



UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO

CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO Y  
EDUCACIÓN CONTINUA

MAESTRIA EN GESTION DE RECURSOS HUMANOS

TESIS DE GRADO

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER EN  
GESTION DE RECURSOS HUMANOS

TEMA

LA MOTIVACIÓN EN EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS  
HUMANOS EN LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN SANTO  
DOMINGO

DIRECTOR: *Mg. Sr. Humberto Sanchez Torres*

AUTORA: *Maricela Portillo Xamburano*

BABAHOYO

2005

## DEDICATORIA

**A mis padres, por ser ejemplo  
de paciencia y amor.**

**A mis hijos por su  
tiempo tomado y su generosidad  
Para ellos con amor este triunfo.**

**Y para Consuelo**

*Maribel*

## **AGRADECIMIENTO**

**La verdad por más pequeña que sea es una virtud que te ennoblece y permitiendo que se haga eco.**

**Mi gratitud, para todas las personas que creyeron en mí y que me apoyaron e hicieron posible la culminación del presente trabajo de investigación.**

**De manera especial debo reconocer las orientaciones y asistencias profesionales del Dr. Mg Sc. Sr. Franklin A. Sánchez Torres, un verdadero amigo y asesor, quien en todo momento me puso de manifiesto los valores como instrumentos de una realidad social al servicio de la humanidad; La mejor lección que he aprendido del maestro es la lealtad y la gratitud.**

**Al Centro de Estudios y Postgrado de la Universidad Técnica de Babahoyo; a sus autoridades con deferencia para el Dr. Mg. Sc. Hugo Alvarado Franco y a su asistente administrativa Ing. María Alexandra Rodríguez Gómez.**

*Maricela*

## PROLOGO

Partiendo que administrar recursos humanos es la administración de recursos humanos para alcanzar los objetivos organizacionales. En consecuencia, comprende a los gerentes de todos los niveles. Básicamente por el esfuerzo de otros, los gerentes logran que se hagan cosas que requieren una efectiva administración de recursos humanos.

Un administrador de recursos humanos que fundamentalmente se desempeña en funciones de asesoría o de apoyo, trabajando con otros gerentes para ayudarlos a manejar asuntos de recursos humanos. Por lo tanto el administrador de recursos humanos es responsable principalmente de coordinar la administración de tales recursos para ayudar a una administración que alcance sus metas organizacionales. Hoy en día los problemas en recursos humanos son enormes y parecen que se amplían cada día más. El gerente de recursos humanos enfrenta a una multitud de desafíos que van desde la fuerza laboral como sindicato y como desempeños los mismos que cambian constantemente hasta la multiplicidad siempre presente de las regulaciones legales.

Con la explicitación que he propuesto, el tema de mi trabajo reúne las condiciones para que usted estimado amigo comprenda, que una de las realidades de la administración de los Recursos Humanos en la Ilustre Municipalidad de Santo Domingo de los Colorados, es la fundamentación "que el trabajador es un ser humano" y por lo tanto se hace necesario partir de él y concebir que la motivación es un factor preponderante para alcanzar la calidad de servicio del funcionario y trabajador municipal; para ello he concebido que los capítulos integrantes del informe del trabajo de investigación y de tesis parten desde la introducción en la que esta inmersa fundamentalmente la justificación de muy alto nivel, asienta premisas por las que este trabajo tiene relevancia académica - administrativa.

Para el desarrollo del trabajo se utilizó la matriz disciplinar de Kuhn para dar cierta rigurosidad científica al mismo, partiendo de la problemática, primer paso de Kuhn, la misma que diagnóstica de manera precisa pero contundente la realidad que vivimos con los servicios que presta el municipio santodominguense y que impacta en la calidad de los mismos. Los supuestos teóricos atienden a la necesidad de contextualizar la propuesta que es la parte final de la investigación, así como evitar la desvinculación de la propuesta de las consideraciones generales de la administración de personal y su desarrollo en lo referente a la motivación humana para desarrollar servicios de calidad, pues sólo facilita su elaboración. La propuesta metodológica analiza primordialmente los métodos que fueron utilizados a manera de red en la

recopilación de la información del trabajo de campo establecido y ejecutoriado en la investigación. Las conclusiones y recomendaciones son integrantes del todo como resultado del trabajo realizado hecho que permiten elaborar la propuesta alternativa que es realmente el resultado de todo este trabajo expresado.

## RESUMEN

El presente informe de Tesis de Grado conceptúa a la motivación y su incidencia en el clima laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Santo Domingo de los Colorados. La muestra estuvo conformada por 344 trabajadores a tiempo completo y eventuales entre Asesores, Jefes Departamentales, Jefes de Oficina, Empleados, Trabajadores entre otros del cabildo santodomingueño.

Este informe se encuentra estructurado por capítulo como: I. Introducción, en la misma que encontramos: la formulación del problema, los objetivos logrados y revisión de investigaciones anteriores; II. Marco Teórico que parte del marco teórico conceptual en relación directa con marco teórico relacionado al tema; III metodología aplicada la misma que consta del diseño, población y muestra, hipótesis, técnicas e instrumentos, variables, procesamiento de datos y proceso de verificación de la hipótesis; IV. Informe de los resultados obtenidos evidencian los niveles medios de motivación y su importancia en el clima laboral y sus diferencias solo en cuanto al clima organizacional de los empleados y trabajadores de la Municipalidad de Santo Domingo de los Colorados, V. Conclusiones y recomendaciones, en la misma se incluye la propuesta en la que se resalta la concepción de la motivación como elemento para mejorar la calidad de servicio al cliente, además se incluye la necesidad de un adecuado manejo en la toma de decisiones y en los sistemas de comunicación para optimizar el rendimiento organizacional .

## SUMMARY

The formless present of Thesis of Degree conceptual to the motivation and their incidence in the labor climate in the workers of the Municipality of Sacred Domingo from the Colorado. The sample was conformed on time by 344 workers complete and eventual among Advisory, Departmental Bosses, Bosses of Office, Employees, and Workers among others of the town council santodominguence.

This report is structured for I surrender as: I. Introduction, in the same one that we find: the formulation of the problem, the achieved objectives and revision of previous investigations; II. Theoretical Marco that leaves of the conceptual theoretical mark in direct relationship with theoretical mark related to the topic; III applied methodology the same one that consists of the design, population

and it shows, hypothesis, technical and instruments, variables, prosecution of data and process of verification of the hypothesis; IV. Inform of the obtained results they evidence the levels motivation means and their importance in the labor climate and their alone differences as for the organizational climate of the employees and workers of the Municipality of Sacred Domingo from the Colorado, V. Conclusions and recommendations, in the same one the proposal is included in the one that is stood out the conception of the motivation like element to improve the quality of service to the client, the necessity of an appropriate handling it is also included in the taking of decisions and in the communication systems to optimize the organizational yield.

## INDICE

<b>CONTENIDOS</b>	<b>PÁGINAS</b>
<b>PÁGINAS PRELIMINARES:</b>	
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
PROLOGO	iii
RESUMEN	iv
INDICE DE PÁGINAS	v
INDICE DE CUADROS Y GRAFICOS	vi
<b>CAPITULOS:</b>	
<b>CAPITULO I</b>	
1. INTRODUCCION	1
1.1. Formulación del problema y justificación del estudio	1
1.2. Objetivos	4
1.2.1. Objetivo general	4
1.2.2. Objetivos específicos	4
1.3. Revisión de investigaciones relacionadas al tema	4
1.4. Restricciones y alcances	5
<b>CAPITULO II</b>	
2. MARCO TEORICO	6
2.1. Marco teórico conceptual	6
2.2.1. Marco Histórico Institucional	6
2.2. Marco histórico relacionado al tema	9
2.2.1. Alternativa teórica	9
2.2.2. Desarrollo de categorías	9
2.2. Definiciones de términos de uso común	35
<b>CAPITULO III</b>	
3. METODOLOGÍA EMPLEADAS	39
3.1. Métodos	39
3.2. Técnicas e instrumentos	40
3.2.1. Técnicas	40
3.2.2. Instrumentos	41
3.3. Población y muestra	41
3.4. Hipótesis	42
3.4.1. Hipótesis general	42
3.4.2. Hipótesis particulares	43
3.5. Variables	44
3.6. Procesamiento de datos	44
3.7. Proceso metodológico para verificar Hipótesis	45
<b>CAPITULO IV</b>	
4. RESULTADOS	47
4.1. Presentación de datos generales	47
4.1.1. Encuestas aplicadas a asesores	47
47.1.2. Encuestas aplicadas a jefes departamentales	48



4.1.3. Encuestas aplicadas a jefes de oficina	50
4.1.4. Encuestas aplicadas a otros	52
4.1.5. Encuestas aplicadas a empelados	53
4.1.6. Encuestas aplicadas a trabajadores eventuales	54
4.1.7. Encuestas aplicadas a vivanderas	56
4.1.8. Observación a horarios de trabajo	57
4.1.9. Observación a presentación personal	58
4.1.10. Observación al trato al usuario	59
4.1.11. Observación a la permanencia en el trabajo	60
4.1.12. Entrevista a asesores	60
4.1.13. Entrevista a jefes departamentales	61
4.1.14. Entrevista a jefes de oficina	62
4.1.15. Entrevista a empleados	63
4.1.16. Entrevista a trabajadores eventuales	64
4.2. Interpretación – Graficación y Discusión de los datos obtenidos	66
4.2.1. Cuadro N° 01: Interpretación – Gráficos – Discusión	66
4.2.2. Cuadro N° 02: Interpretación – Gráficos - Discusión	67
4.2.3. Cuadro N° 03: Interpretación – Gráficos - Discusión	67
4.2.4. Cuadro N° 04: Interpretación – Gráficos - Discusión	68
4.2.5. Cuadro N° 05: Interpretación – Gráficos - Discusión	69
4.2.6. Cuadro N° 06: Interpretación – Gráficos - Discusión	70
4.2.7. Cuadro N° 07: Interpretación – Gráficos - Discusión	70
4.2.8. Cuadro N° 08: Interpretación – Gráficos - Discusión	71
4.2.9. Cuadro N° 09: Interpretación – Gráficos - Discusión	72
4.2.10. Cuadro N° 10: Interpretación – Gráficos - Discusión	73
4.2.11. Cuadro N° 11: Interpretación – Gráficos - Discusión	74
4.2.12. Cuadro N° 12: Interpretación – Gráficos - Discusión	74
4.2.13. Cuadro N° 13: Interpretación – Gráficos - Discusión	75
4.2.14. Cuadro N° 14: Interpretación – Gráficos - Discusión	76
4.2.15. Cuadro N° 15: Interpretación – Gráficos - Discusión	77
4.2.16. Cuadro N° 16: Interpretación – Gráficos - Discusión	77
4.2.17. Cuadro N° 17: Interpretación – Gráficos - Discusión	78
4.2.18. Cuadro N° 18: Interpretación – Gráficos - Discusión	79
4.2.19. Cuadro N° 19: Interpretación – Gráficos - Discusión	80
4.2.20. Cuadro N° 20: Interpretación – Gráficos - Discusión	80
4.2.21. Cuadro N° 21: Interpretación – Gráficos - Discusión	80
4.2.22. Cuadro N° 22: Interpretación – Gráficos - Discusión	81
4.2.23. Cuadro N° 23: Interpretación – Gráficos - Discusión	82
4.2.24. Cuadro N° 24: Interpretación – Gráficos - Discusión	83
4.2.25. Cuadro N° 25: Interpretación – Gráficos - Discusión	83
4.2.26. Cuadro N° 26: Interpretación – Gráficos - Discusión	84
4.2.27. Cuadro N° 27: Interpretación – Gráficos - Discusión	85
4.2.28. Cuadro N° 28: Interpretación – Gráficos - Discusión	86
4.2.29. Cuadro N° 29: Interpretación – Gráficos - Discusión	87
4.2.30. Cuadro N° 30: Interpretación – Gráficos - Discusión	87
4.2.31. Cuadro N° 31: Interpretación – Gráficos - Discusión	88
4.2.32. Cuadro N° 32: Interpretación – Gráficos - Discusión	89
4.2.33. Cuadro N° 33: Interpretación – Gráficos - Discusión	90
4.2.34. Cuadro N° 34: Interpretación – Gráficos - Discusión	90
4.2.35. Cuadro N° 35: Interpretación – Gráficos - Discusión	91

4.2.36. Cuadro N° 36: Interpretación – Gráficos - Discusión	92
4.2.37. Cuadro N° 37: Interpretación – Gráficos - Discusión	93
4.2.38. Cuadro N° 38: Interpretación – Gráficos - Discusión	94
4.2.39. Cuadro N° 39: Interpretación – Gráficos - Discusión	94
4.2.40. Cuadro N° 40: Interpretación – Gráficos - Discusión	95
4.2.41. Cuadro N° 41: Interpretación – Gráficos - Discusión	96
4.2.42. Cuadro N° 42: Interpretación – Gráficos - Discusión	97
4.2.43. Cuadro N° 43: Interpretación – Gráficos - Discusión	97
4.2.44. Cuadro N° 44: Interpretación – Gráficos - Discusión	98
4.2.45. Cuadro N° 45: Interpretación – Gráficos - Discusión	99
4.2.46. Cuadro N° 46: Interpretación – Gráficos - Discusión	99
4.2.47. Cuadro N° 47: Interpretación – Gráficos - Discusión	100
4.2.48. Cuadro N° 48: Interpretación – Gráficos - Discusión	101
4.2.49. Cuadro N° 49: Interpretación – Gráficos - Discusión	102
4.2.50. Cuadro N° 50: Interpretación – Gráficos - Discusión	102
4.2.51. Cuadro N° 51: Interpretación – Gráficos - Discusión	103
4.2.52. Cuadro N° 52: Interpretación – Gráficos - Discusión	104
4.2.53. Cuadro N° 53: Interpretación – Gráficos - Discusión	105
4.2.54. Cuadro N° 54: Interpretación – Gráficos - Discusión	105
4.2.55. Cuadro N° 55: Interpretación – Gráficos - Discusión	106
4.2.56. Cuadro N° 56: Interpretación – Gráficos - Discusión	107
4.2.57. Cuadro N° 57: Interpretación – Gráficos - Discusión	108
4.2.58. Cuadro N° 58: Interpretación – Gráficos - Discusión	109
4.2.59. Cuadro N° 59: Interpretación – Gráficos - Discusión	109
4.2.60. Cuadro N° 60: Interpretación – Gráficos - Discusión	110
4.2.61. Cuadro N° 61: Interpretación – Gráficos - Discusión	111
4.2.62. Cuadro N° 62: Interpretación – Gráficos - Discusión	112
4.2.63. Cuadro N° 63: Interpretación – Gráficos - Discusión	112
4.2.64. Cuadro N° 64: Interpretación – Gráficos - Discusión	113
4.2.65. Cuadro N° 65: Interpretación – Gráficos - Discusión	114
4.2.66. Cuadro N° 66: Interpretación – Gráficos - Discusión	115
4.2.67. Cuadro N° 67: Interpretación – Gráficos - Discusión	116
4.2.68. Cuadro N° 68: Interpretación – Gráficos - Discusión	116
4.2.69. Cuadro N° 69: Interpretación – Gráficos - Discusión	117

## CAPITULO V.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	118
5.1. Conclusiones	118
5.2. Recomendaciones	118
Propuesta alternativa	119

BIBLIOGRAFIA	130
ANEXOS	133

**INDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS**

**CUADRO**

**PÁGINA**

**GRÁFICOS**

**PÁGINA**

## **CAPITULO I**

### **1. INTRODUCCIÓN**

#### **1.1. Formulación del problema y justificación del estudio**

**¿Cómo influye la motivación en desarrollo de los Recursos Humanos en la Ilustre Municipalidad del Cantón Santo Domingo?**

Justifico la intencionalidad de mi trabajo, cuando manifiesto que: Existen factores disímiles para el éxito de una organización sin embargo, por las características cambiantes del contexto santodomingueño el que esta inmerso, creo la clave para alcanzar un servicio de calidad hacia el usuario municipal parte del hecho que el ser humano es el centro de las atenciones para obtener servicios de calidad, como tal parte de la incidencia de la motivación como una necesidad de desarrollo personal, eh ahí el interés de la investigadora para llevar a cabo el trabajo de campo en el proyecto cuya tema es "la motivación en el desarrollo de los recursos humanos en la ilustre municipalidad del cantón santo domingo", pues he analizado como se encuentra la prestación de servicios al usuario de los servicios que presta el Gobierno Cantonal de Santo Domingo, luego de lo cual elaborar una propuesta para mejorar estos servicios en función del hombre que presta los servicios y su incidencia hacia la eficacia y eficiencia de calidad

La prestación de los servicios a la ciudadanía de Santo Domingo es uno de los indicadores de la eficiencia del trabajo del Gobierno Cantonal en bien de los usuarios de los diferentes servicios que esta entidad presta a la colectividad.

El Actual Alcalde trata de poner al servicio de la comunidad santodomingueña, un programa de desarrollo a fin de satisfacer la

demanda de servicio, pues todos lo han hecho en mayor o menor medida, tratando de garantizar eficacia y eficiencia; creo que no solamente es necesario planificar, programar y ejecutar pues reconozco, que mientras no se capacite a los asesores, jefes departamentales, comisiones municipales, autoridades municipales, técnicos, empleados fijos y eventuales; Es más, la dirección de Recursos Humanos debe dejar de ser un status político y pase a ser un instrumento de desarrollo institucional que se enmarque en servicio de capacitar y mejorar la asistencia en los diferentes servicios que presta la Ilustre Municipalidad a sus usuarios, creo conveniente que ya es el momento para designar a los profesionales de cuarto nivel para desarrollar con profesionalidad, eficiencia y eficacia los Departamentos de Administración de Personal y Desarrollo Organizacional.

Se ha configurado una teoría de administración y que se la llama moderna, que no es más sino el desarrollo teórico de los que Fayol llamó "Elementos de la administración", lo que equivale a decir: Planeamiento, organización, dirección, control etc., naturalmente con un lenguaje y terminología modernizante y adecuados a los nuevos contextos. Con el apareamiento de diversas teorías aisladas en boga sobre administración y se las difunde como teorías de moda unas como "marketing libristico" que también rápidamente entran en obsolencia, así tenemos: Administración por Objetivos, Desarrollo organizacional, Teoría Z, Teorías XY, Turaround, Gerencia Liberadora, Círculos de calidad, Prosperando sobre el Caos, Más allá de la teoría Z, Organización y Métodos entre otros siempre han sido teorías aisladas y unilaterales sobre administración, por lo tanto no han tenido repercusiones importantes en la conformación de la teoría global de la administración. De lo explicitado se desprende un tercer hito en la administración y es el que me interesa como profesional de cuarto nivel en Gestión de Recursos Humanos, cuya trascendencia ha permitido que la administración encuentre un nuevo enfoque o visión –una filosofía, que dicha de otra manera, es el reconocimiento de que el problema central de la administración es el

"elemento humano". El aspecto humano de la administración dicho por Douglas McGregor "Tan estratégica y de trascendental importancia es el aspecto humano para la administración que los resultados, finalmente están supeditados a la manera en que se trate a la gente, al estilo con que se dirige a los recursos humanos, a la forma como los administradores conducen a las personas.

Convencida una vez más que los grandes problemas de la administración tales como planeamiento, organización, control, ventas, producción, finanzas, tecnología, desarrollo, cambio, productividad, calidad, etc.; todos, al final están supeditados a la calidad y al estilo con que se trate a la gente y todos son, en última instancia, problemas secundarios frente al problema humano. Muchas investigaciones se han hecho sobre el aspecto humano de la administración, pero no como problema principal sino como una teoría, un enfoque o una escuela o un enfoque llamados como humanista, conductista, behaviorista, de relaciones humanas, psicológico, etc. El asunto del aspecto humano objeto de mi trabajo de investigación, en administración tiene que dejar de verlo como un enfoque, una escuela o corriente de opinión y debemos considerarla como la esencia misma de la administración. Debemos reconocer definitiva y absolutamente al factor humano como el eje fundamental de la filosofía de la administración para mejorar la calidad y eficiencia de la misma hacia y para los usuarios.

Finalmente ustedes comprenderán que todo trabajo de investigación es ambicioso, por lo tanto quiero expresarle mis agradecimientos a los diversos amigos egresados y profesionales por los comentarios vertidos acerca de mi diseño previo, lo que me alienta para proseguir ya como proyecto y su culminación respectiva con la aplicación metodológica del trabajo de campo correspondiente.

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. General**

- ✓ **Determinar como inciden en la motivación en el desarrollo de los Recursos Humanos y la prestación de servicios en la Ilustre Municipalidad del Cantón Santo Domingo.**

### **1.2.2. Específicos**

- 1.2.2.1. Conocer las situaciones y criterios con que se ha manejado el desarrollo de los Recursos Humanos y la prestación de servicios para la Ilustre Municipalidad del Cantón Santo Domingo.**
- 1.2. 2.2. Identificar los factores del entorno que se han tomado como referencia en el proceso de programación y planeación en el desarrollo de los Recursos Humanos y la prestación de servicios en la Ilustre Municipalidad del Cantón Santo Domingo de los Colorados**
- 1.2.2.3. Formular una propuesta para el desarrollo de los Recursos Humanos y la prestación de servicios para la Ilustre Municipalidad del Cantón Santo Domingo .**

## **1.3. Revisión de investigaciones relacionadas con el tema**

**En la Ilustre municipalidad de Santo Domingo de los Colorados, si bien se comprueba que se han realizado estudios de esta naturaleza pero los mismos no han alcanzado la magnitud ni la calidad que un trabajo científico requiere, han sido muy elementales, el presente trabajo de tesis de grado de maestría, en este aspecto, constituye un referente**

administrativo y psicosocial como lo es la motivación en un proceso administrativo para mejorar la calidad de vida de el trabajador y su incidencia en el servicio que presta al usuario de la municipalidad con miras además para mejorar y desarrollar servicio de calidad hacia la excelencia que nuestra comunidad de Santo Domingo requiere.

#### **1.4. Restricciones y alcances de estudio**

Como en todo trabajo de investigación que se realiza en nuestras universidades y contexto sociocultural, siempre encontramos restricciones, el presente trabajo las ha encontrado, pero como los objetivos que me propuse desarrollar una verdadera investigación, anhelo que fortaleció para sortear estas situaciones; esto me ha permitido además obtener información de verdaderos profesionales con los que contamos en la Ilustre Municipalidad del Cantón Santo Domingo; sus aportes generosos en lo conceptual, procedimental y actitudinal han sido fundamentales para llegar a implementar una propuesta que al final la presento.



## **CAPITULO II**

### **2. MARCO TEORICO**

#### **2.1. Marco teórico conceptual**

##### **2.1.1. Marco histórico institucional**

###### **2.1.1.1. Situación actual**

En la planificación de los Recursos Humanos, cuenta con profesionales aunque no de cuarto nivel pero competentes para desarrollar el programa de desarrollo del Cantón que se ha estructurado en la actual administración, que por su continuidad tiene oportunidad de proseguir con las metas trazadas anteriormente.

Establecido el diagnóstico se ha obtenido la información de los Recursos Humanos, realmente imprescindibles para realizar y desarrollar lo planificado, pues para ello se recomienda elaborar un modelo de competencias organizacionales que contenga y reconozca las competencias básica, las competencias técnicas y el perfil real de competencias que se requiere para ejecutar el plan de desarrollo cantonal de acuerdo a ISO así reconocido por el cabildo.

El Alcalde y los ediles están comprometidos con desarrollar políticas que se sustenten en el contexto sociocultural del Cantón Santo Domingo, que por ser un territorio de elevada producción agropecuaria y cuyo desarrollo y crecimiento demográfico es cada vez mas insistente requiere de programar servicios al usuario que mejore su calidad de vida, garantizando higiene, salud, educación y fundamentalmente, desarrollo en todo sus niveles.

### **2.1.1.2. Contexto institucional**

La planificación de los Recursos Humanos, cuenta con profesionales aunque no de cuarto nivel pero competentes para desarrollar el programa de desarrollo del Cantón que se ha estructurado en la actual administración, que por su continuidad tiene oportunidad de proseguir con las metas trazadas anteriormente.

Establecido el diagnóstico se ha obtenido la información de los Recursos Humanos, realmente imprescindibles para realizar y desarrollar lo planificado, pues para ello se recomienda elaborar un modelo de competencias organizacionales que contenga y reconozca las competencias básica, las competencias técnicas y el perfil real de competencias que se requiere para ejecutar el plan de desarrollo cantonal de acuerdo a ISO así reconocido por el cabildo.

El Alcalde y los ediles están comprometidos con desarrollar políticas que se sustenten en el contexto sociocultural del Cantón Santo Domingo, que por ser un territorio de elevada producción agropecuaria y cuyo desarrollo y crecimiento demográfico es cada vez mas insistente requiere de programar servicios al usuario que mejore su calidad de vida, garantizando higiene, salud, educación y fundamentalmente, desarrollo en todo sus niveles.

### **2.1.1.3. Contexto institucional**

**El Cabildo de Santo Domingo con el devenir del tiempo siempre a tratado de resolver sus problemas, eso sí respondiendo siempre al anhelo de sus coterráneos, comprendiendo además que siempre ha sido y sigue siendo una tierra de emigrantes de los diversos polos geográficos de nuestro país y de la republica de Colombia, hecho que ha incidido en le desarrollo comercial y de producción agropecuaria como también para el crecimiento poblacional incontrolable de nuestra urbe.**

**En lo referente a los servicios que presta el Gobierno cantonal antes que referirme a cualquier otro asunto me corresponde adéntrame en la calidad de servicios que prestan los diferentes elementos organizacionales de la administración, que constituye el fundamento de mi trabajo de investigación, al que se suma la motivación que tiene sus trabajadores paras desempeños y la satisfacción de los usuarios de los servicios que oferta la municipalidad, para ello contamos con los servicios de rentas municipales, servicios de control sanitario, control de expendio de productos en los mercados, servicios de Terminal Terrestre, servicio de policía municipal entre otros y que lo he analizado oportunamente.**

**La ilustre municipalidad de Santo Domingo de los Colorados, actualmente está desarrollando alternativas para mejorar los servicios a la comunidad mediante una adecuada Planificación de los Recursos Humanos Organizacionales para lo cual se ha propuesto primeramente capacitar a los actuales empleados y personal por contrato y concomitante con esta actividad, motivar a las personas para que se desempeñen de acuerdo con proposiciones modernas para el desarrollo personal del funcionario en razón de los objetivos institucionales.**

**Para el logro de expuesto se ha definido una estructura técnica del contenido y funcionalidad de la planificación de los Recursos Humanos**

organizacionales que se aplicará en todas las áreas de desarrollo de servicios a la comunidad: Asesoría Jurídica, Dirección Tecnológica, Administrativa, Desarrollo de la comunidad, Comunicación Social, Secretaría General, Patronato Municipal, Dirección financiera, Contabilidad, Avalúo y Catastros, Policía y Vigilancia, Comisarías, Dirección de Saneamiento, Salud, Obras Públicas, entre otras.

Se está aplicando normas técnicas en todos los subsistemas donde el hombre ejecuta y realiza servicios a la comunidad, para ello, se ha establecido principios básicos de operatividad, que conlleva a trabajos eficaces. Todos los funcionarios municipales son responsables de establecer la operatividad de los procesos en función a las normas preestablecidas.

Se reconoce que hay mucho camino por transitar pero fundamentalmente el encomio personal, grupal, departamental, técnico va más allá de ser un simple funcionario o empleado para dedicarse siempre a la solución y servicio del desarrollo de la ciudad y el cantón. Reconocen que hay mucho que hacer pero también están empeñados en hacer realmente el cambio con un trabajo planificado, eficaz y eficiente para resolver los problemas latentes y llegar a servir con calidad.

## **2.2. Marco teórico relacionado al tema**

### **2.2.1. Alternativa teórica**

El presente trabajo investigativo en lo referente a su marco teórico, lo hemos establecido como el sustento científico, que partiendo de la conceptualización acerca de la motivación con la explicitación de diferentes autores, su historicidad aplicativa en las grandes empresas, la exposición de las teorías más notables y sus diferencias, la motivación en

el área del trabajo como también desde un punto de vista epistemológico como sustento fundamental; para ello he recurrido a consultas a libros, revistas, apuntes, manuales complementadas con mi experiencia personal.

Quiero además expresar que he revisado en el contexto santodominguense acerca de la presencia de temas elaborados con anterioridad a mi propuesta, pues no he encontrado respuesta alguna en las bibliotecas del cantón, razón esta que me anima a seguir adelante en busca de alternativas para que se comprenda que es el ser humano el centro de convergencia del desarrollo personal para mejorar los servicios que presta el Cabildo a los usuarios que siempre están ávidos de contar con servicios de calidad, por lo tanto la motivación es uno de los parámetros para este desarrollo.

## **2.2.2. Desarrollo de categorías**

### **2.2.1.1. Conceptualización**

- La motivación es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento hasta alcanzar la meta u objetivo deseado.
- Es un proceso subjetivo que ocurre en nuestro mundo interior que nos predispone a realizar determinadas actividades con una mayor decisión. Por lo tanto la motivación crea las condiciones de una aproximación al objeto que nos permitirá en caso de obtenerlo, satisfacer tal necesidad.
- Motivación social (Esqueda Torres, 1987): Es un tipo de energía cuyo origen lo podemos encontrar en las necesidades sociales; por lo tanto para ser gratificantes, necesitan de la presencia de y la interacción con otras personas, estas son aprendidas a través de complejos procesos de condicionamiento clásico. Frente a la vida

tiene una orientación centrada en los problemas en vez de orientación egocéntrica. Maslow ( 1959, Pág. 25) reconoce que la mayor frecuencia de experiencias cumbres o experiencias superiores como: " Momento de gran temor reverencial, de la más intensa felicidad y hasta de arrobamiento, éxtasis o bienaventuranza.

- Frederik Herzberg "La motivación me indica hacer algo por que resulta muy importante para mi hacerlo".
- Jones "La forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene se dirige, se detiene y con los tipos de reacción subjetivo que está presente en la organización mientras sucede todo esto".
- Dessler "El deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades".
- Nelly "Tiene algo que ver con las fuerzas que mantienen y alteran, la calidad y la intensidad de la conducta".
- Stephen Robbins "Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar metas organizacionales, condicionadas por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual".
- Esta demostrado que la motivación desempeña un papel importante en la determinación del nivel de desempeño o trabajo y su rendimiento alcanzado por los funcionarios y/o trabajadores.
- La motivación no depende sólo de perseguir las metas adecuadas y d pensar de modo adecuado. El fracaso repetido como consecuencia de la falta de conocimientos y estrategias adecuadas incide negativamente sobre las expectativas y el autoconcepto del sujeto, llegando incluso a causar lo que se conoce como desesperanza de trabajo y/o rendimiento.

#### 2.2.2.2. Historicidad

La motivación fue uno de los primeros conceptos a los que enfrentaron gerentes e investigadores de la administración. En el

llamado modelo tradicional suele estar ligado a Frederick Taylor y la administración científica. Los gerentes determinan cuál era la forma más eficiente de ejecutar tareas repetitivas y después motivaban a los trabajadores mediante un sistema de incentivos salariales; cuando más producen los trabajadores, tanto más ganaban.

El supuesto básico que los gerentes entendían el trabajo mejor que los trabajadores, quienes, en esencia, eran holgazanes y sólo podían ser motivados mediante dinero. Un legado de este modelo es la costumbre de remunerar a los vendedores por medio de pago de comisiones.

El llamado modelo de Relaciones Humanas se suele ligar a Elton Mayo y sus contemporáneos. Mayo y otros investigadores de las relaciones humanas encontraron que el aburrimiento y la repetición de muchas tareas, de hecho, disminuían la motivación, mientras que los contactos sociales para crear motivación y sostenerla. Determinan que los gerentes pueden motivar a los empleados reconociendo sus necesidades sociales y haciendo que se sientan útiles e importantes. En la actualidad el legado de este modelo serían los buzones de sugerencias, los uniformes de la empresa, los boletines de las organizaciones y la contribución de los empleados en el proceso de evaluación de los resultados.

Y el llamado modelo de los Recursos Humanos abanderados por Douglas McGregor y sus legados se enmarcan en las teorías X y Y que en los siguientes mapas conceptuales se presentan los diversos enfoques modernos ante la teoría de la motivación y su aplicación

# SUPUESTOS

Se sustentan en los modelos

## Tradicional

Es

El trabajo es inherente desagradable para la mayor parte de las personas.

Y

Lo que hacen es menos importante que lo que ganan por hacerlo.

Además

Pocas personas quieren o pueden manejar trabajos que requieren creatividad, auto dirección o control en sí mismas.

## Relaciones Humanas

Cuando

Las personas se quieren sentir útiles e importantes

además

Las personas quieren pertenecer y ser reconocidas como individuos

sienten

Estas necesidades son más importantes que el dinero en la motivación de las personas para que trabajen.

## Recursos Humanos

analiza que

El trabajo es inherentemente desagradable. Las personas quieren contribuir con metas que tengan sentido y que hayan contribuido a establecer realidades concretas de servicio.

Considerando a

La mayor parte de personas pueden ejercer mucha más creatividad, auto dirección y control de sí mismas que las que exigen sus trabajos presentes.



# POLÍTICAS

Se sustentan en los modelos

## Tradicional

Cuando

Cuando el gerente supervisa y controla, estrechamente a los subordinados

Y

El gerente debe descomponer las tareas en operaciones sencillas, repetitivas fáciles de aprender

Por tanto

El gerente debe establecer rutinas y procedimientos laborales detallados y aplicarlos con justicia y decisión.

## Relaciones Humanas

Cuando

El gerente debe hacer que cada trabajador se sienta útil e importante.

además

El gerente debe mantener informados a los subalternos y escuchar sus objeciones o planes.

sienten

El gerente debe permitir que los subalternos apliquen cierto auto dirección y autocontrol en cuestiones rutinarias

## Recursos Humanos

cuando

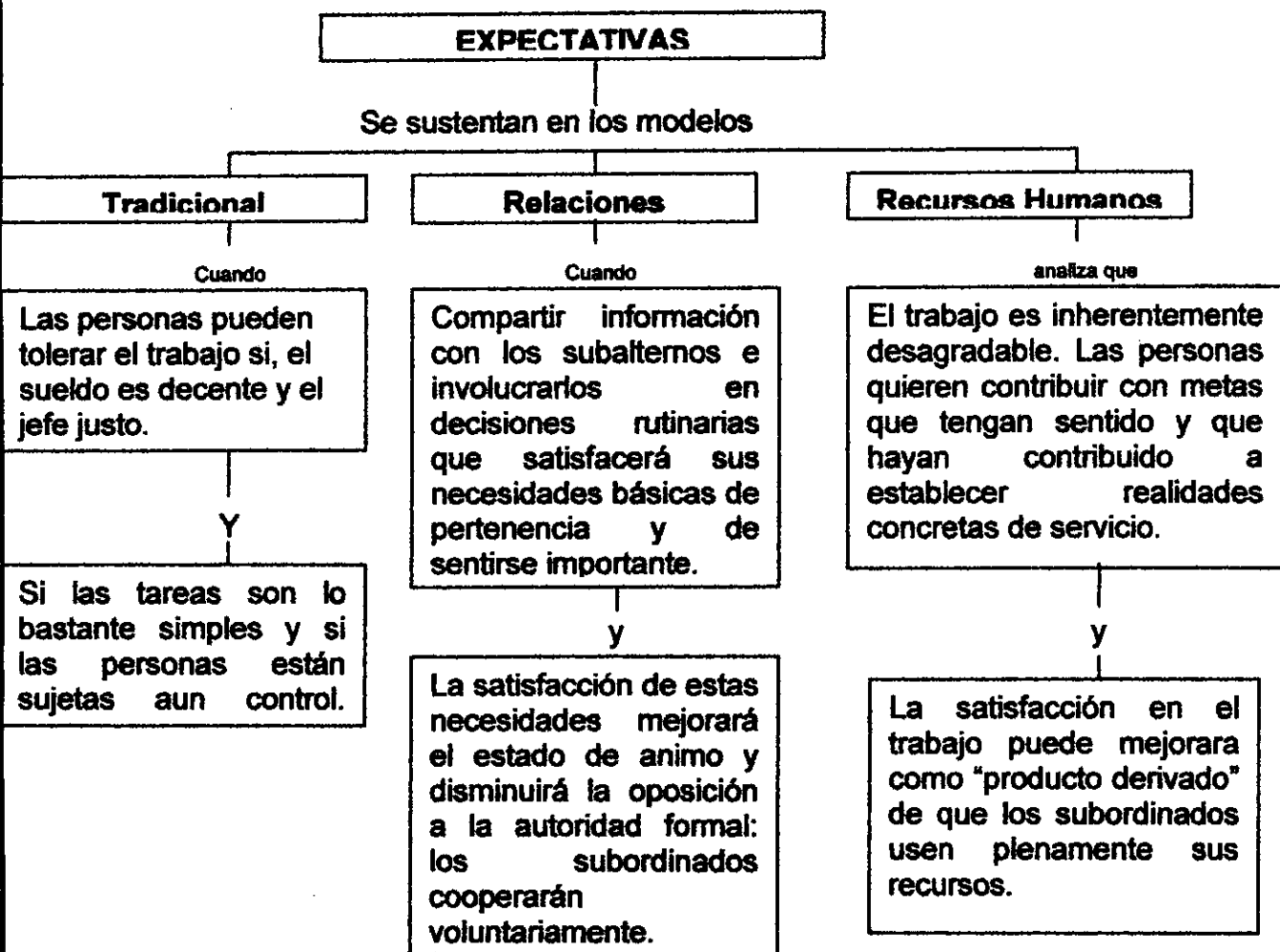
.El gerente debe aprovechar los recursos humanos subutilizados

por lo tanto

El gerente debe crear un ambiente en el que todos los miembros puedan contribuir al máximo su capacidad.

de tal manera

El gerente debe fomentar la participación plena en todas las cuestiones importantes, ampliando constantemente la autodirección y autocontrol de los empleados.



Lo que he expuesto ha permitido a los científicos de la conducta introdujeran dos dimensiones nuevas al estudio de la administración y las organizaciones. Primeramente presentaron una visión del hombre y de sus impulsos incluso más sofisticados que la de Mayo y sus contemporáneos. Douglas McGregor, entre otros, escribieron sobre la "superación personal" de los individuos. Su obra engendró nuevos conceptos en cuanto a la posibilidad de ordenar las relaciones para beneficio de las organizaciones. Además, determinaron que las personas pretendían obtener algo más que recompensas o placer al instante. Dado que las personas tenían formas de vida más complejas, entonces las relaciones en la organización deberían sustentar dicha complejidad. Los científicos de la conducta aplicaron los métodos de la investigación científica al estudio del comportamiento de las personas en las

organizaciones, como entidades globales. McGregor otra visión conceptual de la "persona compleja" y distinguió dos hipótesis básicas alternativas sobre la persona y su posición ante el trabajo a las que denominó Teoría X y Teoría Y.

### 2.2.2.3. Teoría X

Desde una posición tradicional: la concepción tradicional de la administración, basada en convicciones erróneas e incorrectas sobre el comportamiento humano, así:

- El hombre es indolente y perezoso por naturaleza; evita el trabajo o rinde el mínimo posible, a cambio de recompensas salariales o materiales.
- Al hombre le falta ambición; no le gusta asumir responsabilidades y prefiere estar dirigido y sentirse seguro en la dependencia.
- El hombre es fundamentalmente egocéntrico y sus objetivos personales se oponen, en general a los objetivos de la organización.
- Su propia naturaleza lo lleva a resistirse al cambio, pues busca su seguridad y pretende no asumir riesgos que lo pongan en peligro.
- Su dependencia lo hace incapaz de autocontrolarse y autodisciplinarse: necesita ser dirigido y controlado por la administración.

En función de estas conceptualizaciones y premisas de la naturaleza humana, la teoría X refleja un estilo de administración estricto, rígido y autocrático que considera a las personas como meros recursos o medios de producción y se limita hacer que estas trabajen dentro de ciertos esquemas y estándares previamente planeados y organizados, teniendo en cuenta sólo los objetivos de la organización. La administración, según la teoría X, se caracteriza por lo siguientes aspectos:

- La administración es responsable de la organización de los recursos de la empresa(dinero, materiales, equipos y personas), teniendo como meta exclusiva la consecución de sus objetivos económicos.
- La administración es el proceso de dirigir los esfuerzos de las personas, incentivadas para controlar sus acciones y modificar su comportamiento para atender las necesidades de la empresa.
- Sin esta inversión activa de la dirección, las personas serían totalmente pasivas frente a las necesidades de la empresa, o aún más. Se resistirían a ellas. Por tanto, las personas deben ser persuadidas, recompensadas, castigadas coaccionadas y controladas: sus actividades deben ser estandarizadas y dirigidas en función de los objetivos y necesidades de la empresa.
- Como las personas son, en primer lugar, motivadas por los incentivos económicos( salarios), la empresa debe utilizar la remuneración como recompensa(para el buen trabajador) o castigo para el empleado que no cumpla con su tarea).

La Teoría X representa el estilo administrativo definido por la Administración Científica de Taylor, por la teoría clásica de Fayol y por la teoría de la burocracia de Weber. En diferentes etapas de la teoría de la administración: la manipulación de la iniciativa individual, la limitación drástica de la credibilidad del individuo, la reducción de la actividad profesional a través del método preestablecido y la rutina de trabajo. En otros términos, la Teoría X lleva a las personas a que hagan, independientemente de sus opiniones u objetivos personales. Siempre que el administrador imponga arbitrariamente, de arriba hacia abajo, un esquema de trabajo y controle externamente el comportamiento de los subordinados en el trabajo, esta aplicando la Teoría X. El hecho de emplear una u otra forma, de manera enérgica y agresiva o suavemente, no establece diferencias, según McGregor. Ambas son formas diferentes de aplicar la teoría X, en ese mismo orden de las ideas la teoría de las

Relaciones Humanas, con su carácter demagógico y manipulador es una aplicación suave, blanda y encubierta de la Teoría X.

#### 2.2.2.4. Teoría Y

Es una posición optimista. En la concepción moderna de la administración, de acuerdo con la teoría del comportamiento. La Teoría Y se basa en ideas y premisas actuales, sin preconceptos con respecto a la naturaleza humana, entre ellas tenemos:

- El hombre promedio no muestra desagrado innato hacia el trabajo. Dependiendo de las condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción y de recompensa( cuando se desempeña voluntariamente) o una fuente de castigo( cuando es evitado, siempre que sea posible, por las personas). El esfuerzo físico o mental que requiere es un trabajo tan natural como jugar o descansar.
- Las personas tienen motivación potencial de desarrollo, estándares de comportamiento adecuados y capacidad para asumir responsabilidades, el hombre debe poner la autodirección y autocontrol al servicio de los objetivos que son confiados por la empresa. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de obtener la dedicación y el esfuerzo necesario para alcanzar los objetivos empresariales.
- El hombre promedio aprende, bajo ciertas condiciones, no solo a aceptar responsabilidad, sino también a buscarla. La evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y la preocupación exagerada por la seguridad personal, son generalmente consecuencias de la experiencia insatisfactoria de cada uno y no de una característica humana inherente en todas las personas, ese comportamiento no es causa sino efecto de cierta experiencia negativa en alguna empresa.

- La capacidad de un alto grado de imaginación y creatividad en la solución de los problemas empresariales están ampliamente y no escasamente distribuidas entre las personas. En ciertas condiciones de la vida moderna, las potencialidades intelectuales del hombre solo se utilizan de manera parcial.

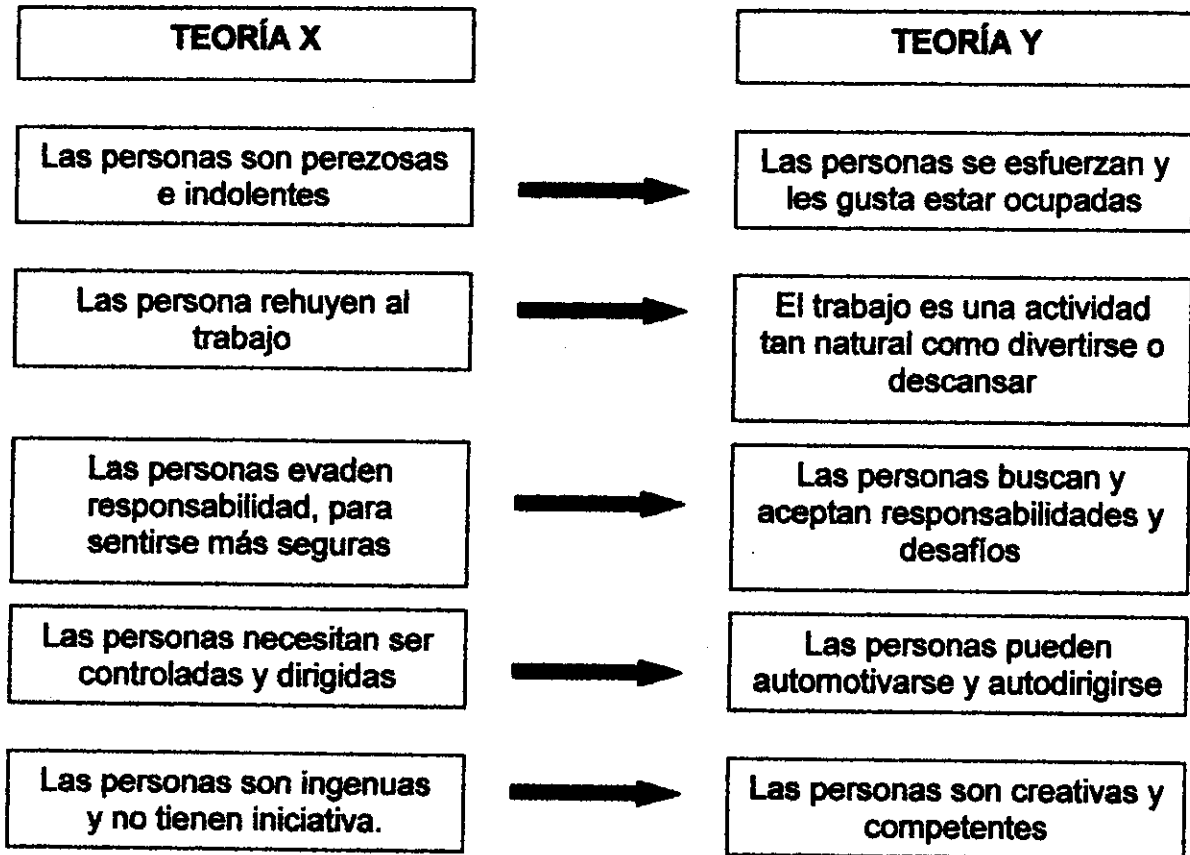
De acuerdo con esta concepción y premisa con respecto a la naturaleza humana, la teoría desarrolla un estilo administrativo muy abierto y dinámico, extremadamente democrático, a través del cual el administrar es el proceso de crear oportunidades, liberar potencialidad, remover obstáculos, impulsar el crecimiento individual y proporcionar orientación en referencia a los objetivos. La administración, según la Teoría Y, se caracteriza por los siguientes aspectos:

- La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidades y dirigir el comportamiento hacia los objetivos de la empresa son factores que están presentes en las personas. No son creados por la administración, cuya responsabilidad solo se limita a proporcionar condiciones para que las personas reconozcan y desarrolle por sí misma, tales factores.
- La tarea esencial de la administración es crear condiciones organizacionales y métodos operativos para que las personas puedan alcanzar mejores objetivos personales, encaminado sus propios esfuerzos en dirección de los objetivos de la empresa.

#### 2.2.2. 5. Diferencias entre las teorías X y Y.

La Teoría Y propone un estilo de Administración altamente participativo y democrático, basados en valores humanos y sociales; la teoría X propone una administración a través de los controles externos impuestos al individuo; la Teoría Y es una administración por objetivos que realza la iniciativa individual, las dos teorías se oponen entre sí.

## DIFERENCIAS ENTRE LAS TEORÍAS X y Y



### 2.2.3. La motivación en los Recursos Humanos

#### 2.2.3.1. Tipos de motivación

➤ Generalidades:

Generalmente hay dos tipos de motivación:

- **Motivación Intrínseca:** Esta nace con el individuo y obedece a los motivos personales. Es la tendencia natural

de procurar los intereses personales y ejercer las capacidades, y al hacerlo, buscar y conquistar desafíos; como son: intereses, valores, actitudes, expectativas, pensamientos, etc.

- **Motivación extrínseca:** Es externa. Cuando la motivación es un elemento ambiental externo al sujeto que la presenta. Es la consecución de un esfuerzo o la evitación de un castigo.

Para la aplicación de estos tipos de motivación se han establecido los siguientes modelos:

1. **Modelo de expectativa:** El hombre es un ser pensante y razonable que posee creencias, expectativas y esperanza en su visión futurista.
  2. **Modelo Porter Lawer:** Este modelo se basa en la relación que hay entre los esfuerzos y la recompensa con respecto a la actividad laboral.
  3. **Modelo integrador de la motivación:** Es la combinación de las necesidades, impulso de realización, expectativa, desempeño, satisfacción etc.
- **La Teoría de la motivación:** Desde sus inicios se la concebía que actuaba únicamente desde el punto de vista de un interés económico, desde luego se presentaron diferentes teorías:
- **Moslow:** presentó un modelo que se apoyó en la jerarquía de las necesidades humanas, escalonadas en un esquema de planos que impide la aparición de las necesidades de índole superior en la medida en que se descubren las necesidades inferiores.



- **Herzberg:** Determinó que los mayores niveles de satisfacción en el trabajo estaban vinculados con la realización, el reconocimiento obtenido. Interna y externamente a la organización, el placer de la tarea elegida, la responsabilidad como elemento de trascendencia social y el progreso.

Las principales fuentes de insatisfacción se hallan ligadas a la política de la empresa, a la supervisión que se debía soportar, el salario, las relaciones personales y las condiciones de trabajo.

Para Herzberg, los factores de satisfacción provienen de la necesidad de autorrealizarse, a partir del desarrollo de las propias potenciales de la individualidad. Los factores de insatisfacción resultan del contexto y del entorno laboral.

- **McGregor:** Desarrollo la teoría X e Y, que abarcan una serie de supuestos (Ya discernidos) sobre la naturaleza humana, respecto al trabajo, la motivación y la autoridad.

➤ **Modelos de motivación:**

1. **Modelo de coerción:** Expresa que se puede lograr una motivación mediante estímulos, por ejemplo: Sanciones, fuerzas o amenazas.
2. **Modelo económico:** La principal motivación es la remuneración.
3. **Modelo de sistema abierto:** Hacen los que uno le gusta y cobra por eso.

### 2.2.3.2. La motivación y el trabajo

- **La motivación laboral:** Los conceptos que se vinculan a la motivación laboral están basados en todos los factores, que influyen en la conducta y van hacia el cumplimiento de los objetivos.

La motivación es un vínculo entre el hombre y la situación. En una empresa, los administradores realizan y aplican diferentes técnicas, con las cuales los trabajadores esperan concluir sus impulsos y deseos.

Esta motivación que nace de los administradores se aplica a los deseos, impulsos, anhelos y fuerzas similares.

- **El Ciclo de la motivación:** Es un proceso cuya función principal es satisfacer las necesidades.

Dicho ciclo posee seis etapas, a saber:

1. **Homeostasis:** La empresa mantiene un equilibrio interno y externo.
2. **Estímulo:** Se genera cuando hay una necesidad.
3. **Necesidad:** Si no está satisfecho, se avanza en un territorio llamado de tensión.
4. **Estado de tensión:** Se produce cuando el impulso da paso a un comportamiento.
5. **Comportamiento:** Se encarga de la satisfacción de la necesidad.
6. **Satisfacción:** Se satisface la necesidad y el organismo logra llegar a un punto de equilibrio.

En el caso de que la necesidad no se satisfaga, esto puede acarrear una serie de reacciones.

Dentro de los cuales pueden ser:

- Un comportamiento cuya conducta no sea lógica y sin explicación.
- Agresividad (física o verbal)

- Ansiedad.
- Nerviosismo.
- Apatía
- Desinterés

Esto siempre ocurre a los trabajadores cuando los objetivos son bloqueados o no se puede cumplir dentro de un ámbito laboral.

➤ La motivación empresarial: Eduard Freeman Y Daniel Gilberth Jr. Conceptúan a la motivación como:

"Los gerentes y los investigadores de la administración llevan mucho tiempo suponiendo que las metas de la organización son inalcanzables, a menos que exista un compromiso permanente de los miembros de la organización".

"La motivación es una característica de la Psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona".

La iniciación del hombre en la actividad laboral posee múltiples factores de motivación, que va desde lo económico hasta su desarrollo como profesional.

Con respecto a los administradores o los dueños de las empresas, su función principal es analizar la situación del personal y sus necesidades que posee la empresa u organización. Luego llegar a unirlos para poder cumplir los objetivos, no-solo de las empresas sino también del personal a cargo. Y para que esto ocurra deberá utilizar miles de elementos de motivación.

### 2.2.3.3. Cambiar el modo de trabajo para lograr calidad

En el devenir histórico de la administración y debido principalmente a la importancia que fue adquiriendo la administración cada vez más, se han lanzado diversas teorías etiquetadas y enlatadas, por usar un término más apropiado para nuestro contexto y se denota la importancia de tales teorías, como: Desarrollo organizacional (DO), Organización y Métodos (O y M), Administración por objetivos(APO), estudio de Trabajo, Cero defectos, excelencia, Calidad Total, Downsizing, Resizing, Reingeniería, Benchamarking, etc. Algunas de estas teorías han sido vertidas en verdaderos best seller mundiales; teorías que han batido record en ventas, por sus consistencias y valores, aunque también otras por el marketing libristico. Todas estas teorías, sin embargo, por no ser divinas ni mucho menos paradigmas, han ido perdiendo vigencia tarde o temprano para dar paso a otras más florecientes u otras que se encuentran simplemente en boga, y, tales, siempre efímeras. Eso ha ocurrido, por citar ejemplos, con O y M, APO y, como ya dije, también con DO. Tanto esto es así que en la literatura universal ya no se habla, al menos con la misma impetuosidad, de tales teorías debido principalmente a que ya no responde a las exigencias de los nuevos tiempos.

La mayoría de estas teorías, empero, apuntan hacia una categoría de enorme importancia en la administración: el cambio. Apuntan, para beneplácito, hacia un asunto trascendental en el desarrollo de las entidades y, por ende, de la sociedad: la imperativa necesidad de que las entidades empresas e instituciones en general tengan siempre por filosofía el cambio o la innovación permanente para hacer frente a las exigencias y

retos de los modernos tiempos. Es el caso, por ejemplo, de las últimas teorías etiquetadas como calidad total y reingeniería cuyos propósitos -he allí sus virtudes- son lograr cambios irreversibles a fin de que las entidades respondan con creces a los nuevos retos que significan la sociedad moderna.

#### 2.2.3.4. Teoría de la excelencia

Thomas Peters y Robert H. Waterman, en su libro best seller mundial titulado "En busca de la Excelencia", experiencia de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos, cuya buena noticia es "tratar bien a las personas y pedirles que sobresalgan". Gran verdad es -tratar bien a la gente- que precisamente es innata a la administración japonesa (pilar de su filosofía gerencial) y que la norteamericana tardó en tomar como válida.

En este libro, desarrolla estructuradamente ocho atributos que son las características esenciales de la administración de empresas calificadas como excelentes y que constituyen las conclusiones principales a los autores que arribaron de la investigación hecha en una muestra de 62 compañías de Estados Unidos ( Emerson Electric, IBM, NCR, Westinghouse, Xerox, Kodak, Johnson & Johnson, Caterpillar Tractor, General Electric, General Motors, American Airlines, Disney Productions, Du pont, 3M, etc. por citar ejemplos de empresas conocidas), tales atributos o virtudes son:

1. Predisposición para la acción: Las empresas deben siempre actuar, poner manos a la obra y huir a la inacción.
2. Acercamiento al cliente: Ofreciendo a ellos: calidad, servicio y confiabilidad inigualables.
3. Autonomía y espíritu empresarial: la empresa es una " colmena de campeones" innovadores, "inventores

ardientes e intrépidos empresarios dispuestos a asumir riesgos y hierros.

4. **Productividad por el personal:** Las excelentes compañías tratan a sus empleados ordinarios como la fuente principal de la calidad y ganancias de productividad.
5. **Movilización alrededor de un valor clave:** Las empresas calificadas como excelentes tienen un conjunto de valores, creencias, credos o mitos que son "mayores motivos de orgullo" y en los creen con la misma fe y convicción como lo hacen los creyentes de una religión y actúan en función de ellos.
6. **Zapatero a tus zapatos:** El proverbio "quien abarca mucho poco aprieta" resulta la mejor interpretación de este atributo o virtud de las empresas excelentes. Estas empresas se dedican con fuerza a lo que "saben hacer" y no abarcan ni se diversifican en muchos campos o, en su defecto, se diversifican pero en un solo campo que dominan realmente.
7. **Estructura simple y poco personal:** Las estructuras y los sistemas básicos de las compañías excelentes son elegantemente simples a pesar de ser grandes.
8. **Flexibilidad y rigor simultáneos:** Se lo puede enunciar como "la coexistencia de una dirección central firme (centralización) y una autonomía individual máxima (descentralización). Las empresas excelentes "ejercen un control estricto, por una parte; pero al mismo tiempo permiten (y aún exigen) autonomía, espíritu emprendedor e innovación en todos los niveles.

En resumen los contenidos de estos libros sugieren sus títulos, la configuración de una Administración proyectada hacia más allá de lo formal, común o normal; o dicho con mayor precisión, hacia más allá de

la administración oficial. La administración oficial, aquella que conocemos y practicamos, ha resultado incompatible con los tiempos en los que la moda, los cambios incesantes, los trastornos, lo efímero, la transitoriedad, la inestabilidad, etc., requieren de una administración nacida de su misma autodestrucción. La administración en los tiempos actuales como la prevé Peters tiene que virar hacia prácticas nunca hechas ni imaginadas y hacer una revolución de la administración. Hacer una revolución en la administración significa en esencia, como toda revolución, destruir, deshacer, mutilar, hacer pedazos a la administración actual, y, sobre sus cenizas, erigir una nueva. La gerencia liberadora a la que aluden Peters es, en el fondo, el marco teórico de la posibilidad de una nueva administración liberada de las cadenas de la administración oficial hoy vigente en el mundo y en nuestro país. Precisamente cuando el administrador(o líder) se atreve a destruir lo bien que estaba hecho, a desorganizar lo bien que estaba organizado lo romper lo bien que estaba esquematizado o establecido, se lo tomará como trastornado o paranoico ¡Tanto mejor! Tal como dice Peters "sólo los paranoicos sobreviven". Se requieren "líderes alocados para tiempos alocados. A saber: ¡si uno no se siente loco, no está en contacto con los tiempos! Hay que destruir todo y ¡vivir de nuevo!

#### **2.2.4. La calidad, excelencia y reingeniería en la administración**

##### **2.2.4.1. La administración y la calidad**

La calidad es una categoría universal de mayor valor en la administración. El desarrollo de la administración y de la humanidad se ha suscitado, en buena cuenta, bajo el signo de la calidad. El asunto de la calidad siempre ha sido la preocupación central de la administración y con mayor rigor a partir de cuando ella tomó forma doctrinaria y adquirió su condición de actividad profesional, esto es, a partir de los inicios del presente siglo. Los

trabajos de Fayol y Taylor, por ejemplo, en su estricta interpretación, no fueron sino respuestas a las exigentes necesidades de calidad en cuanto a la administración en general y a los métodos de trabajo respectivamente. A partir de allí, todo cuanto a significado el avance y desarrollo científico así como tecnológico de la administración —expresado en nuevas teorías, nuevos conocimientos, nuevos conceptos, nuevos enfoques, etc., que hoy conocemos—, se fundamentan en la afanosa búsqueda del logro de calidad. La calidad es y seguirá siendo el signo distintivo hacia el cuál la administración y la humanidad misma apuntan y han de apuntar. El concepto de calidad en la administración, entonces, es absolutamente vital, no es un concepto más es un fundamento mismo.

#### 2.2.4.2. Teorías sobre la administración de calidad

El nivel de avance y desarrollo, tanto en su teoría como en su praxis, alcanzado por la administración en las postrimerías del siglo pasado, es expresión y reflejo de los esfuerzos de muchos teóricos, investigadores, científicos, autodidactas, etc., que a lo largo de la historia de la administración han cultivado nuevos conocimientos y nuevas teorías pero todos ellos bajo el signo de buscar siempre cada vez mejor calidad en la consecución de resultados. El origen mismo de la teoría de la administración —iniciada como ya dije por Fayol— fue merced a la necesidad, aunque seguramente sin proponérselo expresamente, de lograr una mejor calidad en el manejo o gestión de las entidades de entonces. Los pensamientos de los grandes autores: Fayol, Taylor, McGregor,, Kast, Drucker, Peters, etc., así como las grandes teorías (ya definidas) se han lanzado consolidando única y exclusivamente para lograr una aspiración legítima, elemental y enteramente humana “la calidad”.



### 2.2.4.3. Calidad y competencia

- **Conceptualización:** La literatura habla sobre las características y conceptos de la teoría de Calidad Total y sus variantes como Control de Calidad, Círculos de Calidad, Garantía de Calidad, etc., habla sobre las necesidades, descripciones, prescripciones y ventajas de la calidad. ¿Qué es calidad?
- Desde un punto de vista semántico, calidad es la manera de ser o de comportarse de las personas en nuestro caso. En tal sentido las personas por sí mismos son expresiones de calidad, cada individuo lleva consigo su sello de calidad, empero, tal calidad puede ser buena o mala, he aquí dos personas: su personalidad, sus conocimientos, sus actitudes y otras características propias de cada una de ellas.
- Que hace, entonces, que algo tenga mejor calidad que otro? Lo que hace es su PLUS positivo, su valor agregado, su ventaja diferencial pertinente. Es decir, el gaje suplementario pertinente a cada persona en comparación o en competencia con otro. ¿La calidad entonces se mide y se percibe solamente en la comparación o por la competencia de uno con otro de su misma especie? Así es, en efecto. La competencia es, como se sabe, la forma más natural de existencia de las cosas, tangibles e intangibles, de la vida misma; y lo que es más importante todavía: la competencia es el único medio para lograr la calidad. Si no existe competencia no habría calidad. Contrariamente, si no se busca calidad no habría competencia. La vida moderna es expresión de la alta e incisiva competencia (alta competitividad) precisamente

porque sus componentes están en la afanosa búsqueda de la calidad y esta es , en definitiva, la única virtud de la subsistencia so pena de perecer (vigencia absoluta del concepto darwinista de la lucha por la subsistencia ya que sólo los que tienen calidad subsisten). Es así que el concepto de competencia va de la mano con el concepto de calidad. Ambos conceptos son altamente discriminantes, porque solo subsisten solo aquellos que prevalecen sobre la competencia.

#### **2.2.4.4. Control de calidad y calidad total.**

La vinculación entre calidad y administración es mutua, cuando hablamos de calidad en la administración estamos refiriéndonos a aquel plus –no encontramos mejor término- en todos los resultados obtenidos por la administración de una entidad. Esto significa no solo calidad en los productos o servicios de que salen al mercado o al usuario a competir con otros –concepto tradicional de calidad denominado control de calidad cuyo eje no es la inspección sino la calidad en todas las ideas que se conciben, acciones que se emprendan y los resultados que se obtengan en la gestión de toda la entidad –concepto moderno denominados calidad total.

#### **2.2.4.5. El hombre: fundamento de la calidad**

En las apreciaciones vertidas en el presente trabajo en torno a diferentes autores y temas, he dejado claramente establecido mi convicta posición: de ser humano, el hombre vale decir; la gente, los recursos humanos o el personal; es el eje central de la administración. Ya grandes pensadores en administración han advertido con mucha claridad que el el lado o el aspecto humano

de la entidad no sólo es el problema central de la administración alrededor del cual giran otros asuntos tales como atención al cliente, ventas, producción, finanzas, planeamiento, organización, etc., sino que su tratamiento es la filosofía de la misma administración. Quienes pierden de vista esta realidad objetiva y científica son dudosos que realmente hayan comprendido la naturaleza de la administración.

Nos solo la gente es el asunto central, ni su tratamiento; la esencia de la filosofía de la administración. También lo es la calidad, es decir, el problema principal y central de la calidad es la gente. El hombre es también, en su rigurosa interpretación, el fundamento de la filosofía de la calidad. Si la gente es el eje central de la administración y el fin supremo de ésta es la calidad, es fácil deducir y aceptar que la gente es y debe ser , el eje central de la calidad. Todo concepto sobre calidad debe partir necesariamente con el reconocimiento de que es la gente –y principalmente la manera o el estilo de cómo se trata de ella-, es el fundamento de la calidad. Aquél que pretenda hablar y explicar el concepto de calidad en sus versiones de control de calidad, círculo de calidad o de calidad total o de la mismísima reingeniería -teoría cuyo objetivo, al fin y al cabo es la calidad- ; pero se olvida de la gente o considera el lado humano como asunto de quinta categoría es, ni más y menos, que usar cuchillo de palo en casa de herrero. No habrá resultados. Tanto es así, que la obtención de la tan ansiada y pretendida calidad no es mirar al cliente –téngase que ahora ya es verosímil, lo que antes no lo era, la declaración de que el cliente no es lo primero-, o mirar al mercado o a las técnicas; el asunto es primero ¡mirar a la gente!, al hombre, a los recursos humanos porque al fin y al cabo la calidad es obra, gracia y creación del hombre. Para lograr la calidad en la administración hay que pensar, entonces, primero y

ante todo en la gente, en los trabajadores, en el cambio de los estilos humanos de tratamiento o manejo de la gente en los estilos de liderazgo.

#### 2.2.4.6. La investigación y ciencia en la calidad

La investigación, la ciencia entre otras ciencias, son esenciales para la calidad en la administración. Deming y otros advierten claramente la importancia de ellas en el asunto de la calidad. La calidad es una categoría fundamentalmente científica y ella avanza en la medida en que la ciencia y la tecnología avanzan y éstas en la medida en que avanzan las investigaciones. La calidad no es el resultado del empirismo o de buena voluntad; la misma ciencia, es investigación. Las normas referenciales de calidad- (ISO 9000) por ejemplo – es el resultado de la investigación científica (se dice referenciales por que ya los entendidos en materia de calidad han manifestado algo que es cierto: los productos o servicios que pasan por el filtro de las normas de calidad no necesariamente son garantías de calidad; pero el hecho mismo que existan tales normas es, no sólo la expresión de que se ha aplicado la investigación y ciencia, sino también de que se ha cimentado las bases para un encuentro con la calidad)..

Los gurús de la calidad siempre hacen referencia a la necesidad de la estadística –por la importancia del tratamiento de los datos para la calidad- y, tras ella, de la ciencia y de la investigación. Como se sabe, Deming es un estadístico, Ishikawa un estudiosos de los métodos estadísticos e incluso este último denomina control de calidad estadístico o control de calidad moderno. Con ello aparecieron una serie de normas industriales japonesas para muchas industrias que fueron desarrolladas por la organización

internacional de normas (ISO) que contribuyeron a racionalizar el comercio internacional.

#### **2.2.4.7. Edwards Deming y la filosofía de la calidad total.**

Edward Deming, estadístico norteamericano, visitó en diversas oportunidades a Japón e hizo una contribución extraordinaria que removió las bases mismas de la administración japonesa. La administración, para ser efectiva, tiene que producir cambios expresados es esencialmente en la búsqueda permanente de la calidad. El mensaje central de Deming, genio que revitalizó la administración japonesa, consiste en que la calidad constituye pilar y fundamento de la filosofía empresarial, Deming es el padre de la calidad universal.

#### **2.2.5. El Aspecto humano en la administración**

##### **2.2.4.1. El aspecto humano como eje central de la administración**

McGregor en su obra "El aspecto Humano de las empresas" (The Humana Side of Enterprise), la que le dio fama mundial y en la que además enfoca a la administración como teoría y praxis y que experimentó un importante cambio en su desarrollo; en el mensaje central —la administración no tiene problema o asunto más importante que el aspecto humano, es decir el hombre, los recursos humanos. En buena cuenta las funciones de la administración: Planeamiento, organización, control, etc.), los principios de la administración, las funciones de las empresas y otros asuntos vinculados a la administración, los que han sido considerados y tratados ampliamente por distintos autores; Tienen sin embargo, las significaciones secundarias y relativas frente al asunto principal constituido por el problema humano. En

tal sentido la administración –bajo la hipótesis de McGregor está enteramente supeditada y en esencia a la manera (o al estilo) con que se trata a la gente, a la manera como se trata el lado humano de la administración; a considerar al hombre antes que un medio, un fin.

Tomar en consideración al hombre o al aspecto humano como un eje central de la administración alrededor del cuál giran otros asuntos, tesis preconizada por McGregor, no constituye una teoría, más llámese: escuela humanista, enfoque conductista, escuela behaviorista, enfoque humanístico, enfoque psicológico y otras denominaciones

#### 2.2.5.2. Teorías de las necesidades humanas

**Abraham Maslow:** Es la teoría más importante y se refiere a la "Jerarquía de las Necesidades humanas. Su fundamentación es simple y lógica: El hombre tiene necesidades y por tanto para lograr el buen desempeño de los trabajadores es preciso satisfacerlas. Cuando el trabajador tiene satisfechas sus necesidades, está motivado para realizar bien su trabajo. Pero no es tan simple. Cada persona tiene su propia escala de necesidades y, lo que resulta difícil, satisfacerla plenamente resulta una utopía.

### 2.3. Definiciones de términos de uso común

- ✓ **Administración:** Vocablo que se utiliza para referirse a las personas que determinan los objetivos y las políticas de una organización.

- ✓ **Calidad laboral:** Situación laboral en la que se disfruta de un buen trabajo, una buena paga, motivación e incentivos, el trabajo es interesante cuando y se pueden conseguir promociones profesionales.
  
- ✓ **Cliente:** Individuo u organización que realiza una operación de compra.
  
- ✓ **Clima organizacional:** Conjunto de características del ambiente de trabajo percibidas por los empleados y sumidas como factor principal de influencia en su comportamiento.
  
- ✓ **Competencia:** Situación en la que un gran número de empresas abastece a un número de consumidores, y en la que ninguna empresa puede demandar u ofrecer una cantidad suficientemente grande para alterar el precio del mercado.
  
- ✓ **Creatividad:** Actividad humana que produce ideas o conocimientos nuevos, normalmente ensayando con combinaciones de datos para obtener resultados nuevos,
  
- ✓ **Desempeño:** Cumplir con eficiencia las actividades y obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio.
  
- ✓ **Enfoque:** Asumir un punto de vista para abordar el estudio de un asunto.
  
- ✓ **Expansión:** Extensión o ampliación de una actividad o área de una empresa.

- ✓ **Hipótesis:** Suposición para sacar de ella la conclusión. Hipótesis de trabajo, la que se formula, no con el fin de elaborar una teoría, sino para servir de guía en una investigación científica.
- ✓ **Incentivo:** Estímulo hacia una mayor efectividad o eficiencia.
- ✓ **Investigación:** La motivada por búsqueda de conocimientos para el avance de las ciencias antes que para la obtención de una ganancia económica transitoria.
- ✓ **Método:** orden que se sigue en las ciencias para investigar o enseñar la verdad.
- ✓ **Motivación:** Influencia sobre los trabajadores para crear en ellos el deseo el deseo de alcanzar un determinado objetivo.
- ✓ **Necesidades motivacionales:** Fuerzas psicológicas que afectan el pensamiento y el comportamiento. Una teoría desarrollada por Maslow destaca las necesidades motivacionales de un individuo.
- ✓ **Optimización:** Combinación de elementos en equilibrio; frecuentemente aseguran el máximo beneficio.
- ✓ **Organización:** Cualquier sistema estructurado de reglas y relaciones funcionales diseñadas para llevar a cabo políticas empresariales o, más precisamente, los programas que tales políticas inspiran.
- ✓ **Proceso:** Conjunto de programas preparados para tratar datos o producir resultados.



- ✓ **Tendencia:** Actitud que puede influir en los sentimientos de una persona, dando lugar a una postura a favor o en contra de una idea, mercancía o persona particular.
  
- ✓ **Teoría:** conocimiento especulativo puramente racional, independiente de toda aplicación. Serie de las leyes que sirven para relacionar un orden de los fenómenos.
  
- ✓ **Usuario:** Cualquiera que se refiere a los servicios de un sistema o producto o que utiliza un servicio.
  
- ✓ **Variable:** Símbolo que determina un conjunto de observaciones y que puede asumir cualquier valor entre un conjunto de variabilidad.

## **CAPITULO III**

### **3. METODOLOGÍAS EMPLEADAS**

#### **3.1. Métodos**

El método ha constituido el proceso que he debido emprender en la investigación, para la demostración y comprobación de la verdad, me he fundamentado en el método histórico el mismo que lo utilice en la investigación de acontecimientos, personas e instituciones, en relación con determinado tiempo y espacio o lugar. En otras palabras lo utilice en investigación de hechos pasados.

También utilice los métodos genéricos como el Inductivo y Deductivo y esencialmente el descriptivo.

##### **> Método Inductivo:**

Como es un método que me permitió partir del conocimiento de casos y hechos particulares que se sumaron para luego, mediante la generalización formular la hipótesis o ley.

##### **> Método Deductivo:**

Este método me permitió ir de lo general a lo particular; de las leyes y principios más genéricos y amplios, a los hechos, cosas y fenómenos en los cuales se

aplicó la conclusión general.

➤ **Método Descriptivo:**

Lo utilice en la descripción de hechos y fenómenos actuales, por lo que digo que este método se sitúa en el presente. No se redujo a una simple recolección y tabulación de datos, sino que fue más intencional ya que en el recorrido de la investigación acompañó al análisis y la interpretación imparcial de los mismos.

## **3.2. Técnicas e Instrumentos**

### **3.2.1. Técnicas**

Utilice en el trabajo de investigación las siguientes técnicas:

#### **3.2.1.1. Observación Directa**

Con la aplicación a las Autoridades, directores departamentales, asesores, jefes de oficina, empleados, trabajadores, usuarios de la Ilustre Municipalidad del Cantón Santo Domingo; observe la calidad de servicios que se presta a los usuarios y el grado de compromiso de la organización para lograr eficiencia y eficacia en los mismos.

### **3.2.1.2. La encuesta**

Con esta técnica utilizada para recoger información por escrito sobre el tema de la investigación, para lo cual utilice un cuestionario debidamente estandarizado y esquematizado que fue entregado a las personas seleccionadas, para lo llene libremente. Se aplicó a las Autoridades, Directores departamentales, asesores, jefes de oficina, empleados, trabajadores y usuarios.

### **3.2.1.3. La entrevista**

Como técnica confrontativa, la aplique en forma directa hacia la realidad de cómo se sucede el fenómeno del desarrollo de los servicios que presta la entidad municipal a favor del pueblo santodominguense.

## **3.2.2. Instrumentos**

3.2.2.1. Cuestionarios con preguntas abiertas y cerradas (Anexo 1)

3.2.2.2. Guías de entrevista (Anexos 2)

3.2.2.3. Fichas (Anexos 3)

## **3.3. Población y Muestra**

La población de nuestro trabajo de investigación estuvo conformada por Las Autoridades, directores departamentales, asesores, jefes de oficina, empleados,

trabajadores y usuarios.

El muestreo utilizado para nuestra investigación, es aleatorio simple y se caracteriza porque cada unidad tiene la probabilidad equitativa de incluirla en la muestra. Para el cálculo de las muestras, utilizamos el siguiente esquema:

Asesores: cuatro (04)

Directores departamentales: Seis (06)

Jefes de oficina: Doce (12)

Técnicos: Diez (10)

Empleados: Treinta (30)

Trabajadores: Treinta (30)

Usuarios: Cien (100)

SECTORES	OBLACIÓN	MUESTRA	PORCENTAJE
Autoridades	02	02	100%
Directores departamentales	18	06	30%
Asesores	04	04	100%
Técnicos	30	10	30%
Jefes de oficina	40	12	30%
Empleados	200	60	30%
Trabajadores	300	90	30%
Usuarios	200	60	30%

Con el universo total en unos casos (autoridades, directores departamentales, asesores, jefes de oficina) y con muestras en otros; la muestra es del 30% para

empleados y trabajadores y a los usuarios muestras al azar en un porcentaje estimativo representativo principalmente en los mercados, comerciantes informales y centro de pago de impuestos y servicios básicos.

### **3.4. Hipótesis**

#### **3.4.1. Hipótesis general**

La Motivación influye en el desarrollo de los Recursos Humanos en la prestación de servicios en la Ilustre Municipalidad del Cantón Santo Domingo .

#### **3.4.2. Particulares**

- 2.1. Los Recursos Humanos que prestan servicios en el Gobierno Municipal de Santo Domingo no se los motiva oportunamente para mejorar su estatus de desempeños.
- 2.1. El desarrollo de los Recursos Humanos en la Ilustre Municipalidad de Santo Domingo depende fundamentalmente de los incentivos para mejorar la calidad de vida de los mismos.
- 2.1. No se ha formulado programas de motivación humana para mejorar la calidad de servicios que prestan servidores municipales del ayuntamiento santodomingueño en general.

### **3.5. Variables**

#### **3.5.1. Variables independientes**

- ✓ Influencia de la motivación.
- ✓ No se los motiva oportunamente para mejorar su estatus de desempeños.
- ✓ Depende fundamentalmente de los incentivos para mejorar la calidad de vida de los mismos.
- ✓ No se ha formulado programas de motivación humana

#### **3.5.2. Variable dependiente**

El desarrollo de los Recursos Humanos en la prestación de servicios en la ilustre Municipalidad del Cantón Santo Domingo.

### **3.6. Procesamiento de datos**

#### **3.6.1. Organización:**

Nuestro trabajo lo organice de la siguiente manera:

- ✓ Investigación Bibliográfica.
- ✓ Elaboración del proyecto de investigación.
- ✓ Construcción del Marco contextual de la investigación.
- ✓ Elaboración del marco teórico de la investigación.
- ✓ Construcción del diseño metodológico de la investigación.
- ✓ Organización y gestión de la investigación.
- ✓ Redacción y presentación del borrador del proyecto.

- ✓ Defensa del Proyecto de investigación.
- ✓ Selección de técnicas e instrumentos de investigación.
- ✓ Aplicación de instrumentos de investigación.
- ✓ Tabulación de datos de los instrumentos de investigación.
- ✓ Crítica, depuración, categorización y codificación de los datos recogidos.
- ✓ Procesamiento de datos.
- ✓ Elaboración del primer borrador del informe.
- ✓ Redacción del informe final.
- ✓ Defensa y exposición de la tesis

### **3.7. Proceso metodológico seguido para la verificación de hipótesis.**

- a. Definida la hipótesis se hicieron operables las variables, las mismas que nos demuestran su comprobación.
- b. Comprobación de hipótesis se la demuestra mediante análisis estadístico el mismo que se fundamentó en modelos y experiencias.
- c. La verificación de la hipótesis consistió en la elegir la técnica más apropiada para su verificación, lo que se procedió con los elementos como:
  - ✓ Diseño y elaboración de los instrumentos de recolección de información,
  - ✓ el diseño muestral,
  - ✓ el de regulación, análisis y
  - ✓ evaluación de la información obtenida.



- d. Mediante la teoría estadística y utilizando coeficientes de relación porcentual se reconoció el grado de relación y correlación de las variables y se comprobó su significancia.
- e. En la prueba estadística, se encontró hipótesis alternativa nula, las mismas que se la ubica como región de rechazo.

## CAPITULO IV

### 3. RESULTADOS OBTENIDOS

#### 4.1. PRESENTACIÓN DE DATOS GENERALES

##### 4.1.1. ANEXO 01.1. Encuestas aplicadas a asesores

Pregunta	SI	NO	TOTAL	SI %	NO %	TOTAL %
1. ¿Cuántos empleados en el departamento o área tiene a su cargo?	03	01	04	75	25	100%
2. ¿Cuáles son los elementos estructurales y como los define a sus desempeños y competencias en relación laboral con los trabajadores, empleados o funcionarios?	02	02	04	50	50	100%
3. ¿Cuáles son los fundamentos de dirección organizacional en su departamento o área que tiene a su cargo?	04	00	04	100	00	100%
4. ¿Para el desempeño del puesto actual? a. a usted lo capacitaron ( ) b. Esta capacitado( x) c. Requiere capacitación ( x) ¿Por qué?	02	02	04	50	50	100%
5. ¿La Dirección de Recursos Humanos le informa usted los objetivos a cumplir? SI (x) NO ( ) ¿Por qué?	03	01	04	75	25	100%

6. ¿Cree usted que es importante motivar a sus trabajadores para mejorar la calidad de desempeños? SI (x) NO ( ), ¿Por qué?	04	00	04	100	00	100%
7. ¿Consideran que es necesario dar facilidades a sus empleados? SI (x) NO ( ), ¿Por qué?	03	01	04	75	25	100%
8. ¿Cuáles son las características que usted considera necesarias para evaluar a sus empleados?	01	03	04	25	75	100%
9. ¿Qué beneficios otorga su departamento o área al personal que labora en ella?	03	01	04	75	25	100%
10. ¿Tienen oficina de quejas y reclamos de los usuarios? SI ( ) NO ( ), ¿Por qué?	04	00	04	100	00	100%
11. ¿Los incentivos son constantes o eventuales?	01	03	04	25	75	100%
12. ¿Comente, que es lo que más le satisface de su función?	03	01	04	75	25	100%

**4.1.2. ANEXO 01.2. Encuestas aplicadas a Jefes departamentales**

<b>Pregunta</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>SI %</b>	<b>NO %</b>	<b>TOTAL %</b>
1. ¿Cuántos empleados en el departamento o área tiene a su cargo?	04	02	06	67	33	100%
2. ¿Cuáles son los elementos estructurales y como los define a sus desempeños y competencias en relación laboral con los trabajadores, empleados o funcionarios?	05	01	06	83	17	100%
3. ¿Cuáles son los fundamentos de dirección organizacional en su departamento o área que tiene a su cargo?	05	01	06	83	17	100%
4. ¿Para el desempeño del puesto actual? a. a usted lo capacitaron ( ) b. Esta capacitado (x) c. Requiere capacitación (x) ¿Por qué?	04	02	06	67	33	100%
5. ¿La Dirección de Recursos Humanos le informa usted los objetivos a cumplir? Si (x) NO ( ) ¿Por qué?	05	01	06	83	17	100%
6. ¿Cree usted que es importante motivar a sus trabajadores para mejorar la calidad de desempeños? Si ( ) NO ( ), ¿Por qué?	06	00	06	100	00	100%

7. ¿Consideran que es necesario dar facilidades a sus empleados? Si (x) NO ( ), ¿Por qué?	05	01	06	83	17	100%
8. ¿Cuáles son las características que usted considera necesarias para evaluar a sus empleados?	04	02	06	67	33	100%
9. ¿Qué beneficios otorga su departamento o área al personal que labora en ella?	03	03	06	50	50	100%
10. ¿Tienen oficina de quejas y reclamos de los usuarios? Si (x) NO ( ), ¿Por qué?	05	01	06	83	17	100%
11. ¿Los incentivos son constantes o eventuales?	02	04	06	33	67	100%
12. ¿Comente, que es lo que más le satisface de su función?	06	00	06	100	00	100%

**4.1.3. ANEXO 01.3. Encuestas aplicadas a jefes de oficina**

<b>Pregunta</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>SI %</b>	<b>NO %</b>	<b>TOTAL %</b>
1. ¿Cuántos empleados en el departamento o área tiene a su cargo?	<b>10</b>	<b>02</b>	<b>12</b>	<b>83</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>
2. ¿Cuáles son los elementos estructurales y como los define a sus desempeños y competencias en relación laboral con los trabajadores, empleados o funcionarios?	<b>09</b>	<b>03</b>	<b>12</b>	<b>75</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>
3. ¿Cuáles son los fundamentos de dirección organizacional en su departamento o área que tiene a su cargo?	<b>11</b>	<b>01</b>	<b>12</b>	<b>92</b>	<b>08</b>	<b>100%</b>
4. ¿Para el desempeño del puesto actual? a. a usted lo capacitaron ( ) b. Esta capacitado (x) c. Requiere capacitación (x) ¿Por qué?	<b>08</b>	<b>04</b>	<b>12</b>	<b>67</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>
5. ¿La Dirección de Recursos Humanos le informa usted los objetivos a cumplir? SI ( ) NO ( ) ¿Por qué?	<b>12</b>	<b>00</b>	<b>12</b>	<b>100</b>	<b>00</b>	<b>100%</b>
6. ¿Cree usted que es importante motivar a sus trabajadores para mejorar la calidad de desempeños? SI ( ) NO ( ), ¿Por qué?	<b>10</b>	<b>02</b>	<b>12</b>	<b>83</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>
7. ¿Consideran que es necesario dar facilidades a sus empleados? SI ( ) NO ( ), ¿Por qué?	<b>07</b>	<b>05</b>	<b>12</b>	<b>58</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

8. ¿Cuáles son las características que usted considera necesarias para evaluar a sus empleados?	11	01	12	92	08	100%
9. ¿Qué beneficios otorga su departamento o área al personal que labora en ella?	06	06	12	50	50	100%
10. ¿Tienen oficina de quejas y reclamos de los usuarios? SI ( ) NO ( ), ¿Por qué?	09	03	12	75	25	100%
11. Los incentivos son constantes o eventuales?	04	08	12	33	67	100%
12. ¿Comente, que es lo que más le satisface de su función?	10	02	12	83	17	100%

**4.1.4. ANEXO 01.4. Encuestas aplicadas a otros:  
contratados por obras**

Pregunta	SI	NO	TOTAL	SI %	NO %	TOTAL %
1. ¿Cuántos empleados en el departamento o área tiene a su cargo?	45	05	50	90	10	100%
2. ¿Cuáles son los elementos estructurales y como los define a sus desempeños y competencias en relación laboral con los trabajadores, empleados o funcionarios?	40	10	50	80	20	100%
3. ¿Cuáles son los fundamentos de dirección organizacional en su departamento o área que tiene a su cargo?	43	07	50	86	14	100%

4. ¿Para el desempeño del puesto actual? a. a usted lo capacitaron (x) b. Esta capacitado ( ) c. Requiere capacitación ( ) ¿Por qué?	37	17	50	74	26	100%
5. ¿La Dirección de Recursos Humanos le informa usted los objetivos a cumplir? Si (x) NO ( ) ¿Por qué?	50	00	50	100	00	100%
6. ¿Cree usted que es importante motivar a sus trabajadores para mejorar la calidad de desempeños? Si ( ) NO ( ), ¿Por qué?	45	05	50	90	10	100%
7. ¿Consideran que es necesario dar facilidades a sus empleados? Si (x) NO ( ), ¿Por qué?	47	03	50	94	06	100%
8. ¿Cuáles son las características que usted considera necesarias para evaluar a sus empleados?	44	06	50	88	12	100%
9. ¿Qué beneficios otorga su departamento o área al personal que labora en ella?	24	26	50	48	52	100%
10. ¿Tienen oficina de quejas y reclamos de los usuarios? Si (X) NO ( ), ¿Por qué?	10	40	50	20	80	100%
11. Los incentivos son constantes o eventuales?	15	35	50	30	70	100%
12. ¿Comente, que es lo que más le satisface de su función?	30	20	50	60	40	100%



**4.1.5. ANEXO 02.1. Encuestas aplicadas a empleados**

<b>Pregunta</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>Si %</b>	<b>No %</b>	<b>TOTAL %</b>
a. ¿Lo toman en cuenta en el diseño y elaboración del plan, proyecto o programa de desarrollo de las actividades y servicios para la comunidad? SI ( ) NO ( ) ¿Por qué?	<b>38</b>	<b>52</b>	<b>90</b>	<b>42</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>
b. ¿Está de acuerdo con la planificación y ejecución de los servicios que se presta a la colectividad santodominguense? SI ( ) NO ( ) ¿Por qué?	<b>57</b>	<b>33</b>	<b>90</b>	<b>63</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>
c. ¿Crees que el trato interpersonal que mantiene con sus jefes es el más aconsejado? SI ( ) NO ( ) ¿Por qué?	<b>40</b>	<b>50</b>	<b>90</b>	<b>44</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>
d. ¿Has recibido cursos para mejorar la calidad de servicios que prestas a los usuarios del municipio? SI ( ) NO ( ) ¿Por qué?	<b>20</b>	<b>70</b>	<b>90</b>	<b>22</b>	<b>78</b>	<b>100%</b>
e. ¿Recibes incentivos y motivación constantemente por la realización de tu trabajo? SI (x) NO ( ) ¿Por qué?	<b>10</b>	<b>80</b>	<b>90</b>	<b>11</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

f. ¿Se te dota de los insumos materiales y tecnológicos necesarios para realizar tu trabajo SI ( ) NO ( ) ¿Porqué?	72	18	90	80	20	100%
g. ¿Te gustaría capacitarte en lo relacionado a tu función y/o trabajo que desempeñas? SI ( ) NO ( ) ¿Porqué?	85	05	90	94	06	100%

#### 4.1.6. ANEXO 02.2 Encuestas aplicadas a trabajadores eventuales

Pregunta	SI	NO	TOTAL	SI %	NO %	TOTAL %
a. ¿Lo toman en cuenta en el diseño y elaboración del plan, proyecto o programa de desarrollo de las actividades y servicios para la comunidad? SI ( ) NO ( ) ¿Por qué?	05	55	60	08	92	100%
b. ¿Está de acuerdo con la planificación y ejecución de los servicios que se presta a la colectividad santodominguense? SI ( ) NO ( ) ¿Por qué?	20	40	60	33	67	100%
c. ¿Crees que el trato interpersonal que mantiene con sus jefes es el más aconsejado? SI ( ) NO ( ) ¿Por qué?	10	50	60	17	83	100%

d. ¿Has recibido cursos para mejorar la calidad de servicios que prestas a los usuarios del municipio? SI ( ) NO ( ) ¿Por qué?	<b>27</b>	<b>33</b>	<b>60</b>	<b>45</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>
e. ¿Recibes incentivos y motivación constantemente por la realización de tu trabajo? SI ( ) NO ( ) ¿Porqué?	<b>05</b>	<b>55</b>	<b>60</b>	<b>08</b>	<b>92</b>	<b>100%</b>
f. ¿Se te dota de los insumos materiales y tecnológicos necesarios para realizar tu trabajo SI ( ) NO ( ) ¿Porqué?	<b>47</b>	<b>13</b>	<b>60</b>	<b>78</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>
g. ¿Te gustaría capacitarte en lo relacionado a tu función y/o trabajo que desempeñas? SI ( ) NO ( ) ¿Porqué?	<b>52</b>	<b>08</b>	<b>60</b>	<b>87</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

#### 4.1.7. ANEXO 03. Encuestas aplicadas a vivanderas

Pregunta	SI	NO	TOTAL	SI %	NO %	TOTAL %
a. ¿Esta de acuerdo como desempeñan las funciones los trabajadores municipales?  SI ( ) NO ( ) ¿Por qué?	15	45	60	25	75	100%
b. ¿El Trato que usted recibe de los empleados municipales es el más aceptado?  SI ( ) NO ( ) ¿Por qué?	10	50	60	17	83	
c. ¿Crees que, el servicio que prestan los funcionarios municipales son eficientes?  SI ( ) NO ( ) ¿Por qué?	13	47	60	22	78	100%
d. ¿El control sanitario e higiénico del expendio de productos es frecuente?  SI ( ) NO ( ) ¿Por qué?	41	19	60	68	32	100%
e. ¿Estaría de acuerdo en que estén mejor capacitados los funcionarios municipales para sus desempeños? SI ( ) NO ( ) ¿Por qué?	53	07	60	88	22	100%
f. ¿Estas de acuerdo que los funcionarios abandonen los sitios de trabajo y la atención al usuario? Si ( ) No ( ) ¿Por Qué?	05	55	60	08	92	100%
g. ¿Los proyectos que han planteado siempre los cumplen los funcionarios municipales? Si ( ) No ( ) ¿Por qué?	22	38	60	37	63	100%

#### 4.1.8. Anexo 04.1. Observación dirigida al horario de trabajo

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO  
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
Y EDUCACIÓN CONTINUA**

**FICHA DE OBSERVACIÓN**

Presentación personal (x)

**1. Sitio de trabajo y/o desempeño:**

**DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**2. Contexto del trabajo y/o desempeño:**

- ✓ Departamento de Administración de Personal
- ✓ Departamento de Desarrollo Organizacional

**3. Descripción de actividades y/o funciones trabajo y/o desempeño:**

- Establecen operatividad de procesos en función de normas técnicas.
- Disponer de información estadística demográfica de la población de servidores.
- Planificación de Recursos Humanos
- Desarrollar directrices para la planificación organizacional.
- Ubicación de los servidores dentro de la estructura ocupacional genérica
- Adecuar perfiles de competencia disponibles
- Definir actividades de subprocesos y procesos

**4. Análisis del Servicio prestado.**

- ✓ Se mantienen información de recursos humanos de buena calidad.
- ✓ La planificación de recursos humanos se basa en el análisis de actividades establecidas en el diseño organizacional, planes operativos de gestión de los procesos y análisis de carga horaria en función de plantillas cuantitativas, plantillas cualitativas, balance de competencia organizacionales tienen un elevado sentido de desarrollo y que ha repercutido en una administración de personal y organizacional de calidad

Nombre del Investigador: Lcda. Mariela Portilla Z. Fecha: 04 - 04 - 05

#### 4.1.9. Anexo 04.2. Observación dirigida a la presentación personal

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO  
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
Y EDUCACIÓN CONTINUA**

#### FICHA DE OBSERVACIÓN

Trato a usuario (x)

1. Sitio de trabajo y/o desempeño:

.....

2. Contexto del trabajo y/o desempeño:

.....

3. Descripción de actividades y/o funciones trabajo y/o desempeño:

- Desarrollar proyectos establecidos
- Administración financiera y control
- Control de actividades de la administración municipal
- Evaluación de logros administrativos.
- Desarrollo y control de servicios administrativos en atención al cliente deben tener una mejor organización en el tratamiento al cliente..

4. Análisis del Servicio prestado.

- ✓ Control de obras municipales. Buena actividad Desarrollada.
- ✓ El control de ingresos y egresos económicos de bienes muebles y fungibles su actividad debe ser convincente, es buena.
- ✓ Información oportuna del avance de proyectos y obras previamente planificadas. Su actividad es muy buena.
- ✓ La evaluación de los servicios administrativos

Nombre del Investigador: Lcda. Mariela Portilla Z. Fecha: 14 - 03 - 05

#### 4.1.10. Anexo 04.3. Observación dirigida a trato al usuario

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO  
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
Y EDUCACIÓN CONTINUA**

FICHA DE OBSERVACIÓN

Horario de trabajo (x)

1. Sitio de trabajo y/o desempeño:

**DIRECCION DE DESARROLLO COMUNITARIO**

2. Contexto del trabajo y/o desempeño:

- ✓ Desarrollar programas de coordinación de Parroquias y/o Juntas parroquiales para desarrollar actividades.
- ✓ Promover actividades de cooperativismo y vivienda.
- ✓ Incentiva la gestión comunitaria.

3. Descripción de actividades y/o funciones trabajo y/o desempeño:

- ✓ Planifica y proyecta obras físicas y sociales para las diferentes parroquias del cantón.
- ✓ Promueve el desarrollo cooperativistas para la vivienda.
- ✓ Establece parámetros en los proyectos para desarrollar gestiones de desarrollo comunitario

4. Análisis del Servicio prestado.

Debe mejorar el uso del horario de trabajo, ser más comprometidos con la puntualidad y desarrollo del horario de trabajo. Los clientes se quejan de la falta de cumplimiento.

Nombre del Investigador: Lcda. Mariela Portilla Z. Fecha: 14 - 03 - 05

#### **4.1.11. Anexo 04.4. Observación dirigida a la permanencia en el trabajo**

##### **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA**

###### **FICHA DE OBSERVACIÓN**

Permanencia en el sitio (x)  
De trabajo

###### **1. Sitio de trabajo y/o desempeño:**

###### **DIRECCION DE OBRAS PÚBLICAS**

###### **2. Contexto del trabajo y/o desempeño:**

- ✓ Planifica, ejecuta y evalúa la obra pública municipal
- ✓ Fiscaliza toda actividad de las obras públicas municipales.
- ✓ Desarrolla actividades para mejorar la transportación y gestión vial.

###### **3. Descripción de actividades y/o funciones trabajo y/o desempeño:**

- ✓ Diseña la planificación estrategia y logística de las obras públicas municipales
- ✓ Desarrolla obras públicas municipales.
- ✓ Fiscaliza las obras públicas municipales.
- ✓ Promueve proyectos y actividades para regular la transportación.
- ✓ Tiene a cargo mejorar la red vial cantonal.

###### **4. Análisis del Servicio prestado.**

No permanecen en su sitio de trabajo, se recomienda mejorar la asistencia y responsabilidad de los funcionarios, empleados y trabajadores.

Nombre del Investigador: Lcda. Mariela Portilla Z. Fecha: 14 - 03 - 05



#### 4.1.12. Anexo 05.1. Entrevistas a los asesores

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO  
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
Y EDUCACIÓN CONTINUA**

PREGUNTAS	CONTENIDOS
1. ¿Tiene empleados a cargo de usted? ¿Cuántos?	El numero es variable, pero contamos con técnicos, empleados y trabajadores
2. ¿Cuál es la política interrelacional con respecto a los empleados?	El trato de acuerdo con las normas establecidas en los normativos internos y el desarrollo administrativo organizacional
3. ¿Para el desempeño del puesto actual, a usted lo capacitaron?	Constantemente nos capacitan para desarrollar nuestras funciones.
4. ¿Puede nombrar algunos cursos y la finalidad de los mismos?	De seguridad ciudadana, de manejo de productos, de relaciones humanas, etc.
5. ¿La dirección de Recursos Humanos le informa usted los objetivos a cumplir?	Todas las acciones se planifican y en función de ello nos dan a conocer los objetivos de un proyecto.
6. ¿Cómo motiva a sus empleados para conseguir los objetivos propuestos?	Con reconocimientos escritos, físicos, fisiológicos, de afecto, de seguridad.
7. ¿Qué facilidades otorga usted a sus empleados?	
8. ¿Cuáles son las características que usted considera necesarias para evaluar a sus empleados?	La honestidad, la honradez, los desempeños, la solidaridad, la comprensión y la eficiencia.
9. ¿Qué es lo más importante en servicio al usuario en relación con su función o desempeño?	El respeto, la incentivación y el reconocimiento de sus desempeños
10. ¿Cómo concibe usted a la motivación en el desarrollo personal de sus empleados?	Reconociendo al empleado sus necesidades fisiológicas, de seguridad, de afecto y de autorrealización.
11. ¿Qué beneficios otorga su departamento o área al personal que labora en ella?	Satisfacción fisiológica, seguridad, de afecto y autorrealización personal de los funcionarios
12. ¿La municipalidad escucha los reclamos del personal a su servicio?	Uno de los factores para desarrollar mejor los servicios ha sido resolver los problemas.
13. ¿La municipalidad a través de usted fomenta el compañerismo y solidaridad?	Uno de los logros ha sido realmente esta actividad.
14. ¿Cuales cree usted que son los requisitos básicos para el asenso de un empleado?	El desarrollo con eficiencia y eficacia de sus trabajos encomendados

#### 4.1.14. Anexo 05.2. Entrevistas a los jefes departamentales

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO  
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
Y EDUCACIÓN CONTINUA**

PREGUNTAS	CONTENIDOS
1. ¿Tiene empleados a cargo de usted? ¿Cuántos?	Tenemos empleados, oficinistas, de servicios, trabajadores, fluctúan entre 12 y 37
2. ¿Cuál es la política interrelacional con respecto a los empleados?	De acuerdo con su función mantenemos buenas relaciones públicas y humanas.
3. ¿Para el desempeño del puesto actual, a usted lo capacitaron?	Luego de la designación hemos recibido capacitación que corresponde.
4. ¿Puede nombrar algunos cursos y la finalidad de los mismos?	De relaciones humanas, de desarrollo organizacional.
5. ¿La dirección de Recursos Humanos le informa usted los objetivos a cumplir?	Constantemente mediante memoradum se nos informa de los proyectos y sus objetivos.
6. ¿Cómo motiva a sus empleados para conseguir los objetivos propuestos?	Mediante reconocimientos socio afectivos.
7. ¿Qué facilidades otorga usted a sus empleados?	Desarrollar las actividades dentro de un marco de responsabilidad y compromiso.
8. ¿Cuáles son las características que usted considera necesarias para evaluar a sus empleados?	El desarrollo de competencias establecidas en su lugar de trabajo y función.
9. ¿Qué es lo más importante en servicio al usuario en relación con su función o desempeño?	El trato cortés, respetuoso y responsable dentro de los parámetros establecidos en las relaciones públicas y humanas.
10. ¿Cómo concibe usted a la motivación en el desarrollo personal de sus empleados?	Como un elemento de elevada competencia humana a favor de las personas sean estos empleados y/o usuarios.
11. ¿Qué beneficios otorga su departamento o área al personal que labora en ella?	El ascenso y reconocimiento en función de las competencias demostradas.
12. ¿La municipalidad escucha los reclamos del personal a su servicio?	El resolver los problemas en función de los reclamos ha sido una premisa constante para mejorar la calidad de servicio.
13. ¿La municipalidad a través de usted fomenta el compañerismo y solidaridad?	Es una determinante que siempre se promueve hay logros importantes con este aval.
14. ¿Cuales cree usted que son los requisitos básicos para el ascenso de un empleado?	La responsabilidad, la eficiencia, la eficacia y competitividad en el desempeño.

#### 4.1.15. Anexo 05.3. Entrevistas a los jefes de oficina

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO  
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
Y EDUCACIÓN CONTINUA**

PREGUNTAS	CONTENIDOS
1. ¿Tiene empleados a cargo de usted? ¿Cuántos?	El numero es variable de empleados y trabajadores que pertenecen a las oficinas
2. ¿Cuál es la política interrelacional con respecto a los empleados?	El respeto al competente y honesto y reconocer sus meritos con incentivos sociopolíticos.
3. ¿Para el desempeño del puesto actual, a usted lo capacitaron?	No, pero siempre estoy en constante formación la misma que me capacita para mis desempeños.
4. ¿Puede nombrar algunos cursos y la finalidad de los mismos?	De relaciones humanas y públicas, como también las que competen de acuerdo a mi trabajo.
5. ¿La dirección de Recursos Humanos le informa usted los objetivos a cumplir?	Constantemente nos dan a conocer los proyectos y sus alcances los mismos que hay que cumplir para alcanzar los objetivos.
6. ¿Cómo motiva a sus empleados para conseguir los objetivos propuestos?	Reconociendo sus desempeños mediante estímulos de ascenso profesional y/o económicos.
7. ¿Qué facilidades otorga usted a sus empleados?	Libertad de accionar y compromiso para laborar con eficiencia y eficacia.
8. ¿Cuáles son las características que usted considera necesarias para evaluar a sus empleados?	Sus desempeños en el cargo y su eficiencia en el trabajo.
9. ¿Qué es lo más importante en servicio al usuario en relación con su función o desempeño?	La atención oportuna, culta y esmerada y resolver los problemas que presentan.
10. ¿Cómo concibe usted a la motivación en el desarrollo personal de sus empleados?	Como un elemento psicosocial para mejorar la calidad de servicio.
11. ¿Qué beneficios otorga su departamento o área al personal que labora en ella?	A veces se reconoce la gestión positiva que realizan los empleados y trabajadores. Y la asistencia socioeconómica que prestan a nuestra familia.
12. ¿La municipalidad escucha los reclamos del personal a su servicio?	A veces, últimamente se esta considerando muy en serio para dar solución a los problemas.
13. ¿La municipalidad a través de usted fomenta el compañerismo y solidaridad?	Debemos ser líderes para desarrollar mejor las actividades grupales
14. ¿Cuales cree usted que son los requisitos básicos para el asenso de un empleado?	Cumplir con el trabajo, superando los problemas y ser emprendedores.

#### 4.1.16. Anexo 05.4. Entrevistas a empleados

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO  
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
Y EDUCACIÓN CONTINUA**

PREGUNTAS	CONTENIDOS
1. ¿Tiene empleados a cargo de usted? ¿Cuántos?	No tenemos otros empleados a cargo.
2. ¿Cuál es la política interrelacional con respecto a los empleados?	Mantener buenas relaciones con todos y respetos hacia los jefes.
3. ¿Para el desempeño del puesto actual, a usted lo capacitaron?	No fui designado directamente.
4. ¿Puede nombrar algunos cursos y la finalidad de los mismos?	De relaciones humanas y de servicio al usuario.
5. ¿La dirección de Recursos Humanos le informa usted los objetivos a cumplir?	De acuerdo con la planificación de la oficina o del jefe de trabajo.
6. ¿Cómo motiva a sus empleados para conseguir los objetivos propuestos?	Se nos promociona actividades grupales y de relaciones públicas.
7. ¿Qué facilidades otorga usted a sus empleados?	Nos dan las que constan en las leyes y normativos internos.
8. ¿Cuáles son las características que usted considera necesarias para evaluar a sus empleados?	Responsabilidad en nuestro trabajo.
9. ¿Qué es lo más importante en servicio al usuario en relación con su función o desempeño?	La atención y el respeto que debemos dar a los usuarios municipales.
10. ¿Cómo concibe usted a la motivación en el desarrollo personal de sus empleados?	Característica de trabajar con gusto en nuestro empleo.
11. ¿Qué beneficios otorga su departamento o área al personal que labora en ella?	El servicio que nos prestan a nuestras familias y la asistencia social.
12. ¿La municipalidad escucha los reclamos del personal a su servicio?	Alguna vez lo hacen.
13. ¿La municipalidad a través de usted fomenta el compañerismo y solidaridad?	Es una característica que debemos tener todos para lograr eficiencia en nuestro trabajo.
14. ¿Cuales cree usted que son los requisitos básicos para el asenso de un empleado?	El cumplir con eficiencia nuestro trabajo, la honestidad y la responsabilidad.

#### 4.1.16. Anexo 05.4. Entrevistas a trabajadores eventuales

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO  
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
Y EDUCACIÓN CONTINUA**

PREGUNTAS	CONTENIDOS
1. ¿Tiene empleados a cargo de usted? ¿Cuántos?	No tengo, pues mi trabajo es eventual
2. ¿Cuál es la política interrelacional con respecto a los empleados?	La municipalidad y sus contratistas mantienen buenas relaciones con nosotros y su política es el reconocimiento económico de acuerdo con nuestro trabajo.
3. ¿Para el desempeño del puesto actual, a usted lo capacitaron?	Soy técnico en mi propuesta de trabajo, desde ahí nos contratan.
4. ¿Puede nombrar algunos cursos y la finalidad de los mismos?	En SECAP y otras instituciones nos capacitamos de acuerdo a nuestro criterio.
5. ¿La dirección de Recursos Humanos le informa usted los objetivos a cumplir?	Por intermedio de nuestros jefes reconocemos cual es la finalidad de nuestro trabajo y lo cumplimos de acuerdo al objetivo planteado.
6. ¿Cómo motiva a sus empleados para conseguir los objetivos propuestos?	Con el buen trato y ayuda a resolver los problemas que se nos presentan.
7. ¿Qué facilidades otorga usted a sus empleados?	La empatía de asuntos personales y facilidades para resolver problemas.
8. ¿Cuáles son las características que usted considera necesarias para evaluar a sus empleados?	La responsabilidad, la honradez y la honestidad.
9. ¿Qué es lo más importante en servicio al usuario en relación con su función o desempeño?	La atención con eficiencia, eficacia y efectividad a los asuntos que se presentan o promocionan en una actividad determinada.
10. ¿Cómo concibe usted a la motivación en el desarrollo personal de sus empleados?	Es un asunto que deberían considerarlo todos los jefes para mejorar el rendimiento en función de la comprensión y solidaridad.
11. ¿Qué beneficios otorga su departamento o área al personal que labora en ella?	Por ser eventuales no contamos con ganitas que los trabajadores y empleados los tienen.
12. ¿La municipalidad escucha los reclamos del personal a su servicio?	Nos escuchan nuestros contratantes y ellos son los que transmiten al seno edilicio.
13. ¿La municipalidad a través de usted fomenta el compañerismo y solidaridad?	Con los compañeros trabajadores eventuales somos solidarios y nos atendemos entre nosotros.
14. ¿Cuales cree usted que son los requisitos básicos para el asenso de un empleado?	El cumplimiento de nuestros deberes como tales.

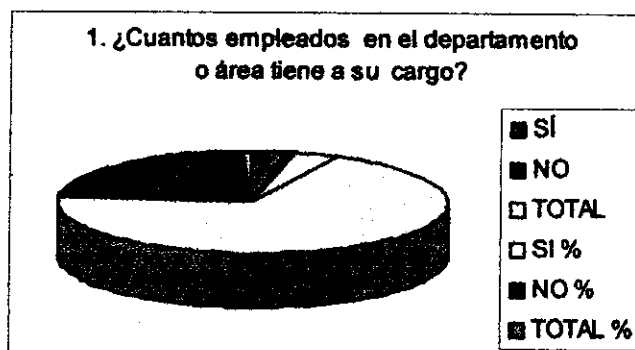
## 4.2. Interpretación, graficación y discusión de los datos obtenidos

### 4.2.1. ANEXO 01.1.1. Encuestas aplicadas a asesores

#### ✓ Interpretación:

Pregunta	SI	NO	TOTAL	SI %	NO %	TOTAL %
1. ¿Cuántos empleados en el departamento o área tiene a su cargo?	03	01	04	75	25	100%

Gráfico N° 01

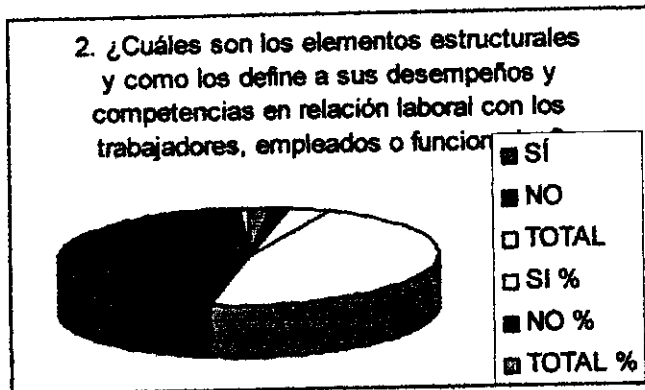


**Discusión:** Los asesores en un 75 % manifiestan que tienen un número determinado de empleados dependiendo de las características del mismo y el 25 % no contesta a esta pregunta.

#### ✓ Interpretación:

Pregunta	SI	NO	TOTAL	SI %	NO %	TOTAL %
2. ¿Cuáles son los elementos estructurales y como los define a sus desempeños y competencias en relación laboral con los trabajadores, empleados o funcionarios?	02	02	04	50	50	100%

**Gráfico N° 02**

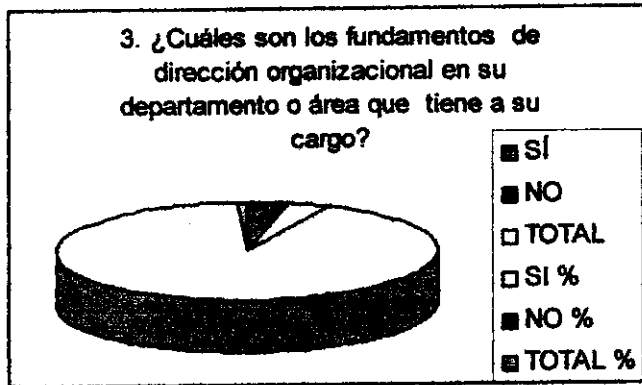


**Discusión:** Los asesores en un 50 % manifiestan que conocen los elementos estructurales y como se los define a sus desempeños y competencias en relación laboral con los trabajadores, empleados o funcionarios, entre caso el 50% no lo conocen.

✓ **Interpretación:**

Pregunta	SI	NO	TOTAL	SI %	NO %	TOTAL %
3. ¿Cuáles son los fundamentos de dirección organizacional en su departamento o área que tiene a su cargo?	04	00	04	100	00	100%

**Gráfico N°03**

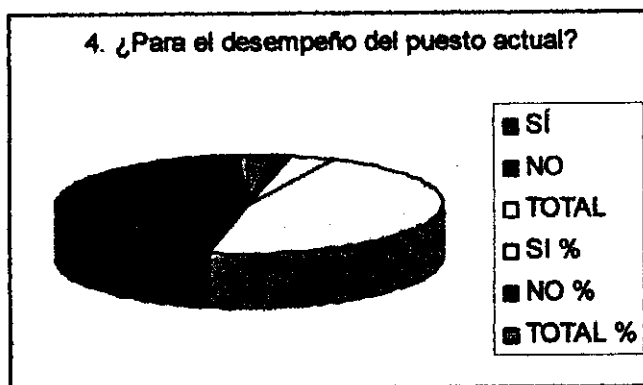


**Discusión:** Los asesores en un 100 % manifiestan que conocen Cuáles son los fundamentos de dirección organizacional en su departamento o área que tiene a su cargo

✓ **Interpretación:**

Pregunta	SI	NO	TOTAL	SI %	NO %	TOTAL %
4. ¿Para el desempeño del puesto actual? a. a usted lo capacitaron ( ) b. Esta capacitado( x) c. Requiere capacitación ( x) ¿Por qué?	02	02	04	50	50	100%

**Gráfico N° 04**



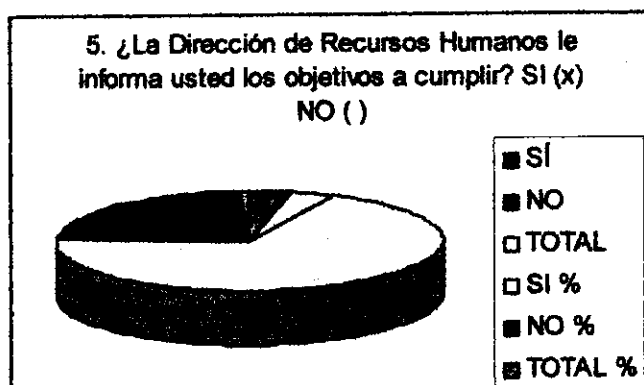


**Discusión:** Los asesores en un 50 % manifiestan que Para el desempeño del puesto actual están capacitados, el 50% restante requiere capacitación.

✓ Interpretación:

Pregunta	SI	NO	TOTAL	SI %	NO %	TOTAL %
5. ¿La Dirección de Recursos Humanos le informa usted los objetivos a cumplir? SI (x) NO ( ) ¿Por qué?	03	01	04	75	25	100%

**Gráfico N° 05**

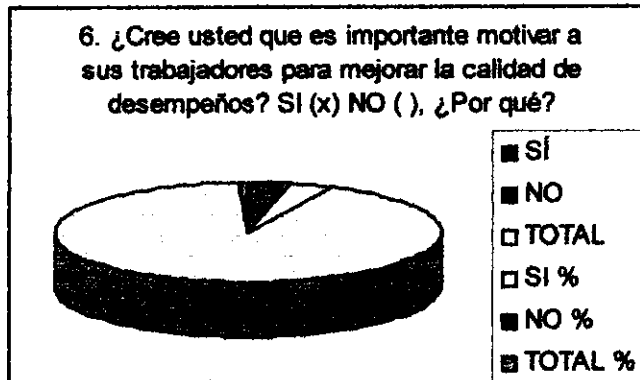


**Discusión:** Los asesores en un 75 % manifiestan que la dirección de Recursos Humanos le informa de los objetivos a cumplir, el porcentaje del 25 manifiesta que se les informa de los objetivos a cumplir.

✓ Interpretación:

Pregunta	SI	NO	TOTAL	SI %	NO %	TOTAL %
6. ¿Cree usted que es importante motivar a sus trabajadores para mejorar la calidad de desempeños? SI (x) NO ( ), ¿Por qué?	04	00	04	100	00	100%

Gráfico N° 06

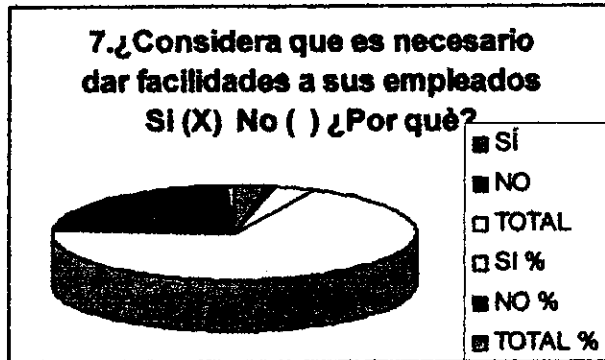


**Discusión:** Los asesores en un 100 % manifiestan que es importante motivar a sus trabajadores para mejorar la calidad de desempeños

✓ Interpretación:

Pregunta	SI	NO	TOTAL	SI %	NO %	TOTAL %
7. ¿Consideran que es necesario dar facilidades a sus empleados? SI (x) NO ( ), ¿Por qué?	03	01	04	75	25	100%

**Gráfico N° 07**

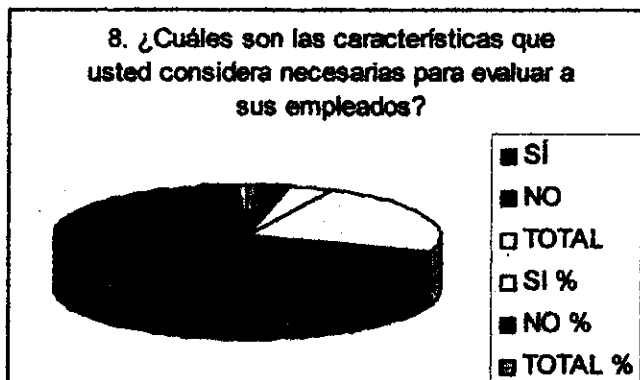


**Discusión:** Los asesores en un 75 % manifiestan que es necesario dar facilidades a sus empleados para mejorar sus desempeños, el 25% no contesta

✓ Interpretación:

Pregunta	SI	NO	TOTAL	SI %	NO %	TOTAL %
8. ¿Cuáles son las características que usted considera necesarias para evaluar a sus empleados?	01	03	04	25	75	100%

**Gráfico N° 08**

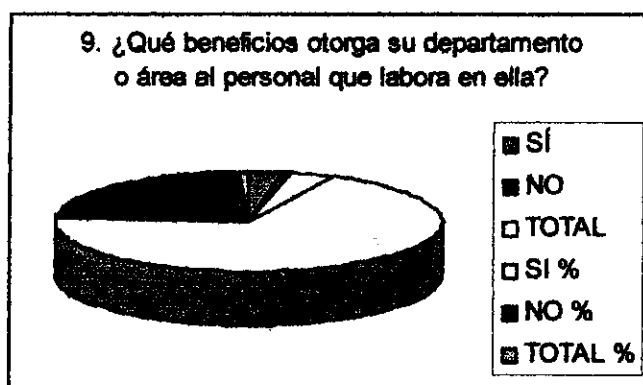


**Discusión:** Los asesores en un 75 % manifiestan no conocer Cuáles son las características que usted considera necesarias para evaluar a sus empleados, el 25 % de los asesores si conocen las características para la evaluación de empleados.

✓ Interpretación:

Pregunta	SI	NO	TOTAL	SI %	NO %	TOTAL %
9. ¿Qué beneficios otorga su departamento o área al personal que labora en ella?	03	01	04	75	25	100%

Gráfico N° 09

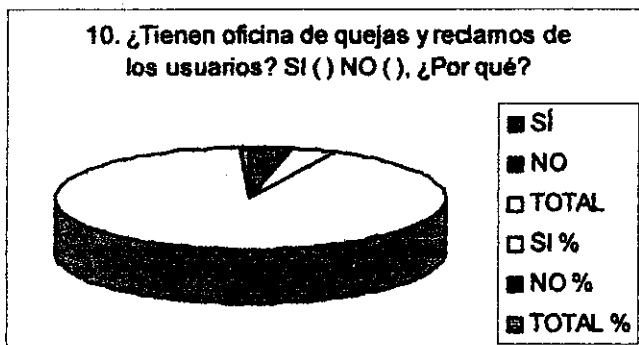


**Discusión:** Los asesores en un 75 % manifiestan que si conocen los beneficios que otorgan su departamento o área al personal que labora en ella, el 25% manifiesta no conocer.

✓ Interpretación:

Pregunta	SI	NO	TOTAL	SI %	NO %	TOTAL %
10. ¿Tienen oficina de quejas y reclamos de los usuarios? Si ( ) NO ( ), ¿Por qué?	04	00	04	100	00	100%

**Gráfico N° 10**

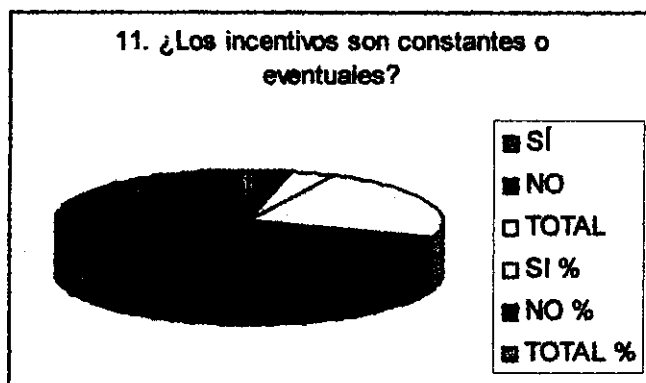


**Discusión:** Los asesores en el 100 % manifiestan que si Tienen oficina de quejas y reclamos de los usuarios.

✓ Interpretación:

Pregunta	SI	NO	TOTAL	SI %	NO %	TOTAL %
11. ¿Los incentivos son constantes o eventuales?	01	03	04	25	75	100%

**Gráfico N° 11**

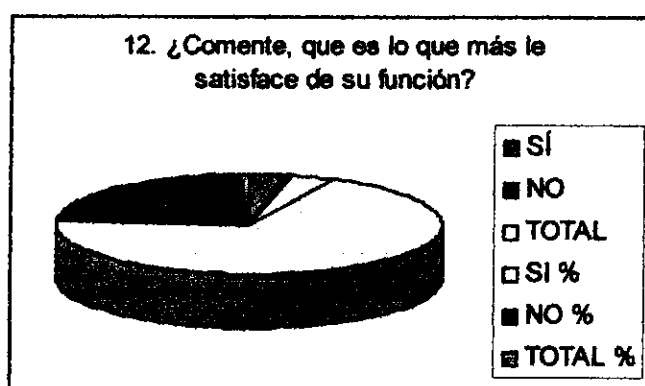


**Discusión:** Los asesores en un 25 % manifiestan que los incentivos si son constantes y el 75% expresan ser eventuales.

✓ Interpretación:

Pregunta	SÍ	NO	TOTAL	SI %	NO %	TOTAL %
12. ¿Comente, que es lo que más le satisface de su función?	03	01	04	75	25	100%

Gráfico N° 12



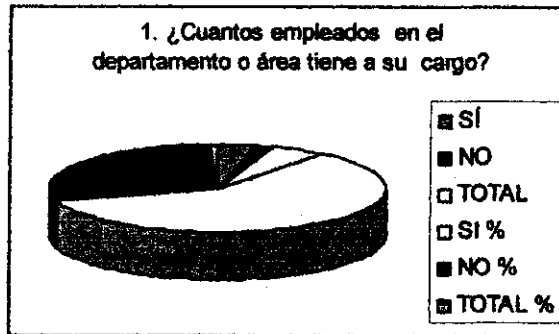
**Discusión:** Los asesores expresan en un 75% que lo más les satisface es ser motivados constantemente para mejorar la calidad de servicio en el municipio de Santo Domingo de los Colorados, el 25% cree que esta bien como lo hacen y reconocen.

4.2.2. ANEXO 01.2. 2. Encuestas aplicadas a Jefes departamentales

✓ Interpretación:

Pregunta	SÍ	NO	TOTAL	SI %	NO %	TOTAL %
1. ¿Cuántos empleados en el departamento o área tiene a su cargo?	04	02	06	67	33	100%

**Gráfico N° 13**

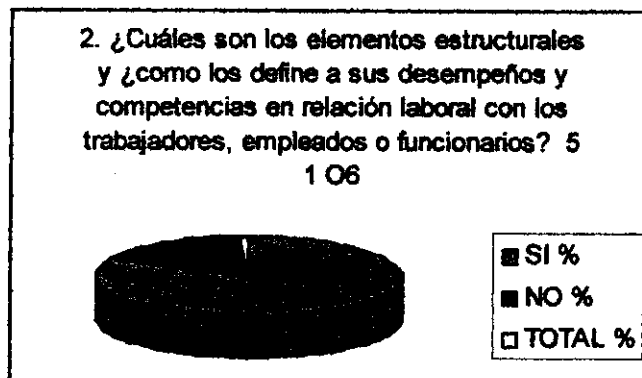


**Discusión:** Los jefes departamentales expresan en 67% que mantienen empleados y funcionarios a su cargo en un número de acuerdo a sus requerimientos para desarrollar actividades, el 23% no contesta.

✓ **Interpretación:**

Pregunta	SI	NO	TOTAL	SI %	NO %	TOTAL %
2. ¿Cuáles son los elementos estructurales y ¿como los define a sus desempeños y competencias en relación laboral con los trabajadores, empleados o funcionarios?	05	01	06	83	17	100%

**Gráfico N° 14**



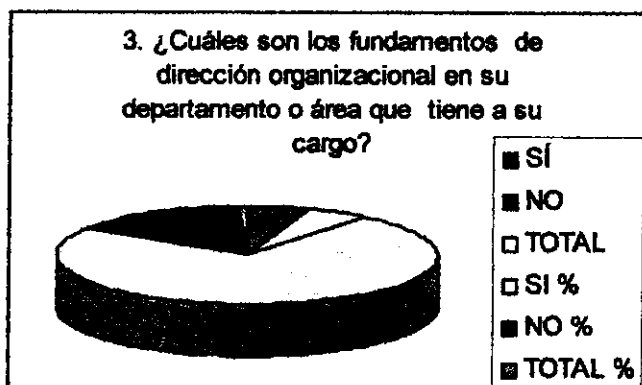
**Discusión:** Los jefes departamentales expresan en 83% que conocen cuales son los elementos estructurales y como se los define a sus

desempeños y competencias en relación laboral con los trabajadores, empleados o funcionarios; el 17% no conoce lo propuesto.

✓ Interpretación:

Pregunta	SI	NO	TOTAL	SI %	NO %	TOTAL %
3. ¿Cuáles son los fundamentos de dirección organizacional en su departamento o área que tiene a su cargo?	05	01	06	83	17	100%

Gráfico N° 15



**Discusión:** Los jefes departamentales expresan en 83% que comprenden cuáles son los fundamentos de dirección organizacional en su departamento o área que tiene a su cargo; el 17% lo desconoce.

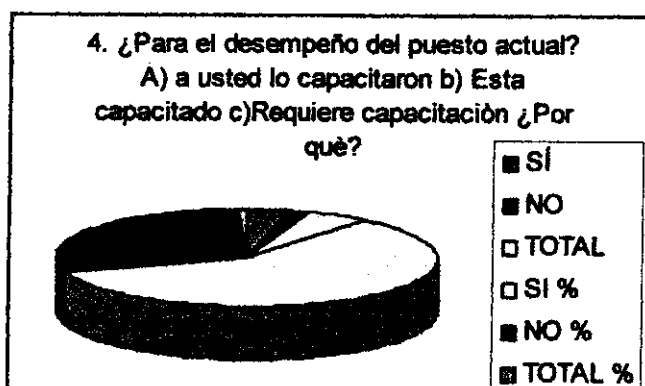
✓ Interpretación:

Pregunta	SI	NO	TOTAL	SI %	NO %	TOTAL %



4. ¿Para el desempeño del puesto actual? a. a usted lo capacitaron ( ) b. Esta capacitado (x) c. Requiere capacitación (x) ¿Por qué?	04	02	06	67	33	100%
---	----	----	----	----	----	------

**Gráfico N° 16**

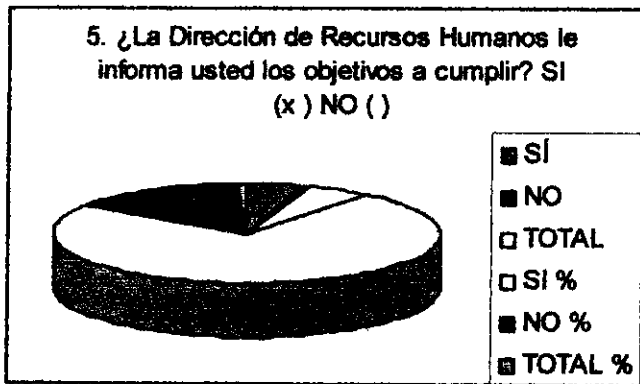


**Discusión:** Los jefes departamentales expresan en 67% que para el desempeño del puesto actual están capacitados para su desempeño; el 23% requiere capacitarse.

✓ **Interpretación:**

Pregunta	SI	NO	TOTAL	SI %	NO %	TOTAL %
5. ¿La Dirección de Recursos Humanos le informa usted los objetivos a cumplir? SI (x) NO ( ) ¿Por qué?	05	01	06	83	17	100%

**Gráfico N° 17**

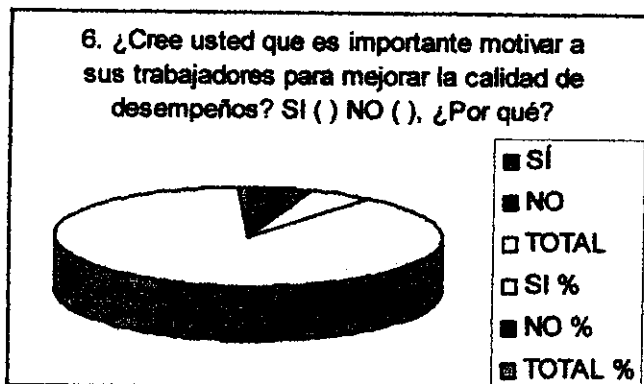


**Discusión:** Los jefes departamentales expresan en 83% que reconocen que la Dirección de Recursos Humanos le informa usted los objetivos a cumplir; el 17% manifiesta que no se les informa de los objetivos a cumplir.

✓ **Interpretación:**

Pregunta	SI	NO	TOTAL	SI %	NO %	TOTAL %
6. ¿Cree usted que es importante motivar a sus trabajadores para mejorar la calidad de desempeños? SI ( ) NO ( ), ¿Por qué?	06	00	06	100	00	100%

**Gráfico N° 18**

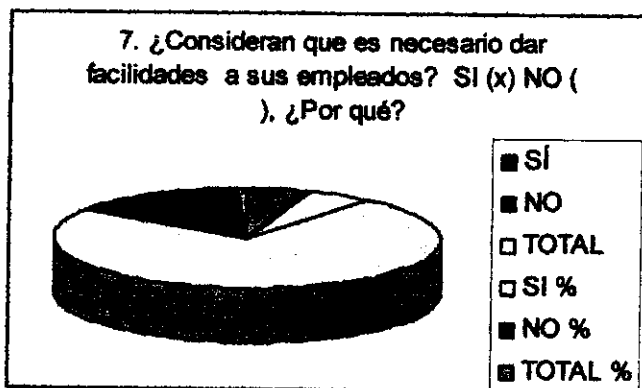


**Discusión:** Los jefes departamentales expresan en el 100% creen que es importante la motivación a sus trabajadores para mejorar la calidad e eficiencia de sus desempeños.

✓ **Interpretación:**

Pregunta	SI	NO	TOTAL	SI %	NO %	TOTAL %
7. ¿Consideran que es necesario dar facilidades a sus empleados? SI (x) NO ( ), ¿Por qué?	05	01	06	83	17	100%

**Gráfico N° 19**

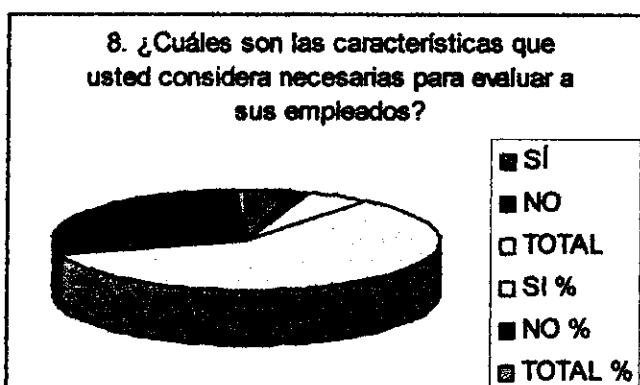


**Discusión:** Los jefes departamentales expresan en 83% consideran que es necesario dar facilidades a sus empleados para el desenvolvimiento operacional en sus actividades; el 17% considera que no es necesario.

✓ Interpretación:

Pregunta	SI	NO	TOTAL	SI %	NO %	TOTAL %
8. ¿Cuáles son las características que usted considera necesarias para evaluar a sus empleados?	04	02	06	67	33	100%

Gráfico N° 20

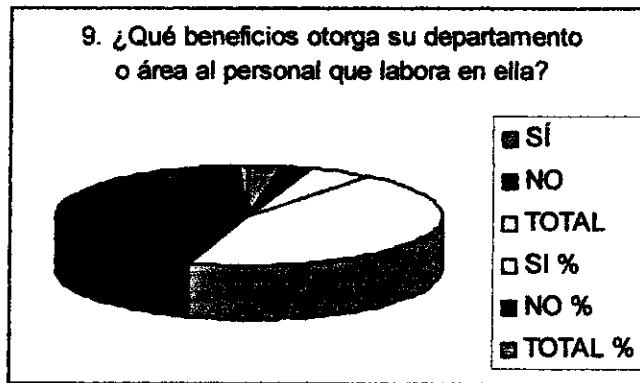


**Discusión:** Los jefes departamentales expresan en 67% que conocen cuáles son las características son necesarias para evaluar a sus empleados; el 33% lo desconoce.

✓ Interpretación:

Pregunta	SI	NO	TOTAL	SI %	NO %	TOTAL %
9. ¿Qué beneficios otorga su departamento o área al personal que labora en ella?	03	03	06	50	50	100%

**Gráfico N° 21**

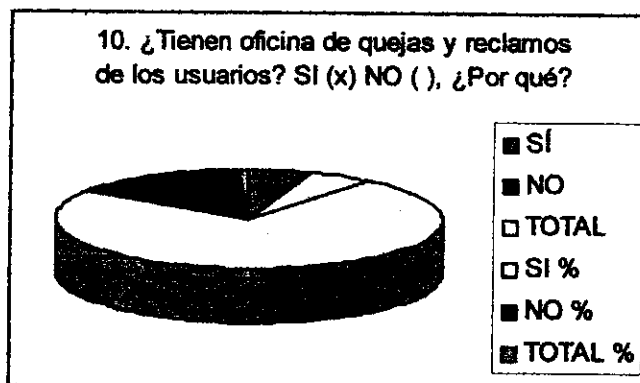


**Discusión:** Los jefes departamentales expresan en 50% comprende qué beneficios otorga su departamento o área al personal que labora en ella y el 50% los desconoce.

✓ Interpretación:

Pregunta	SI	NO	TOTAL	SI %	NO %	TOTAL %
10. ¿Tienen oficina de quejas y reclamos de los usuarios? SI (x) NO ( ), ¿Por qué?	05	01	06	83	17	100%

**Gráfico N° 22**

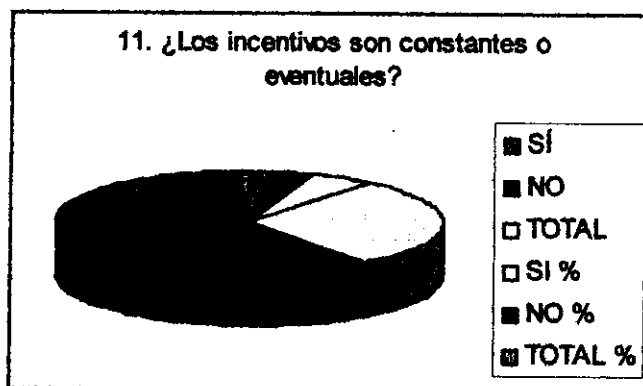


**Discusión:** Los jefes departamentales expresan en 83% que conocen que existe oficina de quejas y reclamos para los usuarios, el 17% manifiesta que no existe estas oficinas.

✓ **Interpretación:**

Pregunta	SI	NO	TOTAL	SI %	NO %	TOTAL %
11. ¿Los incentivos son constantes o eventuales?	02	04	06	33	67	100%

**Gráfico N° 23**

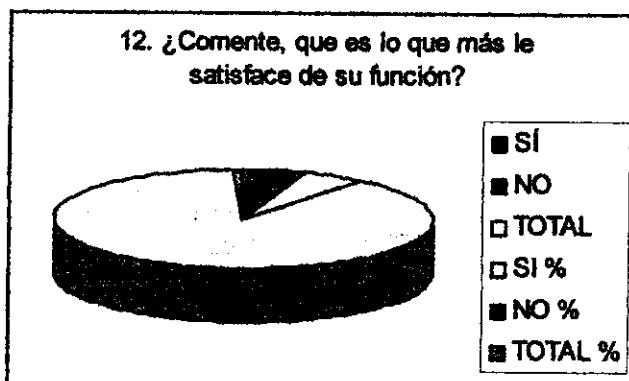


**Discusión:** Los jefes departamentales expresan en 33% que mantienen que los incentivos son constantes y el 67% manifiestan que son eventuales

✓ Interpretación:

Pregunta	SI	NO	TOTAL	SI %	NO %	TOTAL %
12. ¿Comente, que es lo que más le satisface de su función?	06	00	06	100	00	100%

Gráfico N° 24



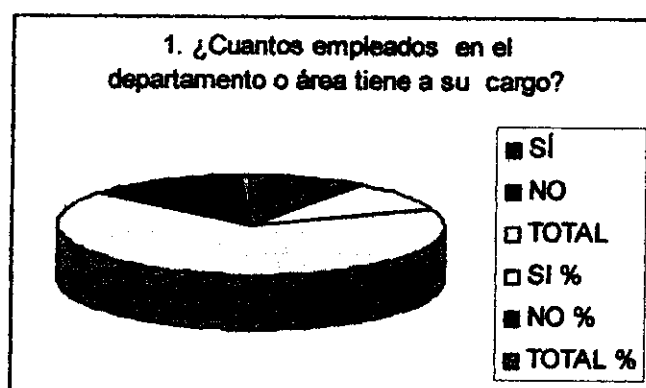
**Discusión:** Los jefes departamentales expresan en 100% que lo que más les satisface es el cumplimiento del deber y el reconocimiento público des éxitos en el trabajo.

#### 4.2.3. ANEXO 01. 1. 3. Encuestas aplicadas a jefes de oficina

✓ Interpretación:

Pregunta	SÍ	NO	TOTAL	SI %	NO %	TOTAL %
1. ¿Cuántos empleados en el departamento o área tiene a su cargo?	10	02	12	83	17	100%

Gráfico N° 25



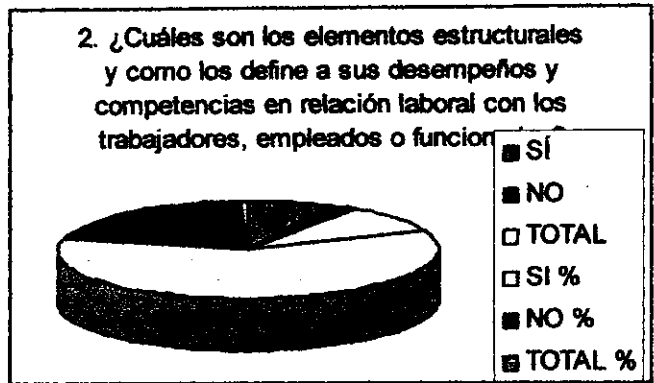
**Discusión:** Los jefes de oficina expresan en un 83% que tienen empleados a su cargo de acuerdo con sus necesidades; el 17% manifiestan que trabajan solos en su oficina.

✓ Interpretación:

Pregunta	SÍ	NO	TOTAL	SI %	NO %	TOTAL %
2. ¿Cuáles son los elementos estructurales y como los define a sus desempeños y competencias en relación laboral con los trabajadores, empleados o funcionarios?	09	03	12	75	25	100%



**Gráfico N° 26**

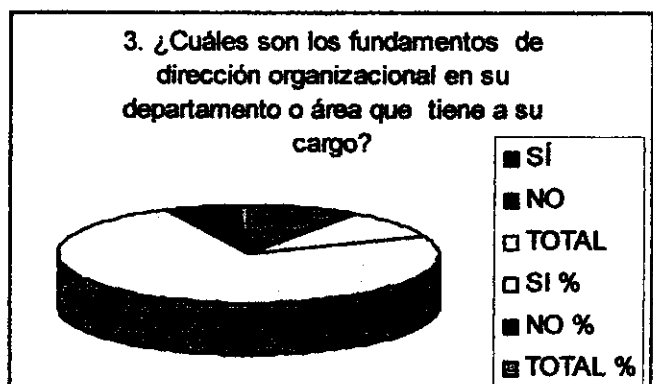


**Discusión:** Los jefes de oficina expresan en un 75% que conocen cuales son los elementos estructurales y como los define los desempeños y competencias en la relación laboral con los trabajadores, empleados o funcionarios. El 25% no opina lo mismo.

✓ **Interpretación:**

Pregunta	SI	NO	TOTAL	SI %	NO %	TOTAL %
3. ¿Cuáles son los fundamentos de dirección organizacional en su departamento o área que tiene a su cargo?	11	01	12	92	08	100%

**Gráfico N° 27**

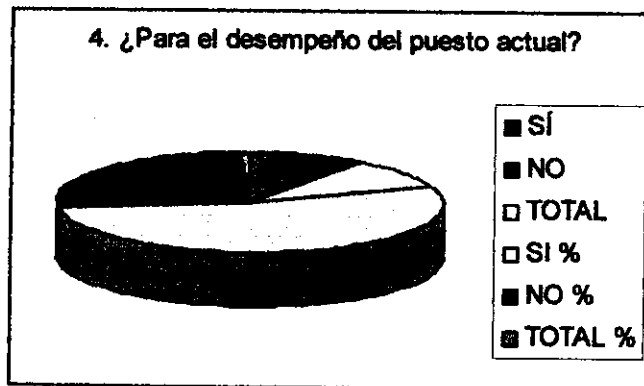


**Discusión:** Los jefes de oficina expresan en un 92% conoce los fundamentos de dirección organizacional en su departamento o área que tiene a su cargo y el 08% desconoce los fundamentos de dirección organizacional.

✓ Interpretación:

Pregunta	SI	NO	TOTAL	SI %	NO %	TOTAL %
4. ¿Para el desempeño del puesto actual? a. a usted lo capacitaron ( ) b. Esta capacitado (x) c. Requiere capacitación (x) ¿Por qué?	08	04	12	67	33	100%

**Gráfico N° 28**

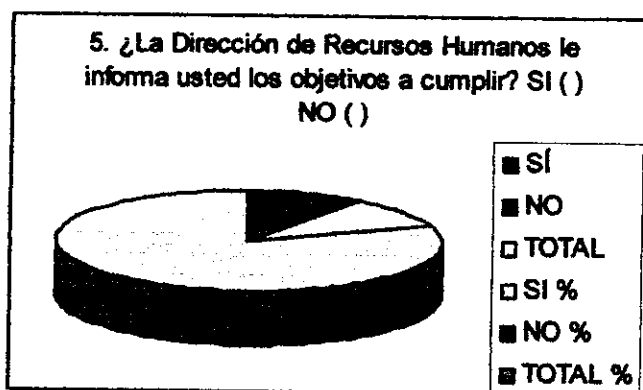


**Discusión:** Los jefes de oficina expresan en un 67% manifiestan que están capacitados para ejercer su cargo y el 33% requiere capacitación.

✓ Interpretación:

Pregunta	SI	NO	TOTAL	SI %	NO %	TOTAL %
5. ¿La Dirección de Recursos Humanos le informa usted los objetivos a cumplir? SI ( ) NO ( ) ¿Por qué?	12	00	12	100	00	

Gráfico N° 29

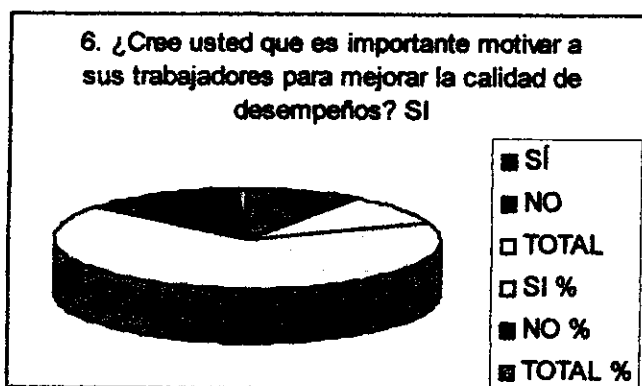


**Discusión:** Los jefes de oficina expresan en un 100% que la Dirección de Recursos Humanos le informa usted los objetivos a cumplir.

✓ Interpretación:

Pregunta	SI	NO	TOTAL	SI %	NO %	TOTAL %
6. ¿Cree usted que es importante motivar a sus trabajadores para mejorar la calidad de desempeños? SI ( ) NO ( ), ¿Por qué?	10	02	12	83	17	100%

**Gráfico N° 30**

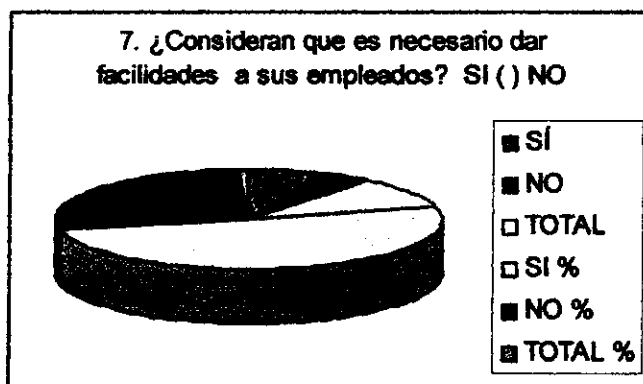


**Discusión:** Los jefes de oficina expresan en un 83% creen que es importante motivar a sus trabajadores para mejorar la calidad de desempeños, el 17% expresa que no importante motivar a los trabajadores.

✓ **Interpretación:**

Pregunta	SI	NO	TOTAL	SI %	NO %	TOTAL %
7. ¿Consideran que es necesario dar facilidades a sus empleados? SI ( ) NO ( ), ¿Por qué?	07	05	12	58	32	100%

**Gráfico N° 31**

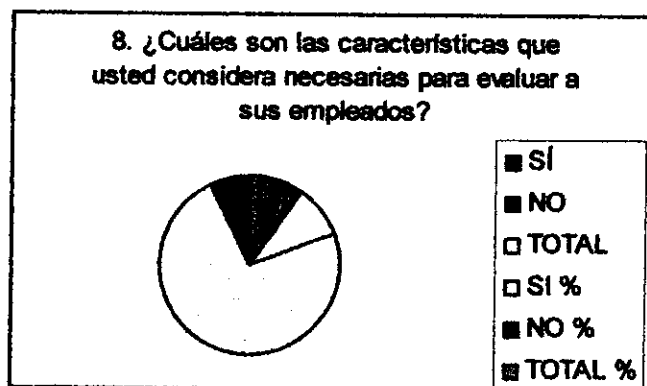


**Discusión:** Los jefes de oficina expresan en un 58% que es necesario dar facilidades a sus empleados y el 42% que no lo es.

✓ Interpretación:

Pregunta	SI	NO	TOTAL	SI %	NO %	TOTAL %
8. ¿Cuáles son las características que usted considera necesarias para evaluar a sus empleados?	11	01	12	92	08	100%

**Gráfico N° 32**

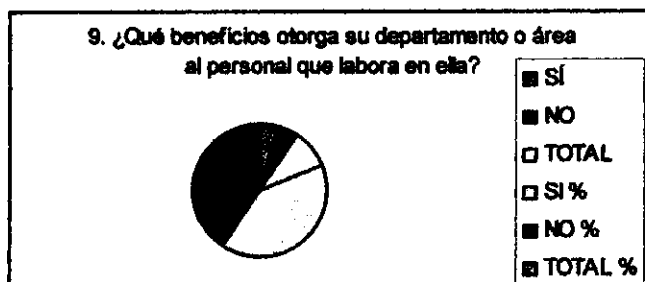


**Discusión:** Los jefes de oficina expresan en un 92% que evaluar a su empleados creen en la eficiencia, eficacia y efectividad de su desempeños.

✓ Interpretación:

Pregunta	SI	NO	TOTAL	SI %	NO %	TOTAL %
9. ¿Qué beneficios otorga su departamento o área al personal que labora en ella?	06	06	12	50	50	100%

**Gráfico N° 33**



**Discusión:** Los jefes de oficina expresan en un 50% que otorga beneficios su departamento o área al personal que labora en ella, el otro 50% manifiesta que no existe o no lo practican.

✓ Interpretación:

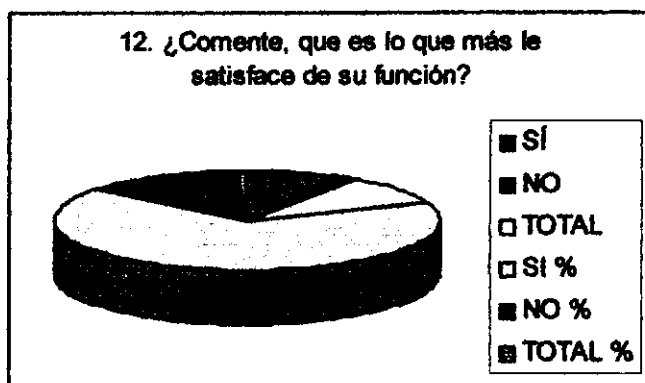
Pregunta	SI	NO	TOTAL	SI %	NO %	TOTAL %
10. ¿Tienen oficina de quejas y reclamos de los usuarios? SI ( ) NO ( ), ¿Por qué?	09	03	12	75	25	100%

**Discusión:** Los jefes de oficina expresan en un 33% que existen incentivos para los empleados y trabajadores y 67% manifiestan que son eventuales o en todo caso no los hay.

✓ **Interpretación:**

Pregunta	SI	NO	TOTAL	SI %	NO %	TOTAL %
12. ¿Comente, que es lo que más le satisface de su función?	10	02	12	83	17	100%

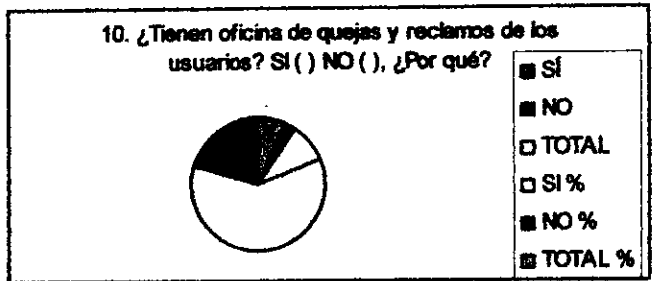
**Gráfico N° 36**



**Discusión:** Los jefes de oficina expresan en un 83% que lo que más le satisface de su función es el servicio eficiente que la municipalidad brinda los usuarios a través de su oficina, el 17% está inconforme con su actitud y actividad.

4.2.4. ANEXO 01.1. 4. Encuestas aplicadas a otros: contratados por obras

**Gráfico N° 34**

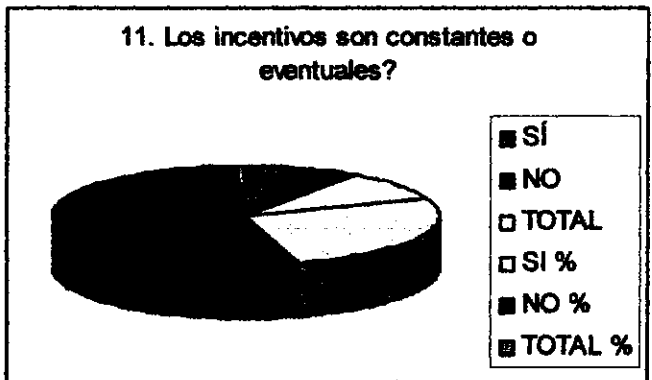


**Discusión:** Los jefes de oficina expresan en un 75% que si tienen oficina de quejas y reclamos de los usuarios, el 25% no contestan

✓ Interpretación:

Pregunta	SI	NO	TOTAL	SI %	NO %	TOTAL %
1. Los incentivos son constantes o eventuales?	04	08	12	33	67	100%

**Gráfico N° 35**

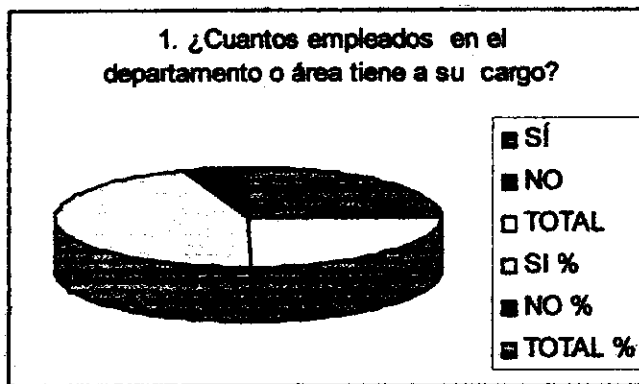




✓ Interpretación:

Pregunta	SI	NO	TOTAL	SI %	NO %	TOTAL %
1. ¿Cuántos empleados en el departamento o área tiene a su cargo?	45	05	50	90	10	100%

Gráfico N° 37

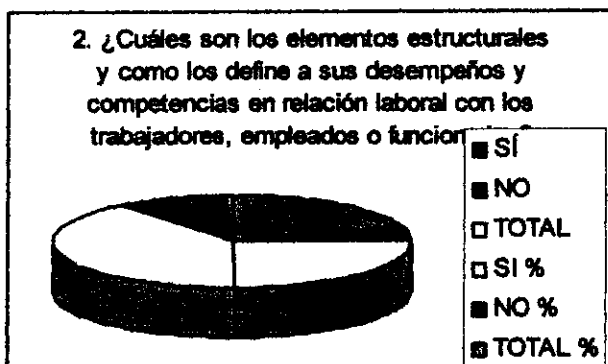


**Discusión:** Los contratados por obras contestan en 90 % que tienen cuadrillas de trabajadores a su cargo para desarrollar sus funciones y trabajo, el 10% manifiesta que no cuenta con trabajadores a su cargo..

✓ Interpretación:

Pregunta	SI	NO	TOTAL	SI %	NO %	TOTAL %
2. ¿Cuáles son los elementos estructurales y como los define a sus desempeños y competencias en relación laboral con los trabajadores, empleados o funcionarios?	40	10	50	80	20	100%

**Gráfico N° 38**

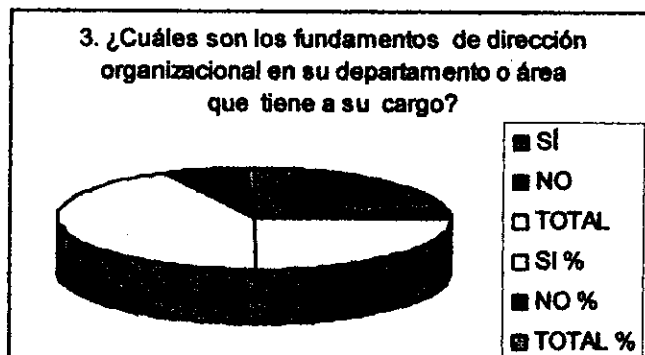


**Discusión:** Los contratados por obras contestan en 90 % que conoce cuales son los elementos estructurales y como se define a los desempeños y competencias en la relación laboral con los trabajadores, empleados o funcionarios, el 10% lo desconoce.

✓ **Interpretación:**

Pregunta	SI	NO	TOTAL	SI %	NO %	TOTAL %
3. ¿Cuáles son los fundamentos de dirección organizacional en su departamento o área que tiene a su cargo?	43	07	50	86	14	100%

**Gráfico N° 39**

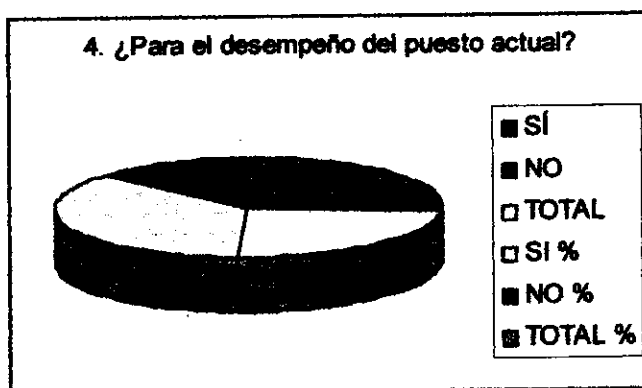


**Discusión:** Los contratados por obras contestan en 86 % conocen los fundamentos de dirección organizacional en su departamento o área que tiene a su cargo y el 14% no conoce los fundamentos de la dirección organizacional.

✓ **Interpretación:**

Pregunta	SI	NO	TOTAL	SI %	NO %	TOTAL %
4. ¿Para el desempeño del puesto actual? a. a usted lo capacitaron (x) b. Esta capacitado ( ) c. Requiere capacitación ( ) ¿Por qué?	37	17	50	74	26	100%

**Gráfico N° 40**

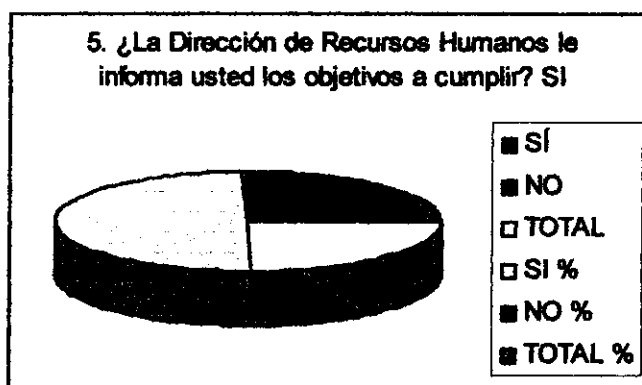


**Discusión:** Los contratados por obras contestan en 74 % que esta capacitado para desempeñar la función a ellos encomendada y el 26% requiere capacitación.

✓ Interpretación:

Pregunta	SI	NO	TOTAL	SI %	NO %	TOTAL %
5. ¿La Dirección de Recursos Humanos le informa usted los objetivos a cumplir? SI (x) NO ( ) ¿Por qué?	50	00	50	100	00	100%

Gráfico N° 41

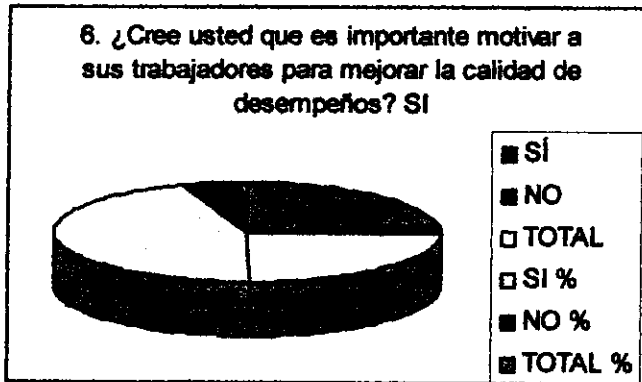


**Discusión:** Los contratados por obras contestan en 100 % que la Dirección de Recursos Humanos le informa de los objetivos a cumplir en sus gestión municipal.

✓ Interpretación:

Pregunta	SI	NO	TOTAL	SI %	NO %	TOTAL %
6. ¿Cree usted que es importante motivar a sus trabajadores para mejorar la calidad de desempeños? SI ( ) NO ( ), ¿Por qué?	45	05	50	90	10	100%

**Gráfico N° 42**

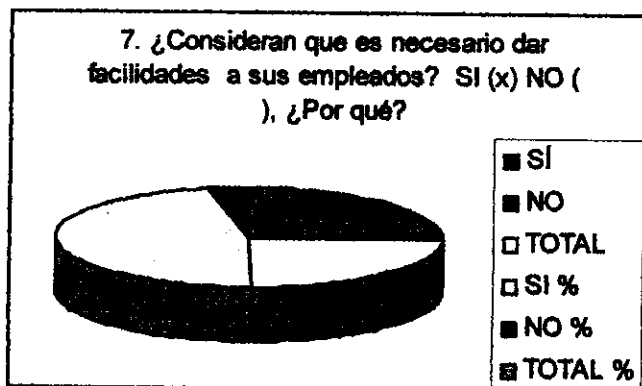


**Discusión:** Los contratados por obras contestan en 90 % que es importante motivar a sus trabajadores para mejorar la calidad de desempeños; el 10% expresan que no es importante la motivación

✓ **Interpretación:**

Pregunta	SI	NO	TOTAL	SI %	NO %	TOTAL %
7. ¿Consideran que es necesario dar facilidades a sus empleados? SI (x) NO ( ), ¿Por qué?	47	03	50	94	06	100%

**Gráfico N° 43**



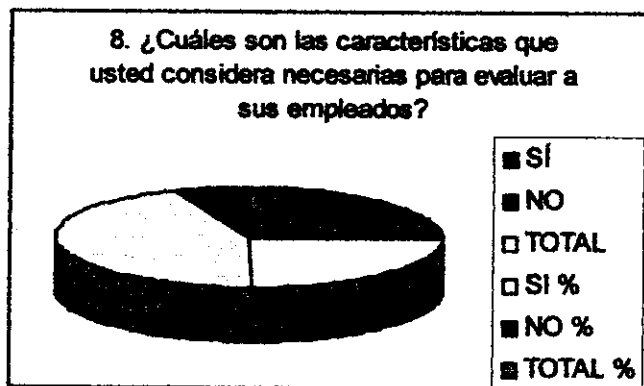
**Discusión:** Los contratados por obras contestan en 94 % que si es necesario dar facilidades a sus empleados tanto en el trabajo como en su relación laboral, el 06% no contesta.

✓ Interpretación:

✓ Interpretación:

Pregunta	SÍ	NO	TOTAL	SI %	NO %	TOTAL %
8. ¿Cuáles son las características que usted considera necesarias para evaluar a sus empleados?	44	06	50	88	12	100%

**Gráfico N° 44**

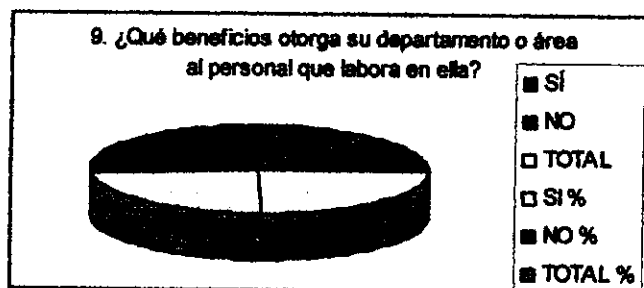


**Discusión:** Los contratados por obras contestan en 88 % que si conocen las características con las que se los evalúa y el 12% desconocen o no les interesa

✓ Interpretación:

Pregunta	SI	NO	TOTAL	SI %	NO %	TOTAL %
9. ¿Qué beneficios otorga su departamento o área al personal que labora en ella?	24	26	50	48	52	100%

Gráfico N° 45

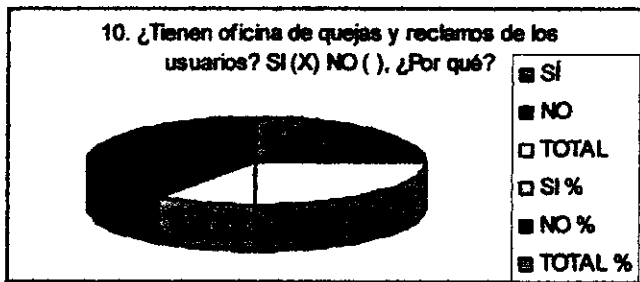


**Discusión:** Los contratados por obras contestan en 48 % que si le presta o les da beneficios el departamento al que pertenecen, principalmente en lo que a salarios se refiere: el 52% manifiesta que obtiene, ni se les presta beneficio alguno.

✓ Interpretación:

Pregunta	SI	NO	TOTAL	SI %	NO %	TOTAL %
10. ¿Tienen oficina de quejas y reclamos de los usuarios? SI (X) NO ( ), ¿Por qué?	10	40	50	20	80	

**Gráfico N° 46**

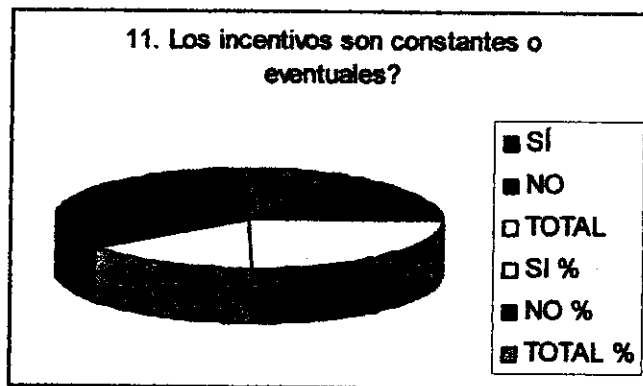


**Discusión:** Los contratados por obras contestan en 80 % no conocen que exista oficina alguna de quejas y reclamos, el 20% si conoce que existen oficinas de quejas y reclamos.

✓ **Interpretación:**

Pregunta	SI	NO	TOTAL	SI %	NO %	TOTAL %
11. Los incentivos son constantes o eventuales?	15	35	50	30	70	100%

**Gráfico N° 47**



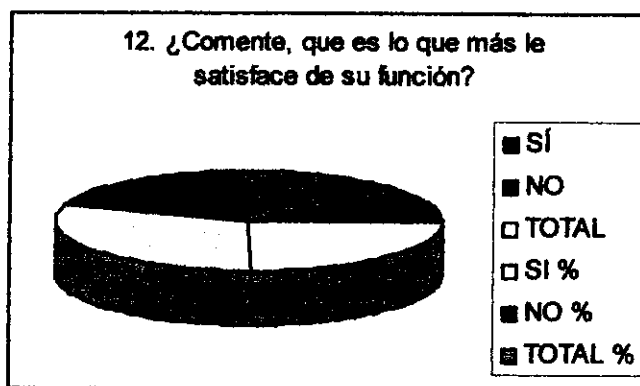
**Discusión:** Los contratados por obras contestan en 70 % no conoce los incentivos laborales, pero el 30% manifiesta que si tienen incentivos.

✓ **Interpretación:**



Pregunta	SI	NO	TOTAL	SI %	NO %	TOTAL %
12. ¿Comente, que es lo que más le satisface de su función?	30	20	50	60	40	100%

**Gráfico N° 48**



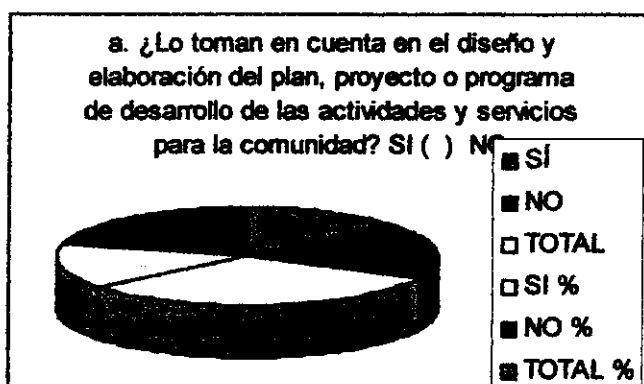
**Discusión:** Los contratados por obras contestan en 60 % que lo que más le satisface de su función es el reconocimiento a su labor, el 40% no contesta.

#### 4.2.5. ANEXO 02.1.5 Encuestas aplicadas a empleados

✓ Interpretación:

Pregunta	SI	NO	TOTAL	SI %	NO %	TOTAL %
a. ¿Lo toman en cuenta en el diseño y elaboración del plan, proyecto o programa de desarrollo de las actividades y servicios para la comunidad? SI ( ) NO ( ) ¿Por qué?	38	52	90	42	58	100%

**Gráfico N° 49**

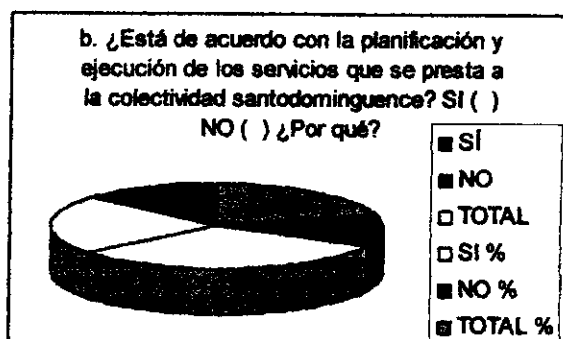


**Discusión:** Los empleados manifiestan en 42% considera que si Lo toman en cuenta en el diseño y elaboración del plan, proyecto o programa de desarrollo de las actividades y servicios para la comunidad, el 52 % no lo considera así.

✓ **Interpretación:**

Pregunta	SI	NO	TOTAL	SI %	NO %	TOTAL %
b. ¿Está de acuerdo con la planificación y ejecución de los servicios que se presta a la colectividad santodominguense? SI ( ) NO ( ) ¿Por qué?	57	33	90	63	37	100%

**Gráfico N° 50**

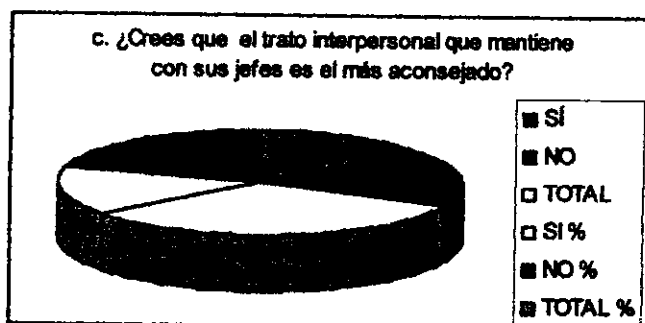


**Discusión:** Los empleados manifiestan en 63% que si está de acuerdo con la planificación y ejecución de los servicios que se presta a la colectividad santodominguense, el 37% cree que no se planifica los servicios.

✓ **Interpretación:**

Pregunta	SI	NO	TOTAL	SI %	NO %	TOTAL %
c. ¿Crees que el trato interpersonal que mantiene con sus jefes es el más aconsejado? SI ( ) NO ( ) ¿Por qué?	40	50	90	44	56	100%

**Gráfico N° 51**

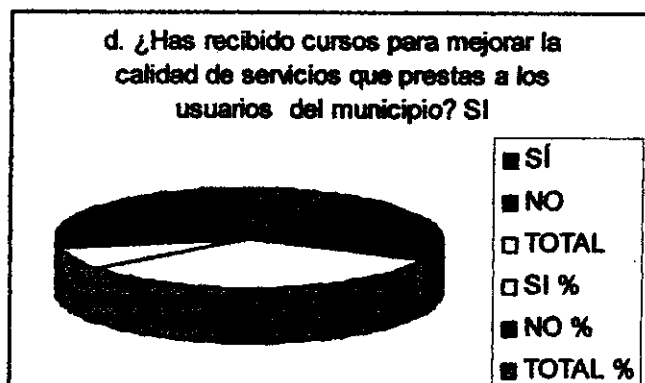


**Discusión:** Los empleados manifiestan en 44% cree que el trato interpersonal que mantiene con sus jefes es el más aconsejado, el 56% manifiesta lo contrario

✓ Interpretación:

Pregunta	SI	NO	TOTAL	SI %	NO %	TOTAL %
d. ¿Has recibido cursos para mejorar la calidad de servicios que prestas a los usuarios del municipio? SI ( ) NO ( ) ¿Por qué?	20	70	90	22	78	100%

**Gráfico N° 52**

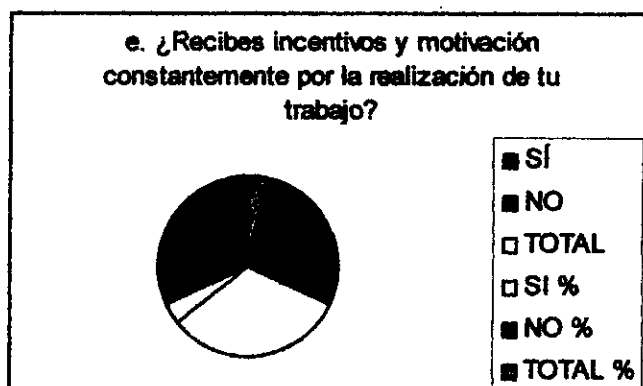


**Discusión:** Los empleados manifiestan en 78% no ha recibido cursos para mejorar la calidad de servicios que prestas a los usuarios del municipio el 22% de los encuestados se refiere a que si los ha recibido.

✓ Interpretación:

Pregunta	SI	NO	TOTAL	SI %	NO %	TOTAL %
e. ¿Recibes incentivos y motivación constantemente por la realización de tu trabajo? SI (x) NO ( ) ¿Porqué?	10	80	90	11	89	100%

Gráfico N° 53

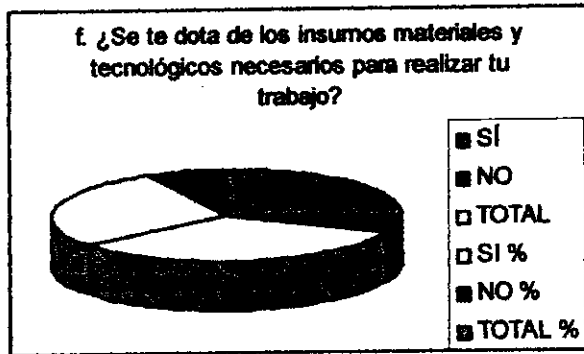


**Discusión:** Los empleados manifiestan en 89% no recibe incentivos ni motivación constantemente por la realización de tu trabajo, el 11% manifiesta lo contrario.

✓ Interpretación:

Pregunta	SI	NO	TOTAL	SI %	NO %	TOTAL %
f. ¿Se te dota de los insumos materiales y tecnológicos necesarios para realizar tu trabajo? SI ( ) NO ( ) ¿Porqué?	72	18	90	80	20	100%

**Gráfico N° 54**

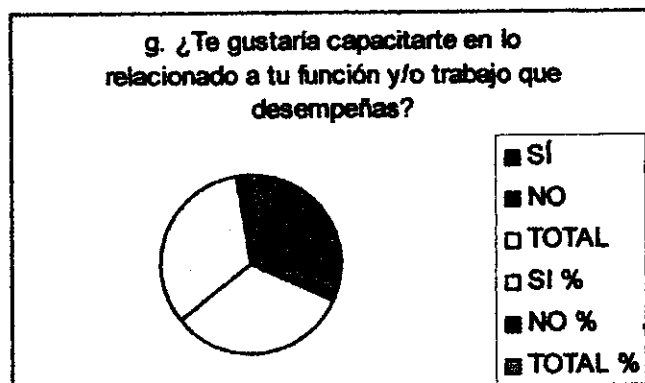


**Discusión:** Los empleados manifiestan en 80% que si se les dota de los insumos materiales y tecnológicos necesarios para realizar sus trabajos, el 20% expresa que no reciben dotación regular de insumos y materiales.

✓ Interpretación:

Pregunta	SI	NO	TOTAL	SI %	NO %	TOTAL %
g. ¿Te gustaría capacitarte en lo relacionado a tu función y/o trabajo que desempeñas? SI ( ) NO ( ) ¿Porqué?	85	05	90	94	06	100%

**Gráfico N° 55**



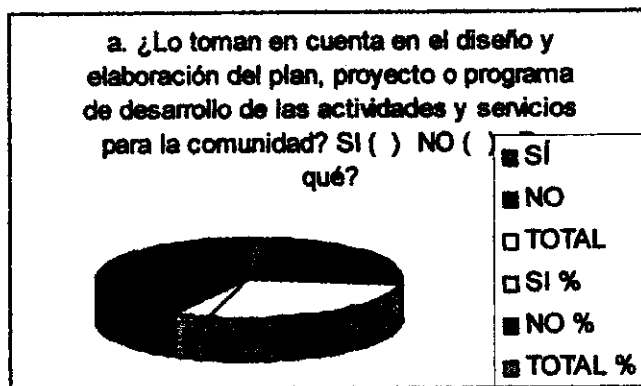
**Discusión:** Los empleados manifiestan en 94% que si le gustaría capacitarse en lo relacionado a su trabajo y/o funciones que presta; el 06% esta conforme con lo que es o sabe hacer.

#### 4.2.6. ANEXO 02.1.6. Encuestas aplicadas a trabajadores eventuales

✓ Interpretación:

Pregunta	SI	NO	TOTAL	SI %	NO %	TOTAL %
a. ¿Lo toman en cuenta en el diseño y elaboración del plan, proyecto o programa de desarrollo de las actividades y servicios para la comunidad? SI ( ) NO ( ) ¿Por qué?	05	55	60	08	92	100%

**Gráfico N° 56**

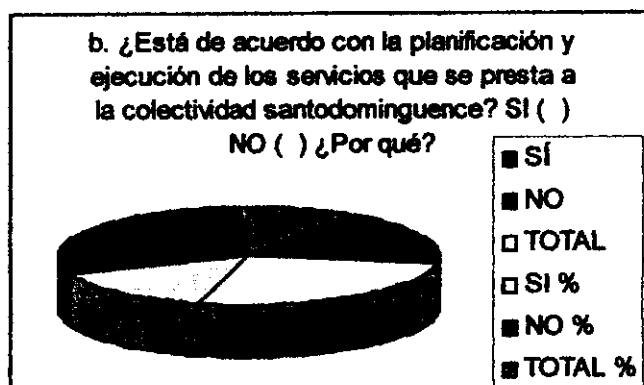


**Discusión:** Los trabajadores eventuales en un 92% expresan que no lo toman en cuenta en el diseño y elaboración del plan, proyecto o programa de desarrollo de las actividades y servicios para la comunidad, el 08% considera que si es tomado en cuenta.

✓ Interpretación:

Pregunta	SI	NO	TOTAL	SI %	NO %	TOTAL %
b. ¿Está de acuerdo con la planificación y ejecución de los servicios que se presta a la colectividad santodominguense? SI ( ) NO ( ) ¿Por qué?	20	40	60	33	67	100%

Gráfico N° 57



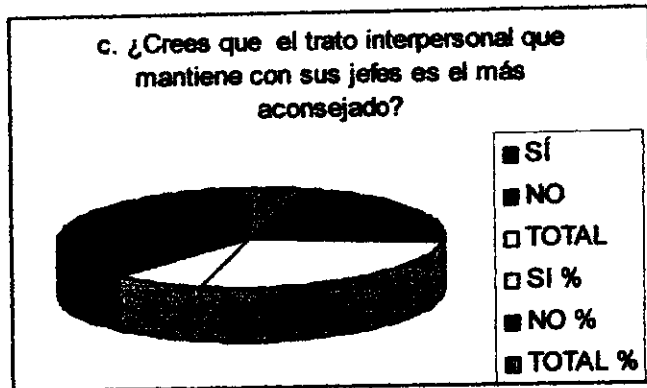
**Discusión:** Los trabajadores eventuales en un 67% expresan que no están de acuerdo con la planificación y ejecución de los servicios que se presta a la colectividad santodominguense y el 33% si están de acuerdo.

✓ Interpretación:

Pregunta	SI	NO	TOTAL	SI %	NO %	TOTAL %
c. ¿Crees que el trato interpersonal que mantiene con sus jefes es el más aconsejado? SI ( ) NO ( ) ¿Por qué?	10	50	60	17	83	100%



**Gráfico N° 58**

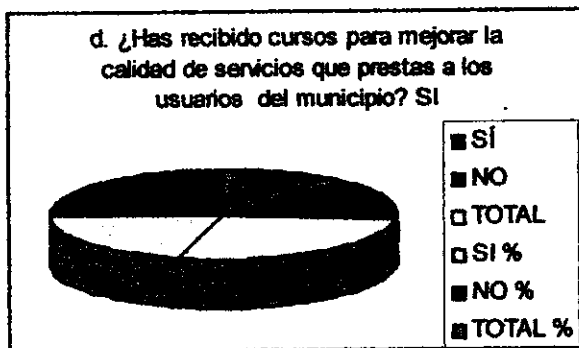


**Discusión:** Los trabajadores eventuales en un 63% expresan que no están de acuerdo con el trato interpersonal que mantienen sus jefes es el más aconsejado, el 37% si está de acuerdo.

✓ **Interpretación:**

Pregunta	SI	NO	TOTAL	SI %	NO %	TOTAL %
d. ¿Has recibido cursos para mejorar la calidad de servicios que prestas a los usuarios del municipio? Si ( ) NO ( ) ¿Por qué?	27	33	60	45	55	100%

**Gráfico N° 59**

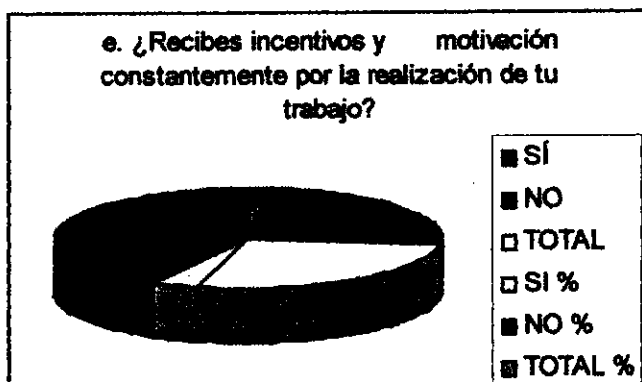


**Discusión:** Los trabajadores eventuales en un 55% expresan que no han recibido cursos para mejorar la calidad de servicios que prestan a los usuarios del municipio, el 45% expresa que si los ha recibido.

✓ Interpretación:

Pregunta	SI	NO	TOTAL	SI %	NO %	TOTAL %
e. ¿Recibes incentivos y motivación constantemente por la realización de tu trabajo? SI ( ) NO ( ) ¿Porqué?	05	55	60	08	92	100%

**Gráfico N° 60**

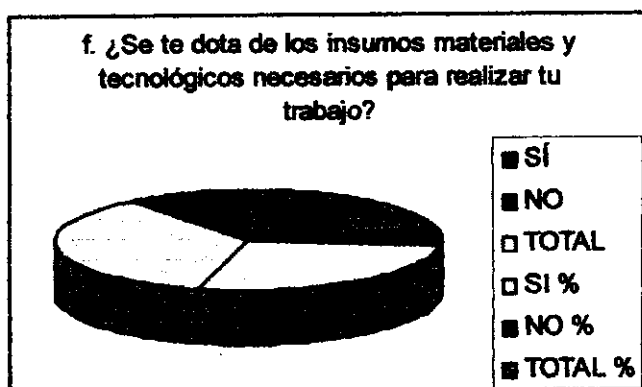


**Discusión:** Los trabajadores eventuales en un 92% expresan que no han recibido incentivo alguna en sus trabajos; el 08% si los recibe.

✓ Interpretación:

Pregunta	SI	NO	TOTAL	SI %	NO %	TOTAL %
f. ¿Se te dota de los insumos materiales y tecnológicos necesarios para realizar tu trabajo? SI ( ) NO ( ) ¿Porqué?	47	13	60	78	22	100%

Gráfico N° 61

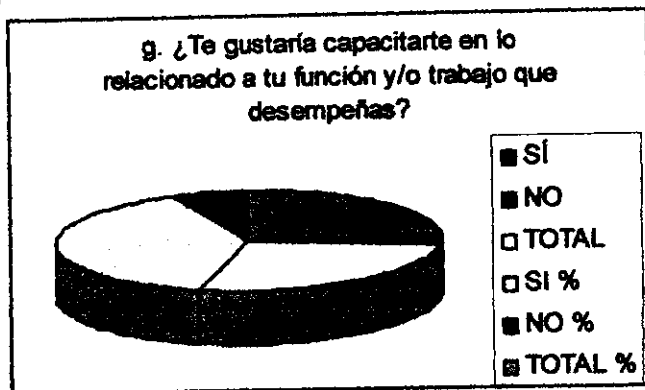


**Discusión:** Los trabajadores eventuales en un 78% expresan que si les dota de los insumos materiales y tecnológicos necesarios para realizar su trabajo; el 22% no los recibe.

✓ Interpretación:

Pregunta	SI	NO	TOTAL	SI %	NO %	TOTAL %
g. ¿Te gustaría capacitarte en lo relacionado a tu función y/o trabajo que desempeñas? SI ( ) NO ( ) ¿Porqué?	52	08	60	87	13	100%

**Gráfico N° 62**



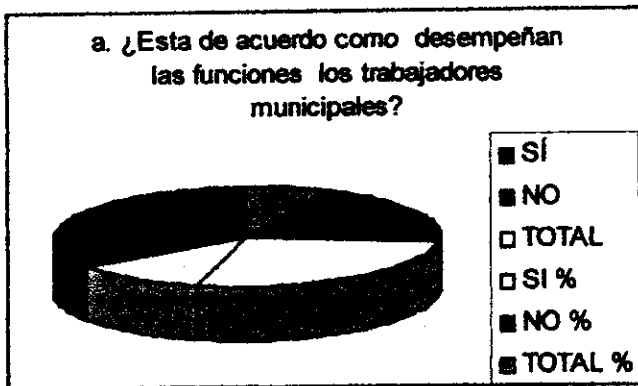
**Discusión:** Los trabajadores eventuales en un 87% expresan que si les gustaría capacitarte en lo relacionado a su función y/o trabajo que desempeña, el 13% no les interesa.

**4.2.7. ANEXO 03.1. Encuestas aplicadas a vivanderas**

✓ Interpretación:

Pregunta	SI	NO	TOTAL	SI %	NO %	TOTAL %
a. ¿Esta de acuerdo como desempeñan las funciones los trabajadores municipales?	15	45	60	25	75	100%
SI ( ) NO ( ) ¿Por qué?						

**Gráfico N° 63**

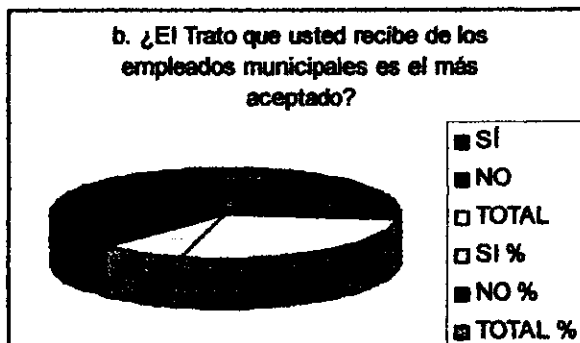


**Discusión:** Las vivanderas responden en 75% no está de acuerdo como desempeñan las funciones los trabajadores municipales; el 25% expresa que si de acuerdo.

✓ Interpretación:

Pregunta	SI	NO	TOTAL	SI %	NO %	TOTAL %
b. ¿El Trato que usted recibe de los empleados municipales es el más aceptado?	10	50	60	17	83	100%
SI ( ) NO ( ) ¿Por qué?						

**Gráfico N° 64**

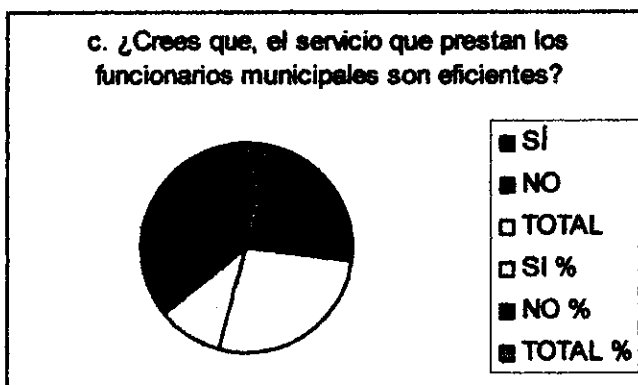


**Discusión:** Las vivanderas responden en 83% que no esta de acuerdo con el Trato que usted recibe de los empleados municipales; el 17% manifiesta que si está de acuerdo.

✓ Interpretación:

Pregunta	SI	NO	TOTAL	SI %	NO %	TOTAL %
c. ¿Crees que, el servicio que prestan los funcionarios municipales son eficientes?	13	47	60	22	78	100%
SI ( ) NO ( ) ¿Por qué?						

**Gráfico N° 65**

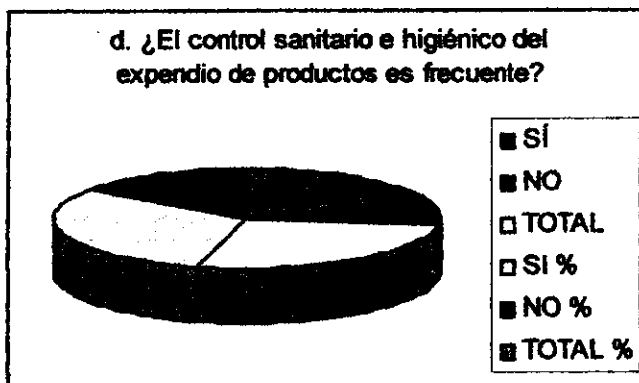


**Discusión:** Las vivanderas responden en 78% no creen que el servicio que prestan los funcionarios municipales son eficientes, el 22% si están de acuerdo.

✓ Interpretación:

Pregunta	SÍ	NO	TOTAL	SI %	NO %	TOTAL %
d. ¿El control sanitario e higiénico del expendio de productos es frecuente? SI ( ) NO ( ) ¿Por qué?	41	19	60	68	32	100%

Gráfico N° 66

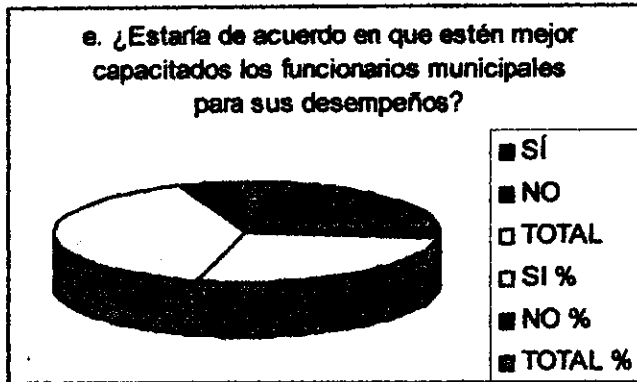


**Discusión:** Las vivanderas responden en 68% que si consideran necesario el control sanitario e higiénico del expendio de productos sea frecuente, el 32% que no es conveniente.

✓ Interpretación:

Pregunta	SÍ	NO	TOTAL	SI %	NO %	TOTAL %
e. ¿Estaría de acuerdo en que estén mejor capacitados los funcionarios municipales para sus desempeños? SI ( ) NO ( ) ¿Porqué?	53	07	60	88	12	100%

**Gráfico N° 67**

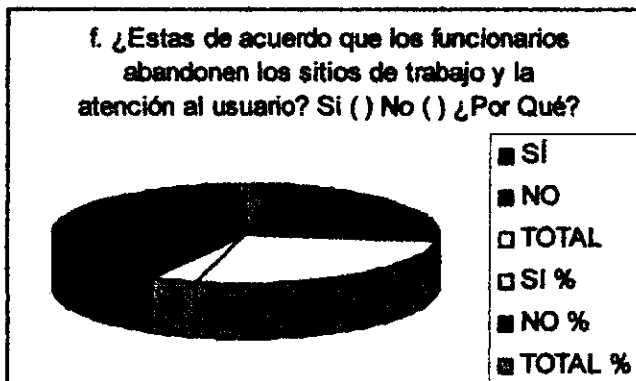


**Discusión:** Las vivanderas responden en 88% que si están de acuerdo en que estén mejor capacitados los funcionarios municipales para sus desempeños, el 12% expresan que están bien como los sirven.

✓ **Interpretación:**

Pregunta	SI	NO	TOTAL	SI %	NO %	TOTAL %
f. ¿Estas de acuerdo que los funcionarios abandonen los sitios de trabajo y la atención al usuario? Si ( ) No ( ) ¿Por Qué?	05	55	60	08	92	100%

**Gráfico N° 68**



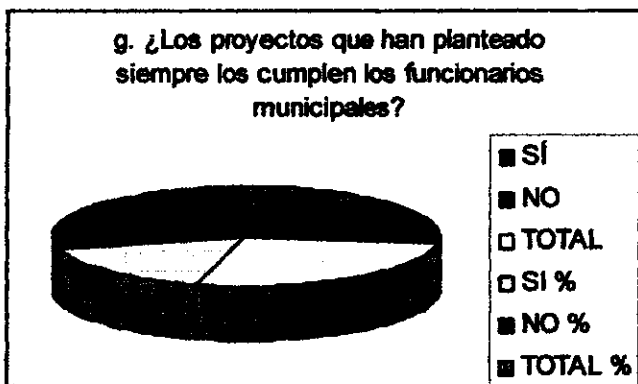


**Discusión:** Las vivanderas responden en 92% que no estan de acuerdo que los funcionarios abandonen los sitios de trabajo y la atención al usuario al 08% no les interesa lo que pasa en este sentido.

✓ Interpretación:

Pregunta	SÍ	NO	TOTAL	SI %	NO %	TOTAL %
g. ¿Los proyectos que han planteado siempre los cumplen los funcionarios municipales? Si ( ) No ( ) ¿Por qué?	22	38	60	37	63	100%

Gráfico N° 69



**Discusión:** Las vivanderas responden en 37% que si cumplen lo planteado por los funcionarios municipales; el 63% manifiesta que no cumplen.

## **CAPITULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. Conclusiones**

5.1.1. Los funcionarios y empleados del municipio de Santo Domingo de los Colorados conocen los elementos estructurales de los desempeños y competencias en relación laboral con los trabajadores

5.1.2. Los asesores, jefes departamentales, de oficina, empleados y trabajadores del municipio de Santo Domingo de los Colorados conocen los fundamentos de dirección organizacional.

5.1.3. Los trabajadores y empleados del municipio de Santo Domingo de los Colorados están regularmente capacitados para desempeñar los cargos actuales.

5.1.4. Los funcionarios y empleados del municipio de Santo Domingo de los Colorados conocen de los objetivos planteados por la actual administración municipal para desarrollar servicios de calidad al cliente.

5.1.5. Los asesores, jefes departamentales del municipio de Santo Domingo de los Colorados conocen que la motivación mejora la calidad de desempeños y servicio de los empleados.

## **5.2. Recomendaciones**

5.2.1. Elaborar un normativo o manual de funciones para el desarrollo estructural de los desempeños y competencias de los. Los funcionarios y empleados del municipio de Santo Domingo de los Colorados

5.2.2. Promover cursos de capacitación y aplicación de dirección organizacionala los funcionarios y empleados del municipio de Santo Domingo de los Colorados

5.2.3. Capacitación constante para mejorar la competencia laboral y funcional de los empleados y trabajadores del gobierno e santo Domingo.

5.2.4. Promover constantemente el conocimiento de los proyectos y objetivos que se plantea la actual administración hacia los empleados y trabajadores para mejorar el servicio a la comunidad Santodomingueña.

5.2.5. Aplicar la siguiente propuesta:

**Tema: LA MOTIVACIÓN HUMANA COMO FUNDAMENTO PARA MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DEL EMPLEADO Y TRABAJADOR DEL MUNICIPIO DE SANTO DOMINGO Y DESARROLLAR UN SERVICIO EFICIENTE AL USUARIO,**

### **01. FUNDAMENTACIÓN**

El crecimiento poblacional o demográfico y expansión territorial de la comunidad santodominguence tanto y más cuanto es considerada como la principal en nuestro país, lo que constituye un verdadero problema para la ilustre municipalidad, su Alcalde, Cuerpo Edilicio, Equipo de Asesores, Jefes Departamentales, Jefes de Oficina, Empleados y Trabajadores, por

lo que se requiere contar con los nuevos enfoques de administración moderna para lograr un desarrollo equilibrados entre la institución y los usuarios del servicio municipal y que considero la actual tendencia que tienen en mejorar la calidad de servicio de atención al cliente, lo que le obliga a tender a una necesaria congruencia entre los procesos administrativos y psicológicos para optimizar el funcionamiento organizacional de la entidad edilicia santodomingueña.

Comprendo que el clima organizacional y la motivación son dos indicadores importantes del funcionamiento psicosocial del recurso humano en la organización municipal. La investigación realizada previo a la elaboración de la propuesta alternativa que hoy pongo a vuestra consideración reportan datos muy importantes y confiables y que están vinculados directamente entre las variables de la hipótesis planteada y el nivel de funcionamiento de los servicios que presta el Gobierno de Santo Domingo a su comunidad a través de sus autoridades y funcionarios y que mantienen un éxito relativo que requiere mejor alcance para llegar a la calidad, los mismos que están vinculados con el desempeño y la satisfacción del trabajo; constituyéndose estos elementos como mediatizadores de la relación con el usuario municipal y por lo tanto viable en su expresión de calidad de servicio que se aspira actualmente en el municipio como ideal para la comunidad inmersa en esta situación.

La propuesta enfatiza el conocimiento de las características de la motivación y su relación con el clima laboral de la entidad municipal en relación a las variables: motivación clima laboral, situación organizacional, recurso humano, servicio al cliente. Espero la aplicación para relacionar el servicio actual con la calidad que requiere usuario.

Usted encontrará como fundamento una base teórica con un enfoque holístico configuracional sobre lo cognitivo de la motivación y que son conceptualizaciones que integran los objetivos, los contenidos, la

metodología, los resultados esperados, la características de la actividad motivadora y las organizaciones con los requisitos cognitivos, procedimentales (fisiológicos, físicos, sociales, autovalorativos, automotivadores) y actitudinales necesarios para desempeñar con éxito las funciones determinadas en el manual de cargos de la Ilustre Municipalidad de Santo Domingo.

Se hace referencia a la estructura interna de la motivación, citando a autores y sus concepciones o teoría de contenido motivacional, como Maslow, en lo referente a la motivación fisiológica, seguridad, social, estima y autorrealización; a Alderfer, en lo referente a crecimiento, relacionales, y existenciales; a Herzberg, en lo higiénico y motivacionales y McClelland, en lo referente a logro, afiliación y poder. También promuevo el conocimiento de la teorías del proceso motivacional de Vroom, en lo referente a expectativas, a Festinger, cuando se refiere a la equidad.

Todas ellas se fundamentan en las siguientes premisas:

1. Se originan de estímulos internos o externos vez de naturaleza heredada o adquirida.
2. El comportamiento motivado se orienta hacia un objetivo.
3. Todo comportamiento involucra un impulso, una tendencia, una necesidad; las personas difieren en su impulso motivacional básico.
4. Asociado a un sistema de cognición: pensamiento, conocimiento, etc.

## **02. OBJETIVOS**

### **02.1. General**

Describir y comparar las características del clima y motivación laboral en los equipos de trabajo de la municipalidad de Santo domingo de los Colorados de gestión en los servicios que se presta a los usuarios de la comunidad.

### **02.2. Específicos**

02.2.1. Determinar los niveles de motivación y clima laboral en la municipalidad de Santo domingo de los Colorados de gestión en los servicios que se presta a los usuarios de la comunidad.

02.2.2. Establecer la relación entre la motivación y el clima organizacional en relación motivación clima laboral, situación organizacional, recurso humano, servicio al cliente. Espero la aplicación para relacionar el servicio actual con la calidad que requiere usuario.

02.2.3. Presentar a la municipalidad de Santo domingo de los Colorados una propuesta de aplicación de la motivación como elemento para mejorar la calidad de servicio y trabajo del empleado municipal.

## **03. CONTENIDOS**

### **03.1. Teorías de contenido motivacional**

#### **03.1.1. Teorías de Maslow**

Se destacan el concepto de necesidades y la importancia de la satisfacción de las mismas con un sentido jerárquico, pese ala escasa

verificación empírica, los ambientes laborales han buscado satisfacer las necesidades de sus trabajadores a través de programas y políticas de atención en recursos humanos.

#### **03.1.1.1. Necesidades básicas**

- **Fisiológicas:** En el medio laboral estas necesidades aparecerían cuando el trabajador no gana lo suficiente para dar de comer a su familia, o cuando las tareas se desarrollan en ambientes que afectan a su salud.
- **Satisfechas las necesidad del punto anterior, aparecen la de asegurar que no volveremos a tener hambre, sed o riesgos para la salud. O sea necesidades de estabilidad laboral.**

#### **03.1.1.2. Necesidades Sociales**

- **De afecto:** Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, según la percepción particular de cada sujeto, aparece en nosotros la necesidad de ser aceptados por los demás.

Las gerencias suelen comentar con frecuencia la necesidad de conservar un adecuado equilibrio entre las demandas de los grupos formales y las de los informales. Los grupos formales son aquellos que la organización ha formado. Los grupos informales son aquellos que se constituyen por amistad entre sus miembros.

Lo ideal es que cada grupo formal constituya simultáneamente un informal.

- **De estima:** Una vez reconocido por el grupo y aceptados, aparece en nosotros la necesidad de estima o mejor de autoestima. Se trata de ser reconocidos por los demás. Que nos reconozcan valores para nosotros positivos.

- De autorrealización: La teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow se completa con esta quinta necesidad.

Según Maslow: "un término mas adecuado que el de la salud psíquica es el de la autorrealización tal como ya lo hemos utilizado"

Las investigaciones que dieron origen a esta teoría consistieron en analizar las respuestas que distintos trabajadores deban otorgar para describir situaciones en las que se sintieran excepcionalmente bien o excepcionalmente mal en relación a los trabajos.

Observo que cuando los trabajadores hablan de sentirse bien mencionan factores como el logro, reconocimiento, el trabajo mismo, progreso, y crecimiento, Herzberg denomino motivadores a las fuerzas de satisfacción.

Observó además que cuando los trabajadores hablan de sentirse insatisfechos de su trabajo, lo hacen de factores externos, pero relacionados con aquel; la administración de la empresa, la supervisión, el clima laboral, el clima organizacional, relaciones con sus compañeros, la relación con los subordinados y la seguridad. Denominó a tales factores de higiene, debido a que alteran el medio ambiente del trabajo.

De acuerdo a la teoría de Herzberg, la satisfacción y la insatisfacción no son polos opuestos de una dimensión, sino que son dimensiones separadas. La satisfacción es afectada por los motivadores y la insatisfacción por los factores de higiene.

Se puede conjugar a la teoría de Herzberg con la de Maslow: los motivadores contribuyen principalmente a las necesidades de alto nivel: estima y autorrealización y los factores de higiene



contribuyen principalmente a la satisfacción de bajo nivel: fisiológicas, de seguridad y de afecto.

### **03.1.2. La teoría ERG (Existenceneeds, Relatedneeds, Growthneeds) de Alderfer**

En su teoría resalta las necesidades existenciales, relacionales y de crecimiento como elementos motivacionales básicos; la diferencia básica con los planteamientos de Maslow es que para Alderfer, las necesidades satisfechas no guardan necesariamente una relación jerárquica y dando la necesidad satisfecha más bien a un aumento o intensificación de la necesidad.

### **03.1.3. Teorías de Herzberg**

Herzberg, plantea la existencia de factores higiénicos y motivacionales, los primeros de órdenes preventivos y constituidos por las características del contexto en el trabajo cuya presencia no aumenta la satisfacción pero si están presentes causan insatisfacción. Estas son las condiciones físicas y ambientales que rodean al sujeto cuando trabaja. Estos elementos se corroboran además con una serie de estudios sobre el tema y con los estudios vinculados a la satisfacción laboral.

Los factores propiamente motivacionales son las características del contenido en el puesto del empleado como la responsabilidad, autonomía, reconocimiento, desarrollo profesional, entre otros. El efecto de satisfacción es duradero y relacionado directamente con la productividad.

### **03.1.4. Teorías de McClelland**

Se centra en la explicación del éxito en la base a la motivación. Se aprecia entonces el predominio del concepto de la necesidad de logro en

los individuos, aquel referido al afán del individuo por alcanzar objetivos y demostrar su competencia. As personas con motivación de logro tienden a dirigir su energía a hacer sus actividades, rápido y bien. Las necesidades de filiación están referidas a los requerimientos para la integración y la realización de actividades en grupos; mientras que las de poder referido a ejercer el control sobre otros, los asesores, jefes, líderes, gobernantes, ejecutivos de lata dirección entre otros.

### **03.2. Teorías del proceso motivacional**

Son las referidas al proceso motivacional cuyo énfasis se centra en los mecanismos por los que se logra la motivación.

#### **03.2.1. Teoría de Vroom**

La teoría de las expectativas, representada por Vroom, considera que la motivación opera en función de las expectativas que tenga del resultado de su comportamiento y la valencia de las mismas.

#### **03.2.2. Teoría de Festinger**

Conocida como la teoría e la equidad o igualdad, planteada por Festinger, señala que los empelados requieren percibir equidad o justicia en sus puestos de trabajo o empresa. Las personas tienden a comparar su actuación con las de otros y hacer juicios al respecto; la persona estará motivada en proporción a la justicia que percibe en las recompensas que recibe por una cantidad determinada de esfuerzo y en relación a la que otro recibe por lo que da.

### **03.3. Cultura organizacional**

Se destaca la tipificación de características propias de las empresas, entendemos por cultura organizacional la forma característica de pensar y hacer las cosas en una organización, producto de las interacciones el pasado y del presente para adaptarse a las circunstancias del entorno y alas tensiones internas. Interviene una acción colectiva, un lapso de tiempo en el que se han desarrollado acciones, políticas o decisiones; así como un gradual establecimiento de procedimientos formales e informales. Esto implica reconocer mecanismos de desarrollo y consolidación de una cultura organizacional como son los rituales, símbolos, lenguajes propios, transmisión oral de leyendas y mitos; sistemas de compensaciones económicas y no económicas.

La cultura se expresa en un nivel observable a través de la imagen externa y los procedimientos de la empresa y en un nivel implícito a nivel de las creencias y valores. La expresión de la culturase da fundamentalmente en el comportamiento de las personas, a través de lo que se a denominado Clima Organizacional definida entonces como una cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización y que influye sobre la conducta. Es el patrón de las expectativas y valores del incentivo que existen en un medio organizacional dado.

La intima relación entre cultura y clima organizacional se liga a aspectos psicológicos básicos. El análisis del clima laboral se encuadra en las siguientes dimensiones: estructura, responsabilidad, riesgo, recompensa, calidez, apoyo, conflicto. El interés por la optimización del desempeño y la salud laboral ha incidido en investigaciones que reportan en materia de su comportamiento organizacional, la relevancia de variables como liderazgo, motivación y clima laboral.

pasado y del presente para adaptarse a las circunstancias del entorno y a las tensiones internas. Interviene una acción colectiva, un lapso de tiempo en el que se han desarrollado acciones, políticas o decisiones; así como un gradual establecimiento de procedimientos formales e informales. Esto implica reconocer mecanismos de desarrollo y consolidación de una cultura organizacional como son los rituales, símbolos, lenguajes propios, transmisión oral de leyendas y mitos; sistemas de compensaciones económicas y no económicas.

La cultura se expresa en un nivel observable a través de la imagen externa y los procedimientos de la empresa y en un nivel implícito a nivel de las creencias y valores. La expresión de la cultura se da fundamentalmente en el comportamiento de las personas, a través de lo que se ha denominado Clima Organizacional definida entonces como una cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización y que influye sobre la conducta. Es el patrón de las expectativas y valores del incentivo que existen en un medio organizacional dado.

La íntima relación entre cultura y clima organizacional se liga a aspectos psicológicos básicos. El análisis del clima laboral se encuadra en las siguientes dimensiones: estructura, responsabilidad, riesgo, recompensa, calidez, apoyo, conflicto. El interés por la optimización del desempeño y la salud laboral ha incidido en investigaciones que reportan en materia de su comportamiento organizacional, la relevancia de variables como liderazgo, motivación y clima laboral.

#### **04. METODOLOGÍA**

La aplicación de la propuesta esta determinada para todos los funcionarios, empleados y trabajadores de la ilustre municipalidad de Santo Domingo de los Colorados.

Las opciones metodológicas y las estrategias que se planteen, las considera bajo las interrogantes:

- ✓ ¿Cómo hacerlo?
- ✓ ¿Cómo ejecutarlo?
- ✓ ¿Como evaluarlo?

La ilustre municipalidad a través de la Dirección de Recursos Humanos, diseñara un plan de capacitación para todo el personal que labora en la misma.

Promover consultarías y asesoramiento que debe iniciarse con diagnósticos previos a la capacitación que será la base para la aplicación de la motivación como un indicador para mejorar la calidad de vida del trabajador y consecuente de su servicio a al comunidad santodominguence.

El programa de aplicabilidad de la motivación en sus diferentes parámetros, debe contar con una metodología participativa – activa que incluya dinámicas grupales, simulaciones vivenciales, aplicación de tecnología interactiva, relaciones humanas y públicas, entre otras.

La Dirección de Recursos Humanos de la Ilustre municipalidad del Cantón Santo Domingo se encargará de diseñar los instrumentos que registren los cambios de comportamiento y el grado de calidad de servicio al cliente que se ha logrado los mismos que serán en reflejo actitudinal del funcionario, empleado y trabajador como también del cliente satisfecho o no del servicio recibido.

## **05. EVALUACIÓN.**

La evaluación se la determina como procesal ( de procesos) y que serán los juicios de valor que permitirán reconocer la eficiencia, eficacia y satisfacción laboral de los recursos humanos de la municipalidad de Santo Domingo en sus desempeños y su incidencia en la calidad de servicio al cliente.

Se considera que será:

- A. Diagnóstica**
- B. Ejecutiva**
- C. De resultados**

Se toma en cuenta además el punto de equilibrio:

- **satisfacción del cliente**
- **Calidad del programa de capacitación**
- **Calidad de servicio de la dirección de recursos humanas en la implementación: elaboración, ejecución y evaluación de los programas de capacitación y aplicación.**
- **Calidad de la emisión de los juicios de valor.**
- **Calidad de la toma de decisiones.**

# **BIBLIOGRAFÍA**

- ANDERSON E. James.** Técnicas de entrevista y selección de personal. Corporación editorial Continental, Lima. 1980.
- ANDRADE, Milton, QUIROGA, Betty.** La enseñanza de los valores y el rol del maestro. Diseño offtar. Quito. 2001.
- ARANZADI & THOMPSON,** Factbook. Recursos Humanos. Haygroup. Buenos Aires 2000.
- BECKHARD, Richard.** Desarrollo organizacional: estrategias y modelos. Fondo educativo interamericano S.A. México D.F. 1990.
- BERNARL Cesar Augusto.** Metodología de la Investigación. Prentice Hall. Colombia. 2000.
- CHRUDEN Y SHERMAN.** La administración de personal. Continental. México. 1973.
- DE COSSIO DE VIVANCO, José Luis.** Diseño y dinámica organizacional. Gráficas Santa Matilde. Lima 1985.
- DIAZ DIAZ, Carlos.** La administración de personal. San Marcos. Lima. 1998.
- ECO, Humberto.** Como se hace una tesis. Gedisa, Barcelona. 1998.
- ESPINOZA HERRERA, Nemesio.** Grandes temas y autores sobre administración moderna. San Marcos. Lima. 2004.
- FIGUEROA ORTIZ, Néstor.** Organización, sistemas y control de las empresas públicas. Cotentel. Lima. 1982.
- KAST E. Fremont/ ROSENZWEIG E. James.** Un enfoque de sistemas. Mc Graw Hill. México. 1999.
- KREITNER, Robert. KINICI, Ángelo.** Comportamiento organizacional. IRWIN. España. 1995.
- KOTLER, Philip.** La nueva competencia: Más allá de la teoría Z. Norma. Colombia. 1987.
- MACGREGOR, Douglas.** Mando y motivación. Diana. México 1997.



**MASAAKI. Imai. KAIZEN. La clave de la ventaja competitiva Japonesa.**  
Continental S.A. México. 1992

**PEÑA BAZTAN, Manuel. Técnicas de dirección de personal.** Editorial España. Barcelona. 1977.

**SAYLES, Leonard. El comportamiento humano en las organizaciones.**  
Editorial Herrero Hermanos Sucesores S. A. Madrid. 1992.

**STEPHEN P. Robbins. Comportamiento Organizacional.** Prentice Hall, México 1999.

**STEPHEN R. Covey. Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva.**  
Graficas MPS. Santiago del Estero. 2001.

**WERTHER Jr. William. Administración de Personal y Recursos Humanos.**

Mc Graw Hill. Cuarta Edición. México. 1999.

**ANEXOS**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**  
 VICERRECTORADO ACADÉMICO  
 CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
 Y EDUCACIÓN CONTINUA



**ANEXO 01.**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO  
 CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
 Y EDUCACIÓN CONTINUA**

**Tema: "LA MOTIVACIÓN EN EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS"**

**ENCUESTA**

Tipo : Documental	Asesores	( )
	Jefes departamentales	( )
Nivel: Descriptivo	Jefes de oficina	( )
	Otros	

( )  
 Modalidad: Participativa

Objetivo: Conocer como incide la motivación en el desarrollo de los recursos humanos en la Ilustre Municipalidad del Cantón Santo Domingo de los Colorados  
 Distinguido señor

**De la manera más comedida le solicitamos su anuencia, para que nos conteste el siguiente cuestionario de preguntas. Aclaremos, que esto no los compromete en nada que no sea investigación.**

Gracias por participar

1. ¿Cuántos empleados en el departamento o área tiene a su cargo?

.....  
 .....

2. ¿Cuáles son los elementos estructurales y como los define a sus desempeños y competencias en relación laboral con los trabajadores, empleados o funcionarios?

.....  
 .....

3. ¿Cuáles son los fundamentos de dirección organizacional en su departamento o área que tiene a su cargo?

.....  
 .....

4. ¿Para el desempeño del puesto actual?

a. a usted lo capacitaron ( )

b. Esta capacitado ( )

c. Requiere capacitación ( )

¿Por qué?

.....

5. ¿La Dirección de Recursos Humanos le informa usted los objetivos a cumplir? SI ( ) NO ( )

¿Por qué?

.....

6. ¿Cree usted que es importante motivar a sus trabajadores para mejorar la calidad de desempeños? SI ( ) NO ( ), ¿Por qué?

.....

7. ¿Consideran que es necesario dar facilidades a sus empleados? SI ( ) NO ( ), ¿Por qué?

.....

8. ¿Cuáles son las características que usted considera necesarias para evaluar a sus empleados?

.....

9. ¿Qué beneficios otorga su departamento o área al personal que labora en ella?

.....

10. ¿Tienen oficina de quejas y reclamos de los usuarios? SI ( ) NO ( ), ¿Por qué?

.....

11. ¿Los incentivos son constantes o eventuales?

.....

12. ¿Comente, que es lo que más le satisface de su función?

.....

Le agradecemos su participación



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**  
**VICERRECTORADO ACADÉMICO**  
**CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**Y EDUCACIÓN CONTINUA**



ANEXO 02.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**  
**CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**Y EDUCACIÓN CONTINUA**

**Tema: "LA MOTIVACIÓN EN EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS"**

**ENCUESTA**

Tipo: Documental Empleados ( )

Nivel: Descriptivo Trabajadores eventuales ( )

Modalidad: Participativa

Objetivo: Conocer como incide la motivación en el desarrollo de los recursos humanos en la Ilustre Municipalidad del Cantón Santo Domingo de los Colorados.

Distinguido señor

De la manera más comedida le solicitamos su anuencia, para que nos permita observar los documentos y proyectos de desarrollo que mantiene la ilustre municipalidad del Cantón Santo Domingo de los Colorados. Aclaremos, que esto no los compromete en nada que no sea investigación.

Gracias por participar

**Cuestionario:**

a. ¿Lo toman en cuenta en el diseño y elaboración del plan, proyecto o programa de desarrollo de las actividades y servicios para la comunidad? SI ( ) NO ( ) ¿Por qué?.....

b. ¿Está de acuerdo con la planificación y ejecución de los servicios que se presta a la colectividad santodominguense? SI ( ) NO ( ) ¿Por qué? .....

c. ¿Crees que el trato interpersonal que mantiene con sus jefes es el más aconsejado? SI ( ) NO ( ) ¿Por qué?.....

d. ¿Has recibido cursos para mejorar la calidad de servicios que prestas a los usuarios del municipio? SI ( ) NO ( ) ¿Por qué?

.....  
.....

e. ¿Recibes incentivos y motivación constantemente por la realización de tu trabajo? SI ( ) NO ( ) ¿Por qué?

.....  
.....

f. ¿Se te dota de los insumos materiales y tecnológicos necesarios para realizar tu trabajo

SI ( ) NO ( ) ¿Por qué?

.....  
.....

g. ¿Te gustaría capacitarte en lo relacionado a tu función y/o trabajo que desempeñas?

SI ( ) NO ( ) ¿Por qué?

.....  
.....

Muchas gracias por su colaboración.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**  
**VICERRECTORADO ACADÉMICO**  
**CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**Y EDUCACIÓN CONTINUA**



ANEXO 03.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**  
**CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**Y EDUCACIÓN CONTINUA**

**Tema: "LA MOTIVACIÓN EN EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS"**

**GUÍA DE ENTREVISTA**

Tipo: Estandarizada

Jefes de departamentales ( )

Nivel: Descriptivo

Asesores ( )

Jefes de oficina ( )

Otros ( )

Objetivo: Conocer como incide la motivación en el desarrollo de los recursos humanos en la Ilustre Municipalidad del Cantón Santo Domingo de los Colorados.

Distinguido señor

De la manera más comedida le solicitamos su anuencia, para que nos conteste el siguiente cuestionario de preguntas. Aclaramos, que esto no los compromete en nada que no sea investigación.

Gracias por participar

Datos Informativos:

Lugar: .....

Caso No. : .....

Entrevistado: ..... Institución: .....

Entrevistador: ..... Fecha: .....

Otros Datos necesarios: .....

<b>PREGUNTAS</b>	
1. ¿Tiene empleados a cargo de usted? ¿Cuántos?	
2. ¿Cuál es la política interrelacional con respecto a los empleados?	
3. ¿Para el desempeño del puesto actual, a usted lo capacitaron?	
4. ¿Puede nombrar algunos cursos y la finalidad de los mismos?	
5. ¿La dirección de Recursos Humanos le informa usted los objetivos a cumplir?	
6. ¿Cómo motiva a sus empleados para conseguir los objetivos propuestos?	
7. ¿Qué facilidades otorga usted a sus empleados?	
8. ¿Cuáles son las características que usted considera necesarias para evaluar a sus empleados?	
9. ¿Qué es lo más importante en servicio al usuario en relación con su función o desempeño?	
10. ¿Cómo concibe usted a la motivación en el desarrollo personal de sus empleados?	
11. ¿Qué beneficios otorga su departamento o área al personal que labora en ella?	
12. ¿La municipalidad escucha los reclamos del personal a su servicio?	
13. ¿La municipalidad a través de usted fomenta el compañerismo y solidaridad?	
14. ¿Cuales cree usted que son los requisitos básicos para el asenso de un empleado?	





**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**  
**VICERRECTORADO ACADÉMICO**  
**CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**Y EDUCACIÓN CONTINUA**



**ANEXO 04.**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**  
**CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**Y EDUCACIÓN CONTINUA**

**Tema: "LA MOTIVACIÓN EN EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS"**

**FICHA DE OBSERVACIÓN**

Tipo: Estandarizada	Horario de trabajo	( )
Nivel: Descriptivo	Presentación personal	( )
	Trato a usuario	( )
	Permanencia en el sitio De trabajo	( )

**Objetivo: Conocer como incide la motivación en el desarrollo de los recursos humanos en la Ilustre Municipalidad del Cantón Santo Domingo de los Colorados.**

Distinguido señor

De la manera más comedida le solicitamos su anuencia, para observar como desarrolla su actividad de servicio al público o usuario.

Gracias por participar

1. Sitio de trabajo y/o desempeño:

.....

2. Contexto del trabajo y/o desempeño:

.....

3. Descripción de actividades y/o funciones trabajo y/o desempeño:

- .....
- .....
- .....
- .....

4. Análisis del Servicio prestado.

.....  
 .....  
 .....

Nombre del Investigador:..... Fecha:.....



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
Y EDUCACIÓN CONTINUA



ANEXO 05

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**  
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
Y EDUCACIÓN CONTINUA

**Tema: "LA MOTIVACIÓN EN EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS"**

**ENCUESTA**

Tipo: Documental	Vivanderas	( )
Nivel: Descriptivo	Usuarios	( )
Modalidad: Participativa	Comerciantes informales	( )

**Objetivo: Conocer como incide la motivación en el desarrollo de los recursos humanos en la Ilustre Municipalidad del Cantón Santo Domingo de los Colorados.**

Distinguido señor

**De la manera más comedida le solicitamos su anuencia, para que nos conteste al siguiente cuestionario de preguntas. Aclaremos, que esto no los compromete en nada que no sea investigación.**

Gracias por participar

Cuestionario:

a. ¿Esta de acuerdo como desempeñan las funciones los trabajadores municipales?

SI ( ) NO ( ) ¿Por qué?

.....  
.....

b. ¿El Trato que usted recibe de los empleados municipales es el más aceptado?

SI ( ) NO ( ) ¿Por qué?

.....  
.....

c. ¿Crees que, el servicio que prestan los funcionarios municipales son eficientes?

SI ( ) NO ( ) ¿Por qué?

.....  
.....

d. ¿El control sanitario e higiénico del expendio de productos es frecuente?

SI ( ) NO ( ) ¿Por qué?

.....  
.....

e. ¿Estaría de acuerdo en que estén mejor capacitados los funcionarios municipales para sus desempeños?

SI ( ) NO ( ) ¿Por qué?

.....  
.....

f. ¿Estas de acuerdo que los funcionarios abandonen los sitios de trabajo y la atención al usuario? SI ( ) No ( ) ¿Por Qué?

.....  
.....

g. ¿Los proyectos que han planteado siempre los cumplen los funcionarios municipales?

SI ( ) No ( ) ¿Por qué?

.....  
.....

Muchas gracias por su colaboración