos laborales es inclusivo a la vez en la promoción y ascensos el talento humano con capacidades especiales y con carnet CONADIS, tendrá opción a 3 puntos como adicional al puntaje final obtenido dentro el cuadro de ascensos.  
Así:

**Tabla No. 39** Tabla de ascensos a cargo de libre remoción, nombramiento provisional del programa de reconocimientos

 <b>PROGRAMA DE RECONOCIMIENTOS ASCENSOS</b>		
<b>NIVEL EDUCATIVO DE ACUERDO AL PERFIL REQUERIDO</b>	<b>DISTRIBUTIVO PUNTOS</b>	<b>PUNTAJE TECHO</b>
Título Profesional Grado PHD	40	<b>40</b>
Título Profesional Grado Doctorado	35	
Título Profesional Grado Master, o Magister	30	
Título profesional tercer nivel	20	
Título profesional Tecnólogo	15	
Título profesional Bachiller	8	
<b>CAPACITACIÓN REQUERIDA AL CARGO O PUESTO</b>		
Más de 200 horas de capacitación formales	15	<b>15</b>
150- 199 Horas de capacitación formales	12	
100- 149 Horas de capacitación formales	10	
Menos de 100 horas	5	
<b>EXPERIENCIA DENTRO DEL DEPARTAMENTO DE ACUERDO AL PERFIL REQUERIDO AL CARGO O PUESTO</b>		
Más de 60 meses ( 5 años)	15	<b>15</b>
Entre 36 - 59 meses( 3- 4 años)	10	
Entre 24 - 35 meses (2- 3 años )	5	
<b>RECONOCIMIENTO AL MEJOR EMPLEADO O TRABAJADOR</b>		
Mayor a 2 reconocimientos superior al 95% del desempeño laboral	15	<b>15</b>
1 Reconocimientos superior al 95% del desempeño laboral	10	
<b>PRUEBA DE CONOCIMIENTOS</b>		
Prueba de conocimientos al cargo o puesto	10	<b>10</b>
<b>ENTREVISTA</b>		
	5	<b>5</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Nicolás Zurita (2017)

## ETAPA 5

### PRESUPUESTO

**Art 46. Del presupuesto:** el programa de reconocimientos será aprobado por el pleno del concejo municipal mediante una ordenanza municipal, y su presupuesto de la misma manera, será consensuado como base del 1,5 del presupuesto anual de la institución, el director de Gestión del talento humano será el encargado de elaborar dicho presupuesto con todos los lineamientos, costos, gastos, saldos, egresos, ingresos, acreedores, entre otros, este principio contable deben estar y constar con evidencias físicas o documentales.

**Art 47. Gestión del comité:** de reconocimientos laborales es establecer y motivar convenios que se puedan realizar apegados a las normas, con instituciones públicas, privadas o de educación que puedan aportar al desarrollo de este programa cuyo objetivo es premiar y elevar el desempeño y compromiso laboral para el éxito organizacional.

**Art 48. Los valores del presupuesto:** serán estudiados con detenimiento por el comité de reconocimientos y expuestos por el Director de Talento humano ya que se busca tener un equilibrio entre ingresos y egresos, manejando imprevistos con un 15% del valor de incentivos pecuniarios y no pecuniarios, buscando optimizar el programa con saldos a favor para proyectos de ayuda social como:

- Ayuda económica propia de todos los funcionarios y familiares hasta primer grado de consanguinidad en motivos de: Enfermedades catastróficas, accidentes laborales o externos, ayuda mortuoria, recetas médicas, etc., según la gravedad de la circunstancia de la o funcionario municipal bajo nómina.
- Si el saldo es negativo o de no cumplir con el costo del programa se buscara obtener un alcance del presupuesto de la institución, priorizando la gestión de recursos por parte de los miembros del comité a través de convenios como se los menciona en el Art. 44 de esta norma.

**Art 49. Fondo Común:** De existir saldos a favor, porque el talento humano no cumpla con las notas para alcanzar dichos reconocimientos, el programa de reconocimientos maneja su propio presupuesto, y de acuerdo al POA( plan operativo Anual) por los lineamientos o valores ahorrados o de diferencia positiva, para maximizar esos recursos económicos para

el desarrollo o estudio del programa o fomentar otros programas que beneficien al Talento Humano. La forma de se explica mediante ejemplo:

**Tabla No. 40 Presupuesto del programa de Reconocimientos**

PRESUPUESTO INSTITUCIONAL		11000000		
PROGRAMA DE RECONOCIMIENTOS 1,5 ANUAL		16500		
PRESUPUESTO ANUAL DEL PROGRAMA DE RECONCOMIENTOS				
RECONOCIMIENTOS	VALOR (USD)	PERIODO ANUAL	NUMERO DE TALENTO HUMANO RECONOCIDOS	DETALLE NOTA DE EVALUACIÓN
<b>INCENTIVO PECUNIARIO</b>				
Rmu por eficiencia	1184	1	1	MAYOR A 97 %
Becas capacitación formal	1200	2	2	MAYOR A 97 %
Profesionalización	8000	1	1	MAYOR A 97 %
<b>TOTAL</b>	<b>10384</b>			
<b>INCENTIVO NO PECUNIARIO</b>				
Cartas de reconocimiento	100	12	100	MAYOR A 95%
Diplomas- impresión alto relieve	800	12	100	MAYOR A 95%
Construcción del mural	300	1		
Viáticos - pasantías laborales	800	2	2	MAYOR A 97 %
Viáticos- representación	500	2	2	MAYOR A 95%
<b>TOTAL</b>	<b>2500</b>			
<b>COSTO ANUAL = 10384 + 2500 = 12884 USD</b>				
<b>COSTO DEL PROGRAMA DE RECOCIMIENTOS</b>		12884		
Imprevistos (15%)		1932,6		
<b>TOTAL</b>		<b>14816,6</b>		
<b>PRESUPUESTO INSTITUCIONAL</b>		<b>11000000</b>		
Programa de reconocimientos 1,5		16500		
Costo real del programa		14816,6		
<b>SALDO A FAVOR</b>		<b>1683,4</b>		

Elaborado por: Nicolás Zurita (2017)

## ETAPA 6

### EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

**Art 50. La evaluación:** del programa de reconocimientos, se lo realizara mediante:

50. 1 **La encuesta de satisfacción**, documento formal que medirá la percepción de todos los funcionarios en el aspecto de satisfacción del programa de reconocimientos, el responsable será el Director de Talento humano a través de su unidad la encuesta tendrá 10 reactivos que aportan información sobre el desarrollo del programa: así:

**Tabla No. 41 Encuesta de satisfacción del programa**

PERCEPCIÓN DEL PROGRAMA DE RECONOCIMIENTOS		Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Indiferente (3)	De acuerdo(4)	(5) Totalmente de Acuerdo
1	Está de acuerdo con el programa actual de reconocimientos laborales en la Institución.					
2	Está de acuerdo con los premios o incentivos dentro del programa de reconocimientos					
3	Con la implementación del programa, usted se encuentra motivado a mejorar su desempeño.					
4	Usted se encuentra motivado a trabajar dentro de su unidad o equipo de trabajo en la actualidad					
5	Su superior le mantiene informado acerca de su evaluación de desempeño y mejoramiento de las metas del GAD					
6	¿Ha recibido capacitaciones o retroalimentación para optimizar sus tareas por parte de su superior?					
7	La gestión del talento humano, con el programa de reconocimientos ha mejorado					
8	Considera que puede tener una Carrera laboral segura dentro de la institución					
9	Sus condiciones ambientales, equipos de trabajo ropa de seguridad y materiales han tenido una mejor provisión con este programa					
10	El trato, la comunicación y solución de problemas con el cliente o usuario externo ha mejorado					

**Elaborado por:** Nicolás Zurita (2017)



50.2 La encuesta la realizara todo el personal o funcionarios de la institución, de forma anónima y objetiva, se pondrá énfasis, si los indicadores de percepción que estén por encima del 80%, se mejorara paulatinamente, si está en el rango de aceptación del 79 - 70% se potenciará con acciones rápidas de mejora, si es menor el grado de percepción del 69% se hará una reingeniería del programa de reconocimientos. Estas apreciaciones del indicador de encuesta será también medido con la fórmula de satisfacción laboral:

$$\text{Índice de satisfacción del empleado} = \frac{\sum \text{Puntuaciones cuestiones de satisfacción}}{5 * \text{Número de cuestiones} * \text{Número de empleados}} * 100$$

Ejemplo:

Mediante una valoración de las preguntas del cuestionario, utilizando una escala donde de 1 a 5(1 sería la mínima y 5 la máxima satisfacción, y 292 funcionarios de la institución en la actualidad). Mientras que en el numerador sumamos las escalas de las respuestas de los funcionarios en las encuestas así:

$$\text{Índice de satisfacción del empleado} = \frac{12264}{5 * 10 * 292} * 100$$

$$\text{Índice de satisfacción del empleado} = 0,84 * 100$$

Índice de satisfacción del empleado = 84% de aceptación del programa de reconocimientos.

Con ayuda de este indicador se evidencia el porcentaje de aceptación del programa de reconocimientos para toma de decisiones del comité y del área de recursos humanos.

El programa de reconocimientos después de la puesta en marcha también se evaluara su eficacia mediante indicadores que serán medidos y formulados por los gestores de talento humano y aprobado por el comité de reconocimientos, los mismos que servirán para la toma de decisiones y desarrollo de estrategias para optimizar el programa de reconocimientos. Así:

**Tabla No. 42 Indicadores de eficiencia del programa de reconocimientos**

INDICADOR	FORMULA%	DETALLE
Programa de Reconocimiento laboral	$\frac{\text{Inversión en el programa}}{\text{Número de empleados}}$	Valor de inversión del programa por cada funcionario GAD
Ausentismo de Personal:	$\frac{\text{DPP}}{((I + F)/2) \text{ DL}} * 100$	A= Tasa ausentismo DPP= días persona perdidos por ausentismo en el período I= personal que se tenía al inicio del período F= personal que se tenía al final del período DL= días laborables durante el período
Costo del programa de reconocimientos	$\frac{\text{Costo total del programa de reconocimientos}}{\text{Presupuesto Total del área de talento humano}} * 100$	Identifica es el costo de inversión del programa del total del presupuesto para el área de talento humano
Índice de productividad del programa	$\frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Metas propuestas}} * 100$	Mide las metas alcanzadas versus las metas propuestas en la vigencia del programa de reconocimientos
Análisis de potencial	$\frac{\text{Número de funcionarios para suceder a otros}}{\text{Total de funcionarios}} * 100$	Proceso que permite conocer la proyección profesional que tiene el funcionario en relación a las exigencias de evolución del proyecto empresarial futuro en su mismo puesto de trabajo o en otros de mayor responsabilidad.
Beneficio por empleado	$\frac{\text{Beneficios antes de los impuestos e intereses}}{\text{Número total de empleados}} * 100$	Indicador de empleados que participan en el proceso productivo
Promoción interna del mercado laboral	$\frac{\text{Número de empleados promovidos de alto desempeño}}{\text{Número vacantes}} * 100$	Medidor de los funcionarios promovidos del programa de reconocimientos
Evolución del desempeño laboral	$\frac{\text{Número de empleados en desempeño excelente}}{\text{Total de evaluados}} * 100$	Evidencia de la evolución de los funcionarios que participan dentro del programa de reconocimientos
Rotación de personal	$\frac{\text{Número de renunciaciones, despidos abandonos de personal}}{\text{Número de empleados}} * 100$	Evidencia el porcentaje de rotación de personal en la institución
Resolución de quejas (usuario interno, usuario externo)	$\frac{\text{Resolución de quejas}}{\text{Número total de quejas presentadas}} * 100$	Evidencia el porcentaje de resolución de problemas antes los usuarios internos externos

**Elaborado por:** Nicolás Zurita (2017)

## ETAPA 7

### CRONOGRAMA

**Art. 51 Cronograma:** El programa de reconocimientos se basará en actividades planificadas al inicio del periodo anual por parte del Comité de Reconocimientos, a cargo de los funcionarios del Departamento de talento humano y consensuado con los directores o jefes departamentales.

**Art. 52 Sesión Solemne:** La sesión solemne del 22 de Julio será aprovechada para exaltar el programa de reconocimientos y los funcionarios de alto desempeño, años de servicio, estudios realizados y demás actividades del programa y se socializara el desempeño y alcance de las metas que motivan al talento humano y éxito organizacional.

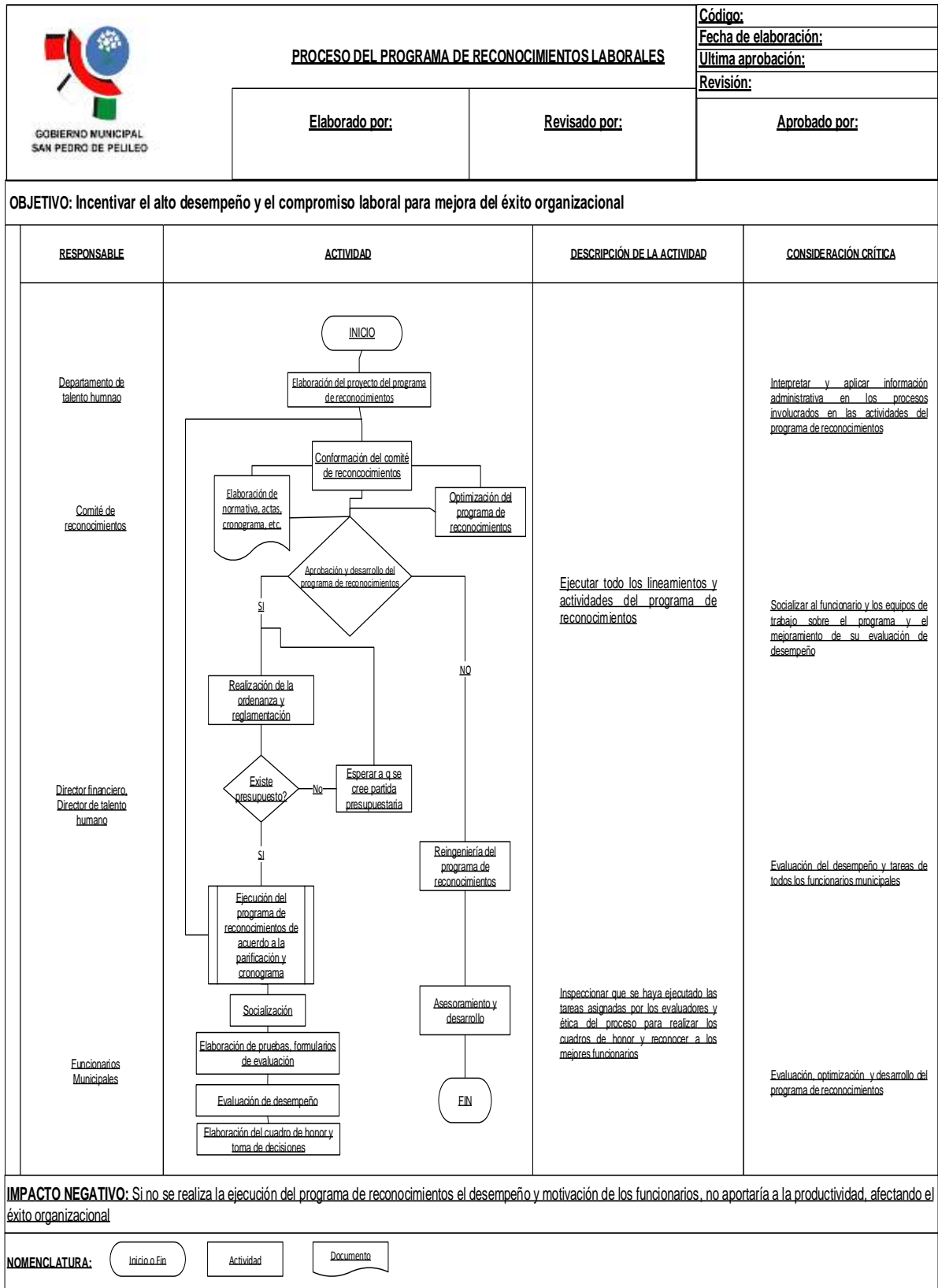
**Art.53 Socialización:** Los encargados de socializar continuamente el programa de reconocimientos es el comité y el director de talento humano a todos los funcionarios en especial a los directores o jefes departamentales para que ellos sean los portavoces de la forma, reglamentos, formatos, etc. Para una correcta evaluación de desempeño para el programa de reconocimientos.

**Art. 54 Gestión de recursos:** Los miembros del comité de reconocimientos y su directiva fomentará los convenios y gestionara de ser el caso los recursos y acciones del programa de reconocimientos ante personas, entidades de excelencia en su gestión para la optimización y desarrollo del programa de reconocimientos.

**Art. 55 Toma de decisiones:** Con el lineamiento de la planificación y cronograma sumado a los indicadores de eficiencia el comité podrá tomar decisiones sobre el desarrollo del programa y podrá modificar en el periodo del mismo la inclusión o exclusión de actividades del programa. Para ejemplo se expone el cronograma de actividades dentro del programa:



**Tabla No. 44 Diagrama del programa de reconocimientos**



Elaborado por: Nicolás Zurita (2017)

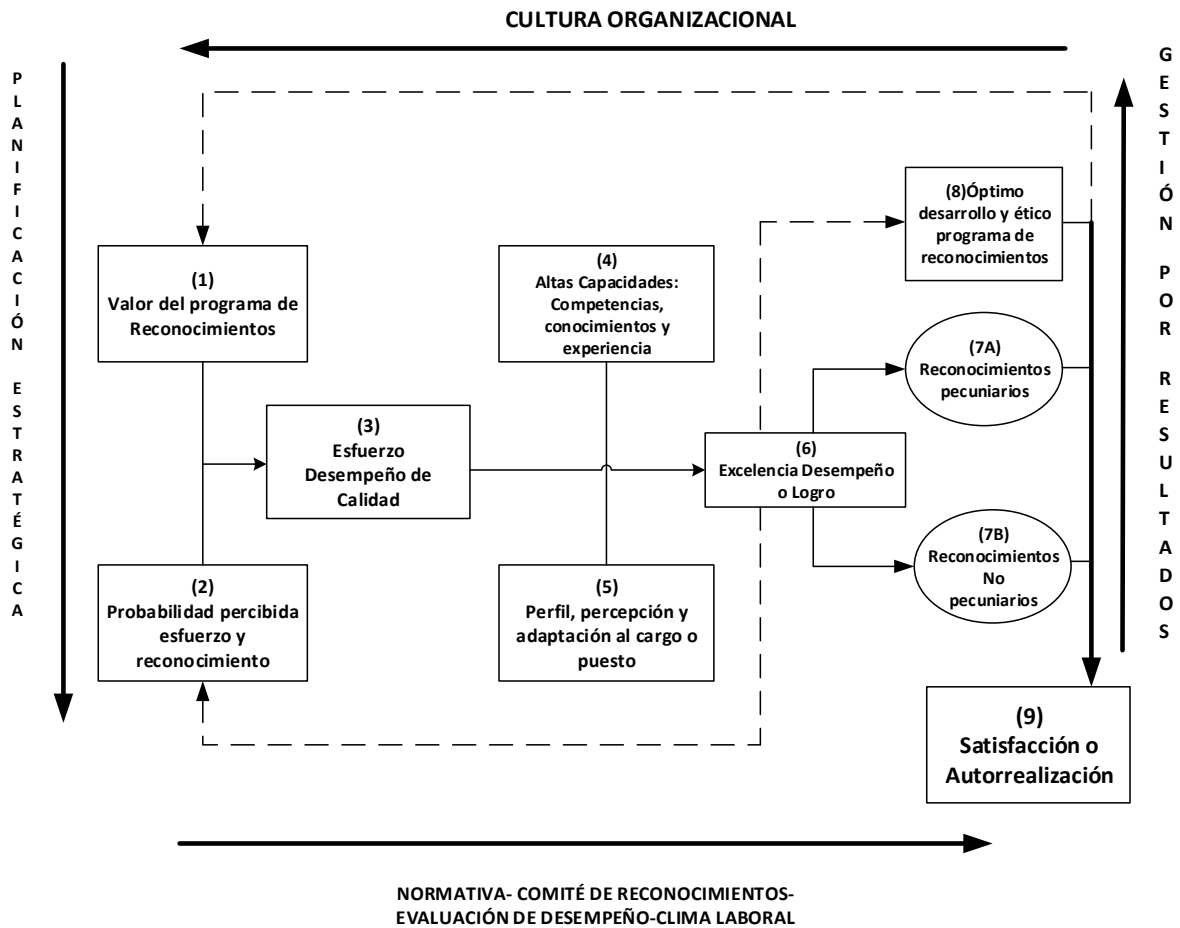
## **ALCANCES DEL PROGRAMA DE RECONOCIMIENTOS:**

**Art. 56** El programa de reconocimientos, a través del comité y con ayuda del comité de Salud y seguridad ocupacional fomentaran:

- Convenios y visitas de brigadas médicas para la atención constante de los funcionarios y funcionarias municipales.
- Dotación de equipos, herramientas, maquinaria de seguridad y de trabajo y uniformes, etc.
- Mejoramiento y accesos para las instalaciones o áreas de trabajo
- Inclusión de personas con capacidades especiales
- Realización de eventos conmemorativos, deportivos y culturales
- Charlas motivacionales
- Apoyo Psicológico
- Recursos para Jubilaciones
- Estabilidad laboral
- Reuniones familiares
- Resolución y mediación de conflictos laborales, y acciones que conlleven al mejoramiento del clima de trabajo dentro de la institución.

**Art. 57.** El evento de reconocimientos se lo realizara en fechas programadas por el comité de reconocimientos, en especial en fechas de cantonización, día de trabajo, fiestas institucionales, etc. En el salón municipal Francisco Saa Chacón, en presencia de todos los funcionarios municipales, autoridades, familiares, medios de comunicación y público en general.

## 6.7.1 Modelo Operativo



**Gráfico 12 . Modelo de reconocimiento laboral**

**Fuente:** Vroom (2015) y adaptado por Nicolás Zurita

El crecimiento organizacional exige mayor complejidad en los recursos necesarios para ejecutar las operaciones, ya que aumenta el capital, se incrementa la tecnología, las actividades de apoyo, etc.; además provoca el aumento del número de personas y genera la necesidad de intensificar la aplicación de conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad de la organización; así se garantiza que los recursos materiales, financieros y tecnológicos se utilicen con eficiencia y eficacia, y que las personas representen la diferencia competitiva, que mantiene y promueve el éxito organizacional: constituyen la competencia básica de la organización, su principal ventaja competitiva en un mundo globalizado inestable, cambiante y competitivo en extremo.

Este sistema promueve:

1. Motivar al personal a unirse a la organización. (Cultura organizacional)
2. Influir sobre los trabajadores para que optimicen su trabajo y contribuyan a la consecución de objetivos (Planeación Estratégica, socios estratégicos)
3. Motivan actuar de manera eficaz en toda su jerarquía a mejorar sus expectativas laborales (Normativas dentro del programa de Reconocimientos)
4. Refuerza la estructura de la organización para especificar la posición de sus diferentes miembros.(Gestión por resultados)

La función del programa de reconocimiento es alinear el bienestar de los miembros de la organización con la realización de la visión del GADMCSPP, de tal manera que los miembros de la organización se beneficien de ayudar a la empresa a ejecutar su estrategia de manera competente y satisfacer plenamente a los usuarios externos. Aunque los incentivos financieros son el componente central de los sistemas de reconocimiento de la mayoría de organizaciones privadas, el sector público hará uso intensivo de incentivos no monetarios, como las palabras frecuentes de elogio (o crítica constructiva), reconocimiento especial en reuniones de la compañía o en el boletín informativo, seguridad del empleo, comisiones estimulantes, oportunidades de transferencia a lugares atractivos, mayor (o menor) control del trabajo y autonomía en la toma de decisiones, y ascensos rápidos (o el riesgo de quedar “marginado” en un empleo rutinario o sin oportunidades de progresar).

Además, los gerentes eficaces están muy atentos al poder motivador de brindar a la gente la oportunidad de formar parte de algo emocionante y de obtener una mayor satisfacción personal, retarlos, con objetivos de desempeño ambiciosos, crear un ambiente de trabajo estimulante e interesante y los lazos intangibles de la aceptación en el grupo y un ambiente de trabajo “familiar”. Pero la estructura de motivación y reconocimiento debe usarse de manera creativa y vincularse directamente al logro de los resultados de desempeño necesarios para la buena ejecución de la estrategia. Uno de los mayores desafíos de la ejecución de la estrategia es emplear técnicas de motivación que creen compromiso incondicional y generen ciertas actitudes entre los empleados.

El método de reconocimiento y estructura de premios de la organización induce demasiada presión, competitividad interna e inseguridad del empleo, el impacto en la moral del personal y la ejecución de la estrategia puede ser contraproducente. Los hechos demuestran que la presión del gerente para mejorar la ejecución de la estrategia debe



incorporar más elementos de motivación positivos que negativos porque cuando la cooperación se consigue y se premia con convicción, en lugar de forzarse por medio de órdenes y amenazas (implícitas y explícitas) de castigo, la gente propende a responder con más entusiasmo, esfuerzo, creatividad e iniciativa, así:

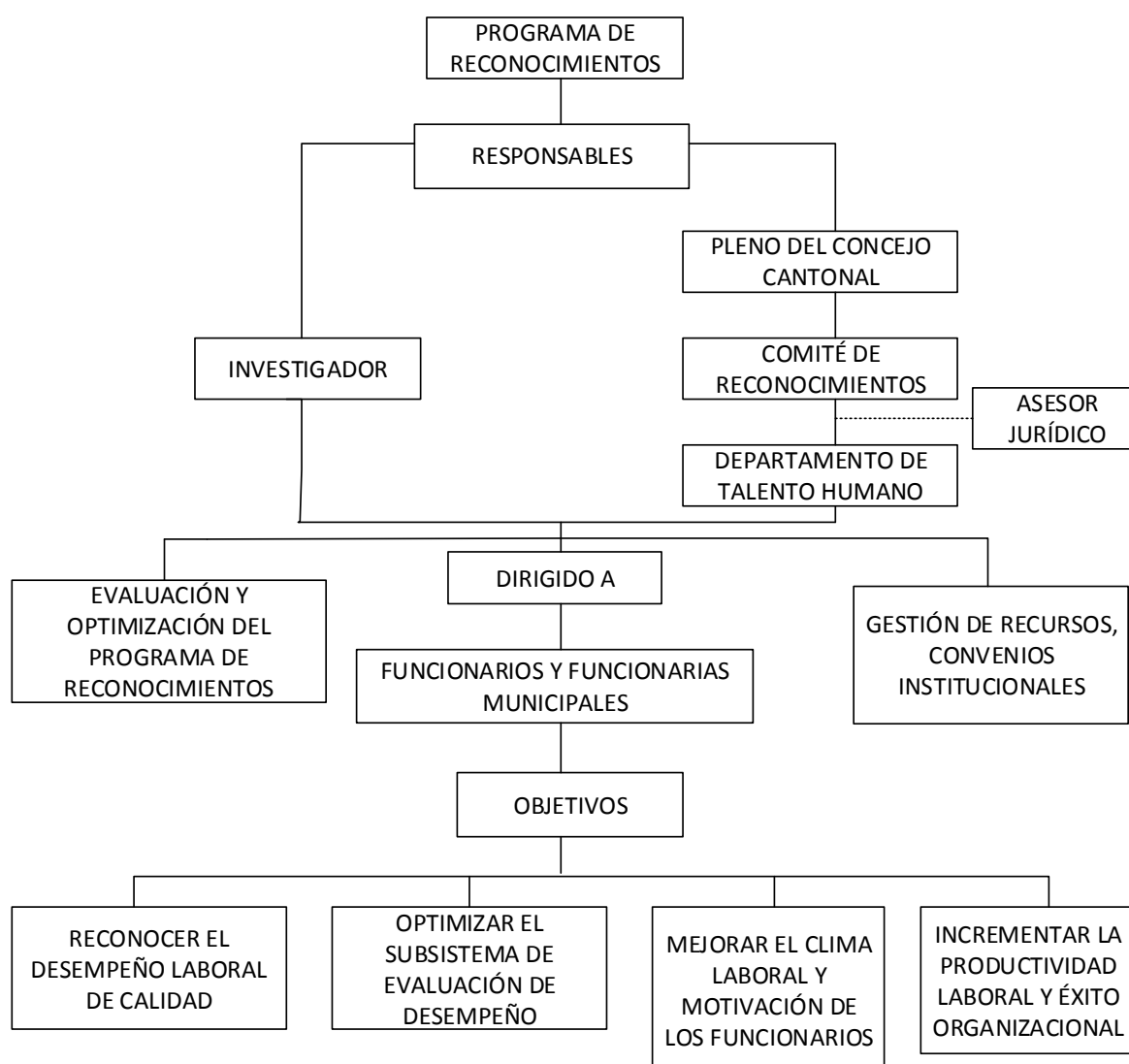
1. Crear un ambiente de trabajo donde haya una genuina sinceridad, interés y respeto mutuo entre los trabajadores y entre la gerencia y los empleados. Las compañías donde la gente se habla por su nombre y hay una fuerte camaradería son cada vez más la regla debido al efecto benéfico en el ambiente de trabajo.
2. Ofrecer liderazgo inspirador y hacer que los empleados se sientan parte de hacer algo que vale mucho la pena en un sentido social más amplio. Los trabajos con un propósito noble tienden a entusiasmar a los empleados.
3. Compartir información con los empleados sobre el desempeño financiero, la estrategia, las medidas de operación, las condiciones del Mercado y los actos de los competidores. Esto transmite la sensación de confianza en los empleados y de que no hay secretos. Ocultar la información a los empleados equivale a negarles información útil para realizar su trabajo, les impide ser socios estratégicos y por lo general los desalienta.
4. Tener instalaciones impecables. Un impresionante complejo corporativo para que los empleados trabajen por lo general tiene efectos decididamente positivos en la moral y la productividad.
5. Realizar promociones internas siempre que sea posible. Esta práctica coadyuva a crear lazos entre trabajadores y empleadores, además de ser un incentivo por el buen desempeño. Las promociones internas también ayudan a garantizar que la gente en puestos de responsabilidad conozca en realidad el negocio, la tecnología y operaciones que está manejando.
6. Ser flexible en la manera en que la compañía aborda la administración del personal (motivación, remuneración, reconocimiento, reclutamiento) en los entornos multinacionales y multiculturales. Los gerentes y empleados en países cuyas costumbres, hábitos, valores y prácticas de negocios varían de los de la “oficina

matriz” a menudo se sienten frustrados con la insistencia en prácticas mundiales y uniformes de administración del personal. Sin embargo, el área más importante donde la uniformidad es esencial es la transmisión del mensaje de que la organización valora a la gente de todas las razas y antecedentes culturales y que no tolerará la discriminación con base en la raza, género o cultura.

## 6.8 Administración de los recursos de la propuesta

La propuesta será administrada por el Comité de reconocimientos con el asesoramiento del investigador, con la cooperación del departamento de talento humano de la institución.

**Gráfico No. 13 Administración de la Propuesta**



**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** Nicolás Zurita (2017)

## 6.9 Previsión de la evaluación

**Tabla No. 45 Plan de Monitoreo y Evaluación de la Propuesta**

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
¿Qué va a evaluar?	Los niveles de reconocimiento laboral
¿Por qué evaluar?	Mejora el subsistema de evaluación de desempeño
¿Para qué evaluar?	Para reconocer el desempeño de calidad de los funcionarios
¿Quiénes solicitan evaluar?	El Investigador y el Departamento de Talento Humano
¿Cuándo evaluar?	Mensual, trimestral, semestral
¿Cómo evaluar?	Matriz de evaluación de desempeño del programa de reconocimientos
¿Con que evaluar?	Formulario Eval 01, experiencia laboral, tabla de complejidad de la tarea, puntualidad, y reporte inclusivo

**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** Nicolás Zurita (2017)

## Referencia Bibliográfica:

- Abad, R. (2015). *¿Qué tipo de reconocimiento utilizar?* Madrid: GENAROPCIONES.COM.
- Adams, S. (1985). *Teoría de la justicia aplicada bajo la consideración de la motivación en el trabajo*. Bruselas: Locke Inc.
- Aguilar, J. (8 de Febrero de 2015). Practicas de gestion del talento humano en empresas del Valle del Cauca. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 8(3), 113.
- Aldás, A. (02 de 11 de 2013). *El ambiente de trabajo y su efecto en el desempeño laboral en el Gobierno Municipal de San Pedro de Pelileo*. Tesis inédita. Ambato: Universidad Técnica de Ambato. Recuperado el 23 de 07 de 2015, de Universidad Técnica de Ambato: <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6129/1/112%20o.e..pdf>
- Alles, M. (2009). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires : Ediciones Granica S.A.
- Antz. (2014). *Escala de likert*. Obtenido de [http://www.ict.edu.mx/acervo\\_bibliotecologia\\_escalas\\_Escala%20de%20Likert.pdf](http://www.ict.edu.mx/acervo_bibliotecologia_escalas_Escala%20de%20Likert.pdf)
- Aon Hewitt. (2016 ). *Talento, Recompensa y Desempeño*. Obtenido de Tendencias Globales del Compromiso de los Empleados 2016 : [http://www.aon.com/ecuador/attachments/2016\\_Compromiso\\_Empleados.pdf](http://www.aon.com/ecuador/attachments/2016_Compromiso_Empleados.pdf)
- Arambulet, N. (2014). *Diseño de un modelo de sistema de gestión del talento humano para potenciar la gestión de la calidad en empresas de manufactura y servicio*. Caracas : Universidad Católica Andrés Bello.
- Barragán, J., Castillo, J., & Guerra, P. (Septiembre de 2009). *La retención de empleados eficientes: importancia estratégica de la fidelización de los empleados*. Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v4-n2/4\(2\)%20145-159.pdf](http://www.spentamexico.org/v4-n2/4(2)%20145-159.pdf)
- Barros, M. A. (2010). *Diseño de un sistema de gestión del taen el servicio de rentas internaslento humano*. Quito: Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Bedodo, V., & Giglio, C. (2016). *Mtivación laboral y compesaciones: una investigación de orientación teórica*. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/113580/cs39-bedodov244.pdf>

- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Tercera ed.). (O. Fernández, Ed.) Bogotá: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Caicedo , A. (11 de Septiembre de 2009). *Recompensa salarial*. Recuperado el 16 de Agosto de 2015, de <http://sistemasrs.blogspot.com/2009/09/1definicion-y-aspectos-relevantes.pdf>
- Capuano, A. (13 de Noviembre de 2004). *Evaluación de desempeño por competencias*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/877/87713710.pdf>
- Castillo, R. (2012). *Desarrollo del capital humano en las organizaciones* . Obtenido de [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico\\_administrativo/Desarrollo\\_del\\_capital\\_humano\\_en\\_las\\_org.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Desarrollo_del_capital_humano_en_las_org.pdf)
- Chiavenato, I. (2004). *Gestión del talento humano*. Obtenido de <https://valerojulio.files.wordpress.com/2012/09/libro-gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf>
- Chuquisengo, R. (2015). *Gestión del talento humano*. Lima: Demo Monografías Informe para empresarios.
- Colciencias . (01 de Diciembre de 2016). *Programa de bienestar 2016 talento humano dirección de gestion de recursos y logistica*. Obtenido de <http://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/programadebienestar-incentivos-2016.pdf>
- Colombo, M. (27 de Enero de 2011). *Trabajo en Equipo* . Obtenido de <http://www.marcolombo.com.ar/biblioteca/Trabajo%20en%20equipo.pdf>
- Definición y conceptos ABC. (30 de Mayo de 2011). *Definición de Productividad*. Recuperado el 16 de Agosto de 2015, de <http://www.definicionabc.com/economia/productividad.pdf>
- Definición y conceptos ABC. (30 de Mayo de 2011). *Definición de Productividad*. Recuperado el 16 de Agosto de 2015, de <http://www.definicionabc.com/economia/productividad.pdf>
- Del Real, W. (2013). *Cultura Organizacional*. Obtenido de <file:///C:/Users/Usuari/Downloads/CULTURA%20ORGANIZACIONAL.pdf>
- Deloitte Consulting LLP. (2014). *Tendencias Globales del Capital Humano 2014 comprometiendo a la fuerza laboral del siglo XXI*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/dttl-hc-trends-spa-spanish.pdf>

- Dimensionempresarial. (2 de Diciembre de 2014). *Definición de metas Empresariales*. Recuperado el 17 de Agosto de 2015, de Administración y Gerencia: <http://dimensionempresarial.com/definicion-de-metas-empresariales/pdf>
- Eco 3 Colecciones . (2013). *La elaboración de un plan estratégico*. Mexico D.F: Altair.
- Edenred. (04 de Noviembre de 2015). *10 estadísticas sobre motivación laboral para responsables de Recursos Humanos*. Obtenido de <http://www.edenred.es/blog/estadisticas-motivacion-laboral/>
- Ekos Negocios. (2011). *Las mejores prácticas de RR HH en el mundo*. Obtenido de Grandes Empleadores : <http://www.ekosnegocios.com/empleadores/Articulos/2.pdf>
- Ekos Negocios. (2015). *Recursos Humanos 2015*. Obtenido de Servidor público Competencias El servicio debe ser su guía: <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdf/256.pdf>
- El blog de WorkMeter. (3 de Octubre de 2012). *Optimiza la eficiencia de tu empresa*. Recuperado el 18 de Agosto de 2015, de La importancia de la productividad empresarial: <http://es.workmeter.com/blog/bid/229017/La-importancia-de-la-productividad-empresarial>
- El Universo. (21 de Febrero de 2015). Gobierno analiza reducir salarios altos funcionarios públicos. *El Universo*, pág. 3A. Recuperado el 23 de 07 de 2015, de EL UNIVERSO: <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/02/21/nota/4573911/gobierno-analiza-reducir-salarios-altos-funcionarios-publicos-hasta>
- Escodelme. (13 de Mayo de 2014). *Talento Humano*. Recuperado el 17 de Agosto de 2015, de [http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/talento\\_humano/contenido\\_u1.pdf](http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/talento_humano/contenido_u1.pdf)
- Fernández, J., & Navío, A. (6 de Marzo de 2014). *El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación* . Obtenido de <file:///C:/Users/Usuari/Downloads/1089Tejada.pdf>
- Figueroa , H. (27 de Marzo de 2014). *Estrategias de atracción y Retención Del Talento Humano en la Industria Minera Colombiana*. Obtenido de [file:///C:/Users/Usuari/Downloads/Dialnet-EstrategiasDeAtraccionYRetencionDelTalentoHumanoEn-5085561%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Usuari/Downloads/Dialnet-EstrategiasDeAtraccionYRetencionDelTalentoHumanoEn-5085561%20(2).pdf)
- Fleitas , S. (2013). La gestión del talento humano y del conocimiento. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 45(1), 5.

- Fuentes , S. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad (Estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de Quetzaltenango)*. Quetzaltenango, México: Universidad Rafael Landívar - Facultad de Humanidades-Campus de Quetzaltenango.
- Fundación Universitas . (16 de Mayo de 2015). *La imagen de empresa como proceso de interpretación acumulativa*. Obtenido de [https://rrppfu.files.wordpress.com/2012/08/modulo-1\\_relaciones-pc3babolicas-empresariales.pdf](https://rrppfu.files.wordpress.com/2012/08/modulo-1_relaciones-pc3babolicas-empresariales.pdf)
- Fundipe. (2014). *Cuadro de mando integral para la gestión de personas*. Obtenido de [http://www.fundipe.es/archives/CUADRO\\_DE\\_MANDO\\_seguro.pdf](http://www.fundipe.es/archives/CUADRO_DE_MANDO_seguro.pdf)
- García , F. (Octubre de 2012). *Conceptos sobre Innovación*. Obtenido de [http://www.acofi.edu.co/wp-content/uploads/2013/08/DOC\\_PE\\_Conceptos\\_Innovacion.pdf](http://www.acofi.edu.co/wp-content/uploads/2013/08/DOC_PE_Conceptos_Innovacion.pdf)
- Gestión del Talento Humano Grupo Uno. (16 de Enero de 2011). *Gestión del Talento Humano*. Recuperado el 14 de Agosto de 2015, de <http://talentohumano-grupo1.blogspot.com/2011/01/definicion-de-gestion-humana.pdf>
- Gobernación de Casanare. (17 de Agosto de 2015). *Administración Del Talento Humano*. Recuperado el 17 de Agosto de 2015, de <https://sites.google.com/site/sgigobcasanare/HOME/administracin-del-talento-humano>
- Graterol , R. (9 de Febrero de 2010). La investigación de campo. *Maestría en políticas públicas*, 2(1), 7.
- Gross, M. (05 de Junio de 2012). *Pensamiento Imaginactivo*. Obtenido de Las 8 teorías más importantes sobre la: [http://moodle2.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_mdl/pos/E/CO/AM/09/Las\\_8\\_teorias.pdf](http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_mdl/pos/E/CO/AM/09/Las_8_teorias.pdf)
- Hall, R. (2013). *Organizaciones estructura y procesos*. Bogotá: Prentice Hall International.
- Hernández , R., Fernández , C., & Baptista , M. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México D.F., México: Mcgraw-Hill.
- Herzberg, F., Mausner, & Snyderman. (1967). *Teoría del Factor Dual - Great*. Pittsburg: House R. Wigdor.
- Información del mercado laboral . (2014). *Modelo de compensacion total, gestión actual & desafíos*. Obtenido de [http://cumbreaparh.com/compensaciones/files\\_presentaciones/KarinaBellinzier\\_CompensacionTotal.pdf](http://cumbreaparh.com/compensaciones/files_presentaciones/KarinaBellinzier_CompensacionTotal.pdf)

- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. (2003). *El ABC de los indicadores de la productividad*. México: Macinc.
- Instituto Nacional de estadística y geografía. (11 de Abril de 2014). Metodología de cálculo de indicadores de productividad laboral en la industria Manufacturera. *Productividad laboral*, 2(1), 5.
- Instituto Nacional de la Meritocracia. (2013). *El significado e impacto del reconocimiento laboral*. Quito, Ecuador: Instituto Nacional de la Meritocracia.
- Lev, L. (13 de Enero de 2013). Factores Psicosociales y de Organización. *Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo*, 34(1), 35.
- Levin , R., & Rubin , D. (2004). *Estadística para la administración y economía* (Vol. 7). México: Pearson pretince Hall .
- Lewin, K. (2013). *Test de liderazgo*. Obtenido de <https://postgradouft.files.wordpress.com/2013/08/test-de-liderazgo-de-lewin.pdf>
- López, C. (19 de Noviembre de 2011). *Gestiópolis*. Obtenido de Los factores claves de éxito: <http://www.gestiopolis.com/factores-claves-exito/>
- Madero, S. (10 de Octubre de 2009). Factores relevantes del desarrollo profesional y de compensaciones en la carrera laboral del trabajador\*. *Contaduría y Administración*(232), 2.
- Managers. (12 de Diciembre de 2012). *Gestión de la calidad humana a nivel mundial. ¿Somos iguales al gestionar?* Recuperado el 10 de Agosto de 2016, de Caso Japón: <http://gestiondelacalidadhumana.blogspot.com/>
- Marrero, M., Domínguez , J., & Fajardo, B. (03 de Noviembre de 2012). *La Gestión por Procesos como técnica para el éxito de las organizaciones*. Obtenido de <file:///C:/Users/Usuari/Downloads/352-1560-1-SM.pdf>
- Maslow, A. (1954). *Teoría de las necesidades*. Barcelona: Kairós.
- Mcgregor, D. (1966). *El lado humano de las organizaciones*. Michigan: Harvard.
- Medina, A., Gallegos, C., & Lara , P. (03 de Abril de 2012). *Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa\**. Obtenido de <http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n6/09.pdf>
- Ministerio de Planificación Nacional y Política. (25 de Abril de 2015). *Programa de Pasantías*. Obtenido de <https://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/1da6a5c3-8c9a-4476-adb5->



- f9a6c19732dd/Programa%20de%20Pasant%C3%ADas%20MIDEPLAN.pdf?guest=true
- Ministerio del Trabajo. (2013). *Sistema Informático Integrado de Talento Humano*. Quito: Ministerio del Trabajo.
- Miralles , M. (2013). *Factores que influyen en el éxito organizacional: recursos humanos, estrategia, diseño organizativo y entorno*. Bellaterra: UAB, Facultad de derecho.
- Molina, A. (9 de Junio de 2014). *Estructuras organizacionales y tipos de organigramas*. Obtenido de [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/206041/AVA\\_2015-2/Lecturas/Estructuras\\_organizacionales\\_y\\_tipos\\_de\\_organigramas.pdf](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/206041/AVA_2015-2/Lecturas/Estructuras_organizacionales_y_tipos_de_organigramas.pdf)
- Moreno , L., Carbajal , S., Cortés, I., Varela, N., & Chávez , E. (Enero de 2009). *Gestión de talentos un reto planteado por la globalización y la competitividad*. Obtenido de Desarrollo Profesional: [file:///C:/Users/Usuari/Downloads/Dialnet-GestionDeTalentos-3238727%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Usuari/Downloads/Dialnet-GestionDeTalentos-3238727%20(3).pdf)
- Municipalidad de Miraflores. (09 de Diciembre de 2013). *Evaluación del desempeño laboral del personal de la municipalidad de Miraflores*. Obtenido de [https://www.miraflores.gob.pe/Gestorw3b/files/pdf/5219-10729-directiva\\_12\\_2013\\_gm\\_mm.pdf](https://www.miraflores.gob.pe/Gestorw3b/files/pdf/5219-10729-directiva_12_2013_gm_mm.pdf)
- Murillo, A. (3 de Septiembre de 2014). *¿Qué son los factores críticos del éxito y como se vinculan con el BSC?* Obtenido de [http://www.deinsa.com/cmi/documentos/Los\\_factores\\_criticos\\_del\\_exito.pdf](http://www.deinsa.com/cmi/documentos/Los_factores_criticos_del_exito.pdf)
- Organización Internacional del trabajo. (2013). *Sistemas de resolución de conflictos laborales: Directrices para la mejora del rendimiento*. Roma: Viale Maestri del Lavoro.
- Policia Nacional del Ecuador . (1998). *Reglamento de Disciplina de La Policía Nacional* . Quito.
- Porter, L., & Lawler, E. (1968). *La actitud de gestión y rendimiento*. California: Universidad de Brown.
- Quientero, J. (2 de Agosto de 2012). Recompensas y Castigos. *Recursos Humanos para Emprendedores*(1), 3.
- Ramírez , K. (16 de Abril de 2014). *Sistema de reconocimiento para alcanzar los objetivos claves de la empresa*. Obtenido de “El reconocimiento es una herramienta de gestión que refuerza la relación de la empresa con los trabajadores, y que origina cambios positivos al interior de una organización (Jiménez, 2013).

- Recalde , H. (2012). *Metodología de la Investigación*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Rengifo, G. (2014). *La comunicación asertiva, un camino seguro hacia el éxito organizacional*. Bogotá: UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA.
- Riviére, J. (26 de Mayo de 2014). *La complejidad de tarea de las ocupaciones*. Obtenido de [file:///C:/Users/Usuari/Downloads/Dialnet-LaComplejidadDeTareaDeLasOcupaciones-3026182%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Usuari/Downloads/Dialnet-LaComplejidadDeTareaDeLasOcupaciones-3026182%20(2).pdf)
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional décima tercera edición*. (P. M. Guerrero Rosas, Ed.) México D.F, México: Pearson.
- Rodríguez , M. (19 de Agosto de 2013). *Guía de Tesis*. Recuperado el 23 de Agosto de 2015, de <https://guiadetesis.wordpress.com/2013/08/19/acerca-de-la-investigacion-bibliografica-y-documental/pdf>
- Rodríguez , Y. (22 de Marzo de 2013). La gestión del talento humano como fuente generadora de innovación tecnológica propuesta metodológica para su aplicación. *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO*, 3(1), 19.
- Rodríguez, A. (27 de Mayo de 2014). Mención de Honor. *Randstad*, 14(2), 2.
- SABA. (2015). *Cómo ganarse a sus empleados: Guía esencial para reducir la tasa de abandono de los empleados y mejorar su desempeño*. Obtenido de [https://www.saba.com/media/1040192/eb\\_review\\_process\\_broken\\_f\\_la.pdf](https://www.saba.com/media/1040192/eb_review_process_broken_f_la.pdf)
- SENPLADES. (2013). *Plan Nacional del Buen vivir y la parte de garantizar la prestación de servicios públicos de calidad con calidez*. Quito, Ecuador: SENPLADES.
- Universidad de Salamanca . (2005). *CUESTIONARIO de SATISFACCIÓN LABORAL del Personal de Administración y Servicios Curso 2004-2005* . Salamanca : Universidad de Salamanca .
- Universidad del Cauca. (28 de Diciembre de 2009). *Plan de Estímulos e Incentivos Laborales* . Obtenido de [http://facultades.unicauca.edu.co/prlvmen/sites/default/files/procesos/MA-GT-5.1-PL-1%20Plan%20de%20est%C3%ADmulos%20e%20incentivos%20laborales\\_0.pdf](http://facultades.unicauca.edu.co/prlvmen/sites/default/files/procesos/MA-GT-5.1-PL-1%20Plan%20de%20est%C3%ADmulos%20e%20incentivos%20laborales_0.pdf)
- Vararey. (2015). *Coeficiente de correlación lineal de Pearson*. Obtenido de <https://personal.us.es/vararey/adatos2/correlacion.pdf>
- Vroom, V. (23 de Enero de 2015). *Motivación: El Modelo de Expectativas*. Obtenido de [http://motivacion-el-modelo-de-expectativas-de-victor-vroom#.WVCO5\\_k1\\_cd/.pdf](http://motivacion-el-modelo-de-expectativas-de-victor-vroom#.WVCO5_k1_cd/.pdf)

- Work Meter. (2015). *Claves para mejorar el rendimiento laboral en las empresas*.  
Obtenido de Incentivos y retribuciones: [http://cdn2.hubspot.net/hub/174456/file-52135403-pdf/docs/WorkMeter\\_-\\_eBook\\_sobre\\_Rendimiento\\_Laboral.pdf?\\_hsenc=p2ANqtz--MJ3jwntmuHwTE7q8751FnrsbuuZlgT80LxbOKug2C-YWLzgE6emewzYzAObkUu7eAQeMSPNE6lZ1d-JQoSfy4bkrMag&\\_hsmi=8750852](http://cdn2.hubspot.net/hub/174456/file-52135403-pdf/docs/WorkMeter_-_eBook_sobre_Rendimiento_Laboral.pdf?_hsenc=p2ANqtz--MJ3jwntmuHwTE7q8751FnrsbuuZlgT80LxbOKug2C-YWLzgE6emewzYzAObkUu7eAQeMSPNE6lZ1d-JQoSfy4bkrMag&_hsmi=8750852)
- Worldatwork. (03 de Mayo de 2012). *WorldatWork Survey Report on Reward and Next Practices*. Obtenido de <https://www.worldatwork.org/waw/adimLink?id=37008>
- Zaniuk, B. (26 de Marzo de 2012). *Buscar empleo*. Recuperado el 15 de Agosto de 2015, de <http://www.buscarempleo.es/opinion/modelo-de-carta-de-felicitation-al-trabajador.pdf>

# **ANEXOS**

## ANEXO # 1 ENCUESTA



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**DIRECCIÓN DE POSGRADO**



**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COHORTE 2014**  
**ENCUESTA DIRIGIDA A FUNCIONARIOS DEL GAD SAN PEDRO DE**  
**PELILEO**

**Objetivo:** Recabar información del tema de investigación: “El Reconocimiento del Talento Humano y el éxito organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón San Pedro de *Pelileo*.”

**Indicación:** Señor(a) funcionario(a), se ruega contestar las preguntas que se plantean a continuación con mucha objetividad. Lea con atención y marque con una X la alternativa que a su criterio considera este a su realidad. **Información de carácter general**

<b>Sexo</b>	<b>Edad (Años)</b>	<b>Tiempo trabajado en el GAD(Años)</b>	<b>Unidad en la que trabaja</b>
Hombre			Alcaldía
Mujer			Asesoría Jurídica
			Dirección Administrativa
			Dirección Financiera
			Catastros y Avalúos
			Dirección de Obras públicas
			Dirección de Servicios Públicos
			Dirección de Agua Potable y Alcantarillado
			Departamento de Orden y Control
			Dirección de Desarrollo de la Comunidad.
			Otro

<b>Solo si posee discapacidad</b>	<b>¿A cuál de las siguientes condiciones laborales pertenece?</b>									
Menos de 30%	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td rowspan="4" style="width: 20%; vertical-align: top;">LOSEP</td> <td style="width: 30%;">Nombramiento Definitivo</td> <td style="width: 50%;"></td> </tr> <tr> <td>Nombramiento Provisional</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Contrato Ocasional</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Libre Remoción</td> <td></td> </tr> </table>	LOSEP	Nombramiento Definitivo		Nombramiento Provisional		Contrato Ocasional		Libre Remoción	
LOSEP			Nombramiento Definitivo							
			Nombramiento Provisional							
			Contrato Ocasional							
	Libre Remoción									
Entre el 31% - 50%	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%;">Código de trabajo</td> <td style="width: 30%;">Contratos Indefinidos</td> <td style="width: 50%;"></td> </tr> </table>	Código de trabajo	Contratos Indefinidos							
Código de trabajo		Contratos Indefinidos								
Más del 51%										

<b>Estudios realizados</b>	
Primaria	
Secundaria	
Tecnologado	
Superior(Egresado-Semestres Cursados)	
Superior(Licenciatura- Ing.)	
Posgrado	
Doctorado	
PHD	

<b>Tiempo trabajado en el puesto actual (meses o años)</b>	<b>N° puestos en los que ha trabajado en el GAD</b>

Percepción del ámbito de trabajo.

<b>PUESTO DE TRABAJO</b>		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	El trabajo en mi Unidad está bien organizado.					
2	Mis funciones y responsabilidades están definidas, por tanto sé lo que se espera de mí.					
3	En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades.					
4	Recibo información de cómo desempeño mi puesto de trabajo.					
5	Dispongo de los recursos necesarios para realizar mi trabajo					
6	El ambiente de trabajo me produce stress.					

<b>AMBIENTE DE TRABAJO E INTERACCIÓN CON LOS COMPAÑEROS</b>		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
7	La relación con mis compañeros de trabajo (Jefe, pares, otras unidades) es satisfactoria.					
8	Las cargas de trabajo en mi equipo son bien repartidas, para sacar adelante las tareas.					
9	Me siento satisfecho con los programas de reducción de conflictos laborales.					
10	Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi equipo y lugar de trabajo.					

<b>DIRECCIÓN DE LA UNIDAD O JEFATURA</b>		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
11	Mi responsable o jefe demuestra un dominio técnico o conocimiento de sus funciones.					
12	Mi responsable o jefe toma decisiones con la participación del personal de la Unidad.					
13	Mi responsable o jefe me mantiene informado sobre el desempeño en mi trabajo.					

<b>ÉXITO ORGANIZACIONAL</b>		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
14	Contribuyen los resultados de mi equipo de trabajo al logro de los objetivos del GAD Pelileo					
15	Se realiza de forma eficiente y regular una evaluación de mi desempeño					
16	Se realiza un seguimiento del cumplimiento de mis objetivos					
17	Mis necesidades con respecto al Plan de Formación o Capacitación del GAD Pelileo han sido atendidas.					
18	En los dos últimos años he percibido una tendencia a mejorar en mi Unidad.					
19	La Institución tiene programas eficientes de inserción o contratación de personas con capacidades especiales.					

<b>ÉXITO ORGANIZACIONAL</b>		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
20	Considero que realizo eficientemente mis tareas asignadas					
21	Me siento motivado en mi puesto de trabajo					
22	La gestión del talento humano dentro del Gad Pelileo es satisfactoria					
23	Considero que mis tareas o decisiones que realizo tienen, gran incidencia en los objetivos institucionales					
24	Considero que mis tareas o decisiones que realizo, no tienen gran incidencia en los objetivos institucionales					
25	La atención que brindo al usuario externo satisface sus requerimientos					
26	Cumplo en el tiempo óptimo mis tareas asignadas					
27	En situaciones imprevistas o trascendentales fuera de horario de trabajo la Institución puede contar con mi apoyo					

<b>CONDICIONES AMBIENTALES, INFRAESTRUCTURAS Y RECURSOS</b>		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
28	Las condiciones de trabajo de mi Unidad son seguras (no representan riesgos para la salud).					
29	Las instalaciones de la Unidad (superficie, dotación de mobiliario, equipos técnicos) facilitan mi trabajo y los servicios prestados a los usuarios.					
30	Las herramientas informáticas que utilizo están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo.					
31	Las condiciones de mi Unidad tienen facilidades para usuarios internos y externos con capacidades especiales					

<b>COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN</b>		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
32	La comunicación interna dentro de mi Unidad funciona correctamente.					
33	La comunicación con otras unidades y funcionarios es satisfactoria					
34	Conozco los servicios que prestan otras Unidades del GAD					
35	Considero que mi comunicación con el usuario externo es satisfactoria					

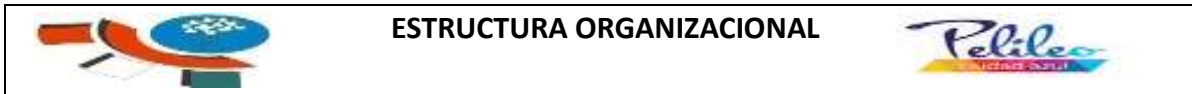
<b>RECONOCIMIENTO LABORAL</b>		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
36	Se reconocen periódicamente mis objetivos cumplidos, por los Directivos del GAD Pelileo.					
37	Cuándo introduzco una mejora de mi trabajo se me reconoce.					
38	Cuando culmino una Carrera de formación profesional se me reconoce tal logro					
39	En general, las condiciones laborales (asensos, salario, horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc.) son satisfactorias.					
40	Considero que puedo obtener ascensos dentro del Gad Pelileo					
41	El programa de reconocimientos laborales formales (sueldo variable, menciones de honor, Plan de Carrera), satisfacen sus expectativas.					
42	El programa de reconocimientos laborales informales (Cartas de reconocimiento, felicitación pública, permisos y eventos especiales), satisfacen sus expectativas.					
43	Se reconocen periódicamente los objetivos cumplidos, por los Directivos del GAD Pelileo para personas con capacidades especiales.					
44	Me siento identificado con el nombre y prestigio del GAD Pelileo al realizar su trabajo					
45	Me satisfacen las iniciativas actuales de reconocimiento laboral en el Gad Pelileo					

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



## ANEXO 2 LISTADO DE FUNCIONARIOS

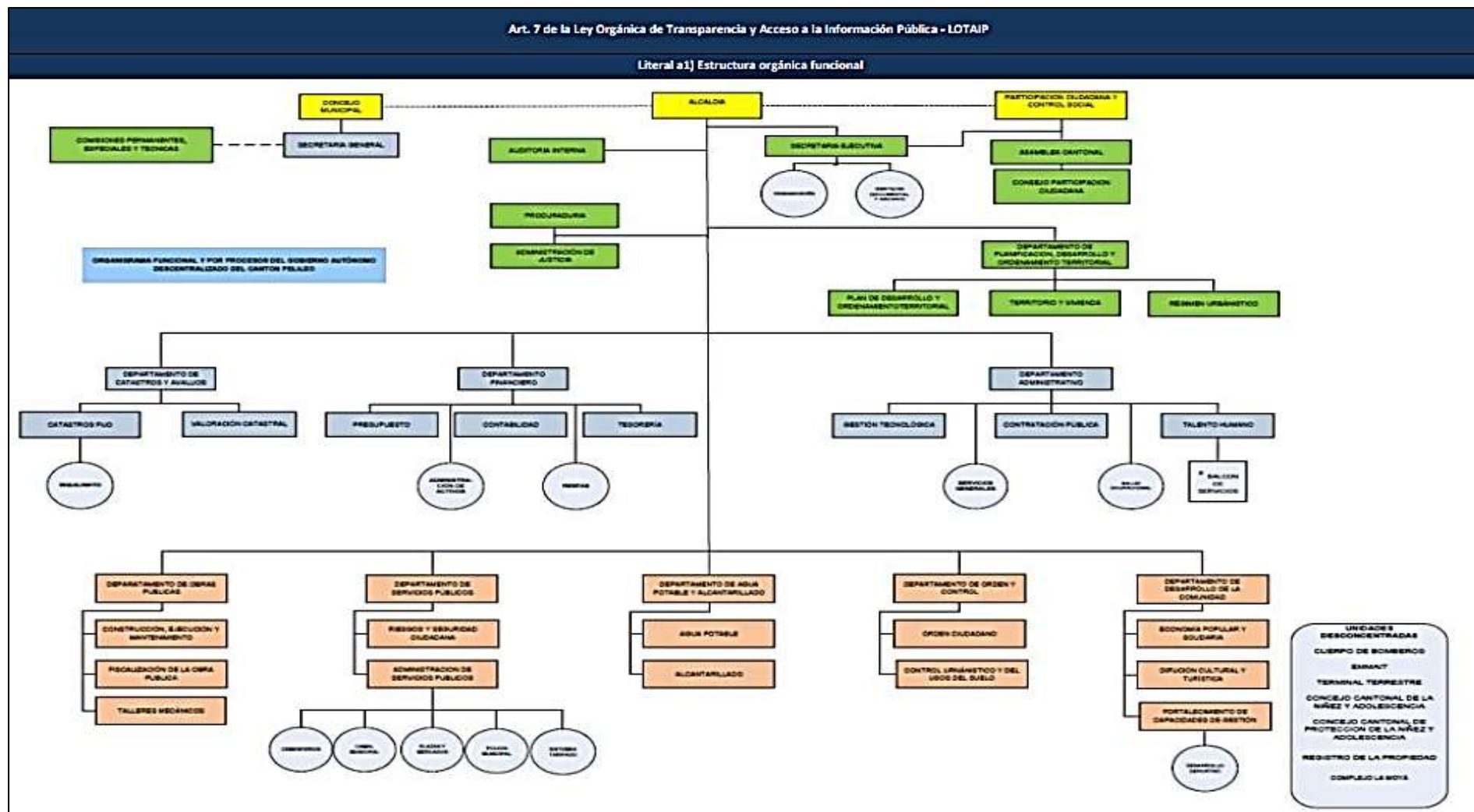
Tabla de la Estructura Básica Alineada a la Misión (2015) Talento humano- Departamentos del GAD Cantonal de Pelileo.



### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Art. 7 de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública - LOTAIP			
Literal b2) Distributivo de personal de la institución			
No.	Unidad a la que pertenece	Apellidos y nombres de los servidores y servidoras	Puesto Institucional
<b>PROCESOS GOBERNANTES / NIVEL DIRECTIVO</b>			
1	ALCALDIA	Dra. Carabanda Ivoni Manuel	Alcalde Cantonal
2	CONCEJO CANTONAL	Abg. María Augusta Llerenas Delgado	CONCEJAL
3	CONCEJO CANTONAL	Abg. Freddy Vilma Leguizamón Llerenas	CONCEJAL
4	CONCEJO CANTONAL	Dra. Mercedes Villacuri José Osobedo	CONCEJAL
5	CONCEJO CANTONAL	Dra. Carolina Villegas José Muñoz	CONCEJAL
6	CONCEJO CANTONAL	Luisa Jenny Carabanda Cordero María	CONCEJAL
7	CONCEJO CANTONAL	Luisa Cheiga Delgado María Patricia	CONCEJAL
8	CONCEJO CANTONAL	Luz Mercedes Paredes Dávalos Esteban	CONCEJAL
<b>PROCESOS AGREGADORES DE VALOR / NIVEL OPERATIVO</b>			
9	DIRECCIÓN DE OBRAS PÚBLICAS	Ing. Allan Carrasco Roberto Edisson	Director de Obras Públicas
10	DIRECCIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS	Ing. Ofra Rodríguez José Daniel	Director de Servicios Públicos
11	DIRECCIÓN DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO	Ing. Padron Molina Kleber Eduardo	Director de Agua Potable y Alcantarillado
12	DIRECCIÓN DE ORDEN Y CONTROL	Ing. Lopez Suarez Oscar Rivalino	Director de Orden y Control
13	DIRECCIÓN MUNICIPAL DE TRÁMITE, TRANSPORTE TERRESTRE Y SEGURIDAD VIAL		
14	DIRECCIÓN DE DESARROLLO DE LA COMUNIDAD	Lic. Carabanda Carabanda Jorge	Directora de Desarrollo de la Comunidad
15	DIRECCIÓN DE JUSTICIA Y SEGURIDAD		
<b>PROCESOS DESCONCENTRADOS</b>			
16	CUERPO DE BOMBEROS		
17	EMUMAT	Ing. Ivonne Villegas Oscar Milton	Gerente del EMUMAT
18	TRIBUNAL TERRESTRE		
19	CONSEJO CANTONAL DE LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA	Abg. Pico Valencia Carlos Fernando	Secretario del Consejo Cantonal de la Niñez y Adolescencia
20	JUNTA CANTONAL DE PROTECCIÓN DE LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA	Abg. Alejandra Maldonado José Carlos Abg. Mariagabriela Troncoso Paulina Alejandra Abg. Furesten Paredes Wilmar Rodríguez	Miembros de la Junta Cantonal de Protección de la Niñez y Adolescencia.
<b>ASESORÍAS / NIVEL DE APOYO</b>			
21	ASESORÍA JURÍDICA	Dra. Morales Gómez Della Maribel	Procurador Jurídico
22	COORDINACIÓN INSTITUCIONAL		
23	AUDITORÍA INTERNA	Ing. Ericko Irujo (prestado de la Contraloría)	Auditor Interno
24	COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL	Lic. Paredes Aldas Jairo Luis	Comunicador Institucional
25	CONSEJO DE PLANEACIÓN CANTONAL		
26	DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN, DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL	Abg. Morales Torres Ernesto Alejandro	Director de Planeación, Desarrollo y Ordenamiento Territorial
27	SECRETARÍA DE CONCEJO MUNICIPAL	Dra. Bourgeois Flores Pepsy Ximena	Secretaria de Concejo Municipal
28	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Ing. Giacomo López José Tomás	Director Administrativo
29	DIRECCIÓN FINANCIERA	Luisa Atamiano Zuriga Blanca Cecilia	Directora Financiera Encargada
FECHA ACTUALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN:			02/04/2015 (02/04/2015)
PERIODICIDAD DE ACTUALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN:			SEMPRE
UNIDAD POSIDORA DE LA INFORMACIÓN - LITERAL b2):			UNIDAD DE TALENTO HUMANO
RESPONSABLE DE LA UNIDAD POSIDORA DE LA INFORMACIÓN DEL LITERAL b2):			Ing. Luis Muñoz
CORREO ELECTRÓNICO DEL O LA RESPONSABLE DE LA UNIDAD POSIDORA DE LA INFORMACIÓN:			<a href="mailto:munoz@pelileo.gad.gov.ec">munoz@pelileo.gad.gov.ec</a>
NÚMERO TELEFÓNICO DEL O LA RESPONSABLE DE LA UNIDAD POSIDORA DE LA INFORMACIÓN:			3871-327 Ext. 111

ANEXO # 3 ORGANIGRAMA



**ANEXO # 4**

**MEDALLAS Y BANDA LABORAL DE RECONOCIMIENTOS**



## ANEXO# 5 CARTA DE RECONOCIMIENTO



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO  
DEL CANTÓN SAN PEDRO DE PELILEO**



### RECONOCIMIENTO

*“Aprendí que el coraje no es la ausencia de miedo, sino el triunfo sobre él.  
El hombre valiente no es aquel que no siente miedo, sino el que conquista ese miedo”*

Nelson Mandela

Por medio de la presente, el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón San Pedro de Pelileo, tiene el honor de entregar esta carta formal de reconocimiento al empleado/trabajador de calidad del mes:

**Señor(a): Dipson Gabriel Gallegos Flores**

**Dirección: Servicios Públicos Municipales**

**Jefatura: Policial Municipal**

Por su constante apoyo y compromiso de calidad en la consecución de metas, siendo un socio estratégico y colaborador en el éxito organizacional de la Institución.

Agradecemos su colaboración, ejemplo de efectividad en sus funciones, que conllevó al mejor desempeño mensual en su sección y auguramos más éxitos en su vida.

-----  
Dr. Manuel Caizabanda Jeréz

PRESIDENTE DEL COMITÉ DE RECONOCIMIENTOS  
Y ALCALDE MUNICIPAL.

DIPLOMA





ANEXO# 6 MEDALLA AL LOGRO LABORAL



ANEXO # 7 GALARDON AL EQUIPO DE TRABAJO



**ANEXO 8 CAPA DE RECONOCIMIENTOS A ESTUDIOS ALCANZADOS**





# FORMULARIO MRL-EVAL-01 - MODIFICADO

## FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO

### DATOS DEL SERVIDOR:

Apellidos y Nombres del Servidor

ROJAS CASTRO JOSE LUIS

(Evaluado): Denominación del Puesto

ESPECIALISTA DE GESTION DE PROYECTOS 2

que Desempeña: Título o Profesión:

INGENIERO EN SISTEMAS INFORMÁTICOS Y DE COMPUTACION

Apellidos y nombres del jefe Inmediato o superior Inmediato (Evaluador):

VAZQUEZ PAREDES JAVIER ENRIQUE

Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa):

Desde: 2013-01-01

Hasta: 2013-12-31

### EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO

#### INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:

# Actividades: 9

Factor: 60%

Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado	Meta del Período Evaluado	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
GESTION Y COORDINACION CON TECNICOS ESPECIALISTAS DE PROVINCIA	GESTION Y COORDINACION CON TECNICOS ESPECIALISTAS DE PROVINCIA	100.00	91.00	91	5
Controles de cambios de sistemas	Sistema de gestión de cambios	100.00	100.00	100	5
Desarrollo de proyectos de software	Herramientas de software aprobadas control de calidad	100.00	100.00	100	5
Recolección y documentación de	Documentos de visión y requerimientos	100.00	100.00	100	5
Diseño de Base de Datos	Modelos Entidad Relación, Conceptual y Físico de la base de	100.00	95.00	95	5
Documentación para paso a producción	Manual Técnico, de Instalación y de Usuario	100.00	95.00	95	5
Dar soporte de segundo nivel en las Aplicaciones reportadas por Mesa de	REPORTE DE SOPORTES REALIZADOS	100.00	100.00	100	5
Diccionario de Base de Datos	Documento de Diccionario de Base de datos	100.00	100.00	100	5
Cumplir con las disposiciones que le sean asignadas por el Director y/o su delegado	Entrega de informes de acuerdo a las disposiciones asignadas EN EL TIEMPO ESTABLECIDO	100.00	100.00	100	5

¿ A más del cumplimiento de la totalidad de las metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de

APLICA EL + 4 %

% DE AUMENTO

NO

0

Total Actividades Esenciales:

60.00

#### CONOCIMIENTOS

# Conocimientos: 10

Factor: 8%

Nivel de Conocimiento

HERRAMIENTAS DE DESARROLLO	Muy Bueno
LÓGICA DEL NEGOCIO	Muy Bueno
PROCESOS INSTITUCIONALES	Muy Bueno
GESTIÓN DE PROYECTOS	Bueno
DISEÑO DE INTEFACES GRÁFICAS	Muy Bueno
METODOLOGÍA MSF	Muy Bueno
IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS	Muy Bueno
DISEÑO DE BASE DE DATOS	Muy Bueno
CODIGO DE ETICA	Muy Bueno
SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	Muy Bueno

Total Actividades Conocimientos:

5.80

#### COMPETENCIAS TÉCNICAS

# Competencias: 10

Factor 8%

#### DESTREZA

Relevancia

Comportamiento Observable

Nivel de Desarrollo

Análisis de operaciones	Alta	Identificar el sistema de control requerido por una nueva unidad	Desarrollada
-------------------------	------	--	--------------

Diseño de tecnología	Alta	Crea nueva tecnología.	Desarrollada
Generación de ideas	Alta	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos	Desarrollada
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Alta	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización.	Desarrollada
Organización de sistemas	Alta	Diseña o rediseña la estructura, los procesos organizacionales y las atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo.	Desarrollada
Pensamiento analítico	Alta	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y	Desarrollada
Planificación y gestión	Alta	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros.	Desarrollada
Recopilación de información	Alta	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la	Desarrollada
Juicio y toma de decisiones	Media	Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la experiencia	Desarrollada
Pensamiento estratégico	Media	Comprende los cambios del entorno y esta en la capacidad de proponer planes y programas de	Desarrollada

**Total Competencias Técnicas del Puesto:**

**6.00**

**COMPETENCIAS UNIVERSALES**

**# Competencias: 6**

**Factor 8%**

**ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE:**

<b>DESTREZA</b>	<b>Relevancia</b>	<b>Comportamiento Observable</b>	<b>Frecuencia de Afirmación</b>
Aprendizaje continuo	Alta	Dirige y realiza investigaciones individuales y en equipos de trabajo, comparte conocimientos y experiencias, actuando como agente de cambio y multiplicador de nuevas	Frecuentemente
Conocimiento del entorno organizacional	Alta	Comprende y define la estructura organizacional, niveles de jerarquía y de toma de decisiones, las fuerzas del entorno que afectan a la organización, comprende los objetivos fundamentales de mediano y largo plazo, considerándolos en el	Frecuentemente
Relaciones Humanas	Alta	Identifica e interactúa con contactos beneficiosos para la institución, construyendo y afirmando lazos profesionales, políticos y sociales necesarios para alcanzar objetivos organizacionales.	Frecuentemente
Actitud al Cambio	Alta	Se adapta rápidamente a las circunstancias, tiempos, personas y otros factores cambiantes que afectan a la institución, modificando acciones y procedimientos para responder a las necesidades de la	Siempre
Orientación a los resultados	Alta	Modifica acciones necesarias y esfuerzos para lograr los objetivos institucionales. Alcanza exitosamente emprendimientos de la organización.	Siempre
Orientación de servicio	Alta	Enfoca decisiones y acciones a la satisfacción de la necesidades e intereses de los clientes internos y/o externos, estableciendo diferentes canales de comunicación para detectar requerimientos y respuestas	Siempre

**Total Competencias Universales:**

**6.96**

TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO <span style="float: right;">Factor: 16%</span>				
DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	Frecuencia de Aplicación	
TRABAJO EN EQUIPO	Alta	Incentiva la unión y empatía entre los integrantes, busca relaciones recíprocas y participación igualitaria de todos los miembros del equipo, para lograr objetivos comunes. Promueve el trabajo en equipo con	Siempre	
INICIATIVA	Alta	Identifica con anticipación situaciones que pueden suceder a visión de mediano y largo plazo, emprende acciones para minimizar problemas o para crear oportunidades. Demuestra capacidad constante para establecer prioridades y enfocar esfuerzos para	Frecuentemente	
<b>LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.</b>				
<b>Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:</b>			<b>14.00</b>	
<b>OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TENGA):</b>				
/ EVALUACION SOLICITADA A LOS TECNICOS DE PROVINCIA SOBRE LABOR CONJUNTA				
<b>QUEJAS DEL CIUDADANO (PARA USO DE LAS UARHS) INFORMACIÓN PROVENIENTE DEL FORMULARIO</b>				
Nombre de la persona que realiza la queja	DESCRIPCIÓN	No. DE FORMULARIO	APLICA DESCUENTO A LA EVALUACIÓN DEL	% DE REDUCCIÓN
0	0	0	0	0
<b>TOTAL:</b>			<b>0</b>	
<b>RESULTADO DE LA EVALUACIÓN</b>				
FACTORES DE EVALUACIÓN			CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)	
Indicadores de Gestión del puesto			60.00	
Conocimientos			5.80	
Competencias técnicas del puesto			6.00	
Competencias Universales			6.96	
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo			14.00	
Evaluación del ciudadano (-)			-	
<b>TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: 92.70</b>				
<b>EXCELENTE: DESEMPEÑO ALTO</b>				
<b>FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)</b>				
Fecha (mm/dd/aaaa):				
CERTIFICO: Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del desempeño.				
<p>_____</p> <p><b>FIRMA</b></p> <p><b>Evaluador o jefe Inmediato</b></p> <p><b>VAZQUEZ PAREDES JAVIER ENRIQUE</b></p>				

**CATÁLOGO DE COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO**

DESTREZA HABILIDAD	RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
	ALTA	MEDIA	BAJA
Análisis de operaciones	Identificar el sistema de control requerido por una nueva unidad organizacional	Sugerir cambios en un programa de computación para que su uso resulte más fácil al usuario.	Seleccionar un equipo para la oficina
Comprensión escrita	Lee y comprende documentos de alta complejidad. Elabora propuestas de solución o mejoramiento sobre la base del nivel de comprensión	Lee y comprende documentos de complejidad media, y posteriormente presenta informes.	Lee y comprende la información sencilla que se le presenta en forma escrita y realiza las acciones pertinentes que indican el nivel de comprensión.
Comprensión oral	Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y desarrolla propuestas en base a los requerimientos.	Escucha y comprende los requerimientos de los usuarios internos y externos y elabora informes.	Escucha y comprende la información o disposiciones que se le provee y realiza las acciones pertinentes para el cumplimiento.
Comprobación	Realiza pruebas y ensayos de naturaleza compleja para comprobar si un nuevo sistema, equipo o procedimiento técnico - administrativo, funcionará correctamente. Identifica claramente los errores y propone los correctivos	Enciende máquinas o equipos por primera vez para verificar su funcionamiento. Constata la calidad de los productos.	Verifica el funcionamiento de máquinas o equipos, frecuentemente.
Desarrollo estratégico de los recursos humanos	Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo.	Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.
Destreza matemática	Desarrolla un modelo matemático para simular y resolver problemas.	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)	Contar dinero para entregar cambios.
Detección de averías	Detecta fallas en sistemas o equipos de alta complejidad de operación como por ejemplo, depurar el código de control de un nuevo sistema operativo.	Identifica el circuito causante de una falla eléctrica o de equipos o sistemas de operación compleja.	Busca la fuente que ocasiona errores en la operación de máquinas, automóviles y otros equipos de operación sencilla.
Diseño de tecnología	Crea nueva tecnología.	Diseña los mecanismos de implementación de nuevas tecnologías que permiten	Rediseña el portal Web institucional, base de datos y otros para mejorar el acceso a

		mejorar la gestión de la organización.	la información.
Expresión escrita	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos)	Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares)	Escribir documentos sencillos en forma clara y concisa. Ejemplo (memorando)
Expresión oral	Expone programas, proyectos y otros ante las autoridades y personal de otras instituciones.	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.	Comunica en forma clara y oportuna información sencilla.
Generación de ideas	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales.	Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.	Encuentra procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los usuarios.
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización.	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.	Presenta datos estadísticos y/o financieros.
Identificación de problemas	Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias.	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso	Compara información sencilla para identificar problemas.
Inspección de productos o servicios	Establece procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que genera la institución.	Realiza el control de calidad de los informes técnicos, legales o administrativos para detectar errores. Incluye proponer ajustes.	Chequea el borrador de un documento para detectar errores mecanográficos.
Instalación	Instala maquinarias, programas y equipos de alta complejidad.	Instala cableados y equipos sencillos.	Instala piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.
Instrucción	Capacita a los colaboradores y compañeros de la institución	Instruye sobre procedimientos técnicos, legales o administrativos a los compañeros de la unidad o proceso .	Instruye a un compañero sobre la forma de operar un programa de computación.
Juicio y toma de decisiones	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del usuario. Idea soluciones a problemáticas futuras de la	Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la	Toma decisiones de complejidad baja, las situaciones que se presentan permiten comparar patrones de hechos ocurridos con

	institución.	experiencia previa.	anterioridad.
Manejo de recursos financieros	Planifica y aprueba el presupuesto anual de una institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.	Prepara y maneja el presupuesto de un proyecto a corto plazo .	Utiliza dinero de caja chica para adquirir suministros de oficina y lleva un registro de los gastos.
Manejo de recursos materiales	Evalúa los contratos de provisión de recursos materiales para la institución.	Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.
Mantenimiento de equipos	Implementa programas de mantenimiento preventivo y correctivo. Determina el tipo de mantenimiento que requieren los equipos informáticos, maquinarias y otros de las unidades o procesos organizacionales.	Depura y actualiza el software de los equipos informáticos. Incluye despejar las partes móviles de los equipos informáticos, maquinarias y otros.	Realiza la limpieza de equipos computarizados, fotocopadoras y otros equipos.
Monitoreo y control	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.	Analiza y corrige documentos.
Operación y control	Controla la operación de los sistemas informáticos implementados en la institución. Establece ajustes a las fallas que presenten los sistemas.	Opera los sistemas informáticos, redes y otros e implementa los ajustes para solucionar fallas en la operación de los mismos.	Ajusta los controles de una máquina copiadora para lograr fotocopias de menor tamaño.
Organización de la información	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.	Clasifica documentos para su registro.
Organización de sistemas	Diseña o rediseña la estructura, los procesos organizacionales y las atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo.	Diseña o rediseña los procesos de elaboración de los productos o servicios que generan las unidades organizacionales.	Identifica el flujo de trabajo. Propone cambios para agilizar las actividades laborales.
Orientación / asesoramiento	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.	Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.

Pensamiento analítico	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.	Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla.	Realiza una lista de asuntos a tratar asignando un orden o prioridad determinados. Establece prioridades en las actividades que realiza.
Pensamiento conceptual	Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil.	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros.	Utiliza conceptos básicos, sentido común y la experiencias vividas en la solución de problemas inherentes al desarrollo de las actividades del puesto.
Pensamiento crítico	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.	Discrimina y prioriza entre las actividades asignadas aplicando la lógica.
Pensamiento estratégico	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.	Comprende los cambios del entorno y esta en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.	Puede adecuarse a los cambios y participa en el desarrollo de planes y programas de mejoramiento continuo.
Percepción de sistemas y entorno	Identifica la manera en cómo un cambio de leyes o de situaciones distintas afectará a la organización.	Identifica situaciones que pueden alterar el desenvolvimiento normal de los colaboradores de una unidad o proceso organizacional. Implica la habilidad de observar y aprovechar los comportamientos de los colaboradores y compañeros.	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.
Planificación y gestión	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.

Recopilación de información	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada.	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos etc.)	Busca información con un objetivo concreto a través de preguntas rutinarias.
Reparación	Repara los daños de maquinarias, equipos y otros, realizando una inspección previa.	Reemplaza las piezas deterioradas de maquinarias, equipos y otros	Ajusta las piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.
Selección de equipos	Identifica el equipo necesario que debe adquirir una institución para cumplir con los planes, programas y proyectos.	Escoge un nuevo programa informático para la automatización de ciertas actividades.	Selecciona los instrumentos necesarios para una reunión de trabajo.
<b>IMPORTANTE</b>	<b>UNA VEZ INGRESADO LAS COMPETENCIAS QUE USTED REQUIERA VUELVA A LA PESTAÑA EVAL01 :</b>		