



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA

PROCESO DE TITULACIÓN

MAYO 2018 – OCTUBRE 2018

EXAMEN COMPLEXIVO DE GRADO O DE FIN DE CARRERA

PRUEBA PRÁCTICA

INGENIERÍA COMERCIAL

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL

TEMA:

**Segregación de funciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural
de Ricaurte**

EGRESADO:

Jeniffer Talia Valenzuela Santana

TUTORA:

CPA. Diana Lorena Caicedo Monserrate, MAE

AÑO 2018

Introducción

El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Ricaurte es una institución pública cuyo objetivo es desarrollar y promover políticas sociales y económicas que beneficien a los ciudadanos que están bajo su jurisdicción, a través de la participación directa con los diferentes entes sociales, para así poder establecer un modelo administrativo direccionado al desarrollo socioeconómico de la parroquia.

El presente estudio de caso trata sobre como se desarrolla la administración en el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Ricaurte, debido a que existen ciertos inconvenientes dentro del entorno laboral, como la inadecuada asignación de las funciones que conlleva a generar el sobrecargo de actividades en ciertos funcionarios públicos, además también se presenta el retraso de pagos en los salarios, lo que provoca desconformidad y molestias en los colaboradores.

El desarrollo del estudio de caso se basa en analizar los problemas administrativos que se suscitan dentro de la administración y las consecuencias que acarrear en el desarrollo normal de las actividades a cumplir por parte del talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Ricaurte, la presencia de situaciones negativas provoca que el desempeño laboral de los funcionarios públicos no sea el adecuado para la obtención de los resultados.

La investigación realizada tiene relación con la sublinea de investigación Modelo de Gestión administrativa, porque trata sobre el análisis de la segregación de funciones y el desempeño laboral de los funcionarios públicos de la institución, aspectos que son de estricta competencia de la administración que se realiza en la organización.

Para el desarrollo del estudio investigativo se aplicó la metodología descriptiva que permitió narrar todas las situaciones encontradas en el estudio realizado al Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Ricaurte, además se aplicaron las técnicas investigativas de la encuesta y ficha de observación a los miembros de la organización, las mismas que fueron de ayuda para conocer el punto de vista de las personas involucradas en la problemática, la investigación también cuenta con la opinión de ciertos autores de libros referentes de la administración para obtener el mayor respaldo investigativo posible.

DESARROLLO

El Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Ricaurte está situado en el Cantón Urdaneta de la Provincia de los Ríos, dicha institución tiene como principal función administrar los recursos públicos a través de la realización de obras, elaboración de proyectos y prestación de servicios sociales, que permitan generar el desarrollo integral y humano-sustentable de la cabecera parroquial y comunidades rurales, todo bajo un marco de responsabilidad social, laboral y ética institucional.

La Institución está representada por el Lcdo. Cristian Lara Guerrero, el cual es la persona responsable de supervisar todas las actividades que se realizan en la institución y de evitar la presencia de cualquier anomalía en el desarrollo de las tareas; sin embargo, en la administración del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Ricaurte se suscitan situaciones como la inadecuada asignación de funciones y atrasos en los salarios del personal, lo cual provoca un ambiente laboral tenso por la presencia de los problemas mencionados.

La segregación de funciones en la gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Ricaurte provoca el exceso de trabajo de ciertos funcionarios debido a que realizan actividades que no le corresponden realizar de acuerdo al cargo administrativo que desempeñan, y esto ocasiona que existan retrasos en el trabajo encomendado y la no obtención de los resultados deseados. Según (Luna, 2008) define lo siguiente:

La segregación de funciones en los cargos o equipos de trabajo debe contribuir a reducir los riesgos de error o fraude en los procesos, actividades o tareas, es decir, un solo cargo o equipo de trabajo no debe tener el control de todas las etapas claves en un proceso, actividad o tarea.

El sobrecargo de funciones de ciertos funcionarios de la institución se debe al desconocimiento de la realización de ciertas actividades de los compañeros de trabajo, lo que imposibilita cumplir a cabalidad con las tareas encomendadas a realizar; es decir dentro de la organización objeto de estudio no existe talento humano con las suficientes habilidades administrativas en el desarrollo de ciertos procesos esenciales para el cumplimiento del plan de acción que posee el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Ricaurte.

La presencia de problemas en la asignación de las funciones a realizar en el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Ricaurte, se debe principalmente al desconocimiento del manual de funciones que tiene la institución, donde se evidencia el poco interés de aplicar adecuadamente lo que estipula la documentación, es decir no existe ni ha existido un proceso de socialización adecuado de dicha normativa.

Hay que resaltar que dentro de la administración de cualquier empresa pública o privada el manual de funciones es de vital importancia para simplificar errores, pues es una herramienta esencial en el desempeño de las actividades que posee la institución, además que brinda el apoyo necesario en la toma de decisiones y ordenamiento de actividades, permitiendo la correcta asignación de las responsabilidades que deben realizar los funcionarios.

El manual de funciones es un recurso muy importante porque permite el desempeño de las actividades acorde a las competencias administrativas y perfil laboral que se requiere en el puesto de trabajo, y de esta forma poder obtener el máximo rendimiento posible en la realización de los procesos administrativos. Según (Artal, 2013) “El manual de funciones es un material de acogida y formación, con información acerca de la cultura de la empresa, su estructura y funciones a realizar”

La segregación de funciones desencadena un exceso de trabajo que muchas veces recae en el tesorero del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Ricaurte, y esto se debe principalmente a que tiene que realizar otras actividades que no son competencia exclusiva del cargo administrativo que ocupa dentro de la institución, debido a que el secretario y demás personas que laboran en la organización no asisten regularmente al trabajo, lo que provoca el retraso de ciertas actividades.

El secretario de la institución dentro de sus funciones normales tiene que realizar la recepción de cualquier trámite ciudadano, elaboración de oficios, registro de documentación entre otras, las mismas que son esenciales para el correcto flujo de las actividades, sin embargo esto no sucede dentro Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Ricaurte, pues existe la pérdida de documentos y elaboración errónea de cierta tramitación, por lo que el tesorero de la institución tiene que asumir dichos errores y corregirlos para poder seguir la secuencia que requiere dicho proceso.

Cabe mencionar que cuando existe la inadecuada elaboración de un proceso se genera conflictos laborales entre los funcionarios públicos de la institución, porque se procede a comunicar la respectiva queja y no es de agrado para las personas que cometieron dicho error, deteriorándose así el clima laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Ricaurte. Según (Martínez, 2016) “el clima laboral se refiere a la forma en que los miembros de una organización describen su entorno o ambiente de trabajo, a partir de un conjunto de dimensiones relacionadas con el individuo, el grupo y la propia organización”.

El departamento de tesorería de la institución se encarga de preparar el presupuesto para realizar obras y diferentes proyectos para el beneficio social, también tiene como competencia elaborar las órdenes de pago para los miembros de la institución e ingresar partidas presupuestarias de las diferentes cuentas de activos y pasivos; estas funciones tienden a atrasarse porque el tesorero debe realizar actividades de otros compañeros por la irresponsabilidad laboral que existe y falta de conocimiento de los demás colaboradores, lo que afecta el desarrollo normal del proceso contable que tiene que elaborar dicho departamento. Según (Pombo, 2017) “el proceso contable tiene como finalidad determinar la situación de la organización, controlar los movimientos que deben ir registrados y analizados en un libro de contabilidad referente al año fiscal” (pag,7).

Situaciones de molestia o desagrado en el ambiente laboral son los principales factores que influyen en el deterioro de la comunicación interna, y afecta a la interacción entre departamentos, además se crea un entorno hostil para el desarrollo de las funciones, el cual imposibilita llevar una adecuada gestión.

En cada uno de los procesos de la institución sean administrativos o contables deben realizarse con compromiso y responsabilidad, pues son herramientas esenciales para el funcionamiento normal de la organización y el cumplimiento de los objetivos internos, para garantizar el desarrollo socioeconómico de toda la parroquia y recintos aledaños; por ejemplo la elaboración del presupuesto es de vital importancia porque contiene el plan de obras que el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Ricaurte debe ejecutar, por tal razón se resalta que debe existir el correcto desempeño de las actividades acorde el perfil laboral.

Otra problemática que se da en el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Ricaurte es el atraso de las actividades que debe cumplir cada departamento, dicha

situación se debe a que los funcionarios públicos no realizan adecuadamente su trabajo, lo que provoca pérdida de tiempo e incumplimiento de procesos en el tiempo determinado, además existen quejas por parte de la ciudadanía pues ellos mencionan que llevan días en los que esperan respuestas a las solicitudes que realizan en la institución y no reciben mención alguna.

Los problemas como la segregación de funciones, talento humano sin conocimientos acordes al perfil de trabajo, inadecuado desempeño laboral, son las consecuencias de un proceso de selección y contratación incorrecto, donde existen funcionarios contratados por afinidad, por tal razón no pueden desempeñar bien su trabajo; además no existe la priorización en capacitaciones al talento humano para poder mitigar los problemas existentes. Según (Dessler, 2009) define el proceso de reclutación y selección de personal como:

El análisis de puesto, las obligaciones y los requisitos para los puestos de la organización, mediante un medio de planeación reclutando candidatos para los puestos de trabajo, pedir a los aspirantes que llenen fichas de solicitud de empleo y de esta manera realizar pruebas de conocimientos e investigar los antecedentes del candidato.

En mención al párrafo descrito anteriormente se manifiesta que un proceso de reclutamiento debe ser ejecutado responsablemente y así poder contratar personal idóneo a las necesidades de la institución, a través de la evaluación de sus competencias y perfil profesional, el cual pueda garantizar que las actividades se realicen correctamente. Para la selección de personal se requiere de un estudio eficiente del puesto de trabajo, además investigar los antecedentes del posible candidato, para así poder salvaguardar el ambiente laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Ricaurte.

Es decir la selección del personal no se realiza de forma adecuada, pues existen funcionarios contratados por compromisos políticos y no por sus conocimientos o méritos,

esto provoca que no existe una adecuada capacidad laboral e institucional en el desarrollo de las múltiples funciones que tiene a cargo realizar la institución, dicha situación incide a un aumento de trabajo en el departamento de tesorería debido a que el tesorero es la persona que más habilidades profesionales administrativas posee, lo que evidencia claramente la ausencia de un equipo de trabajo que permita un rendimiento colectivo eficiente. Según (Jara, 2012) define, “la selección del personal es la técnica de escoger y elegir entre un conjunto de candidatos o postulantes a la persona ideal para ocupar los puestos existentes de la empresa.”

Según (Robbins, 2005) en su obra “Administración menciona que el control consiste en vigilar el desempeño actual, y compararlo con una norma y emprender las acciones que hicieran falta”. Otras de las situaciones negativas que se presenta en la organización es el escaso control y supervisión por parte del nivel directivo, es decir el presidente y sus vocales, lo que provoca que los colaboradores administrativos dispongan de su tiempo laboral de manera que ellos estimen pertinentes, en reiteradas ocasiones tienden a desobedecer, desacatar órdenes y sostienen una actitud negativa, esto ha generado que exista un inadecuado clima laboral que afecta principalmente a la comunicación que debe existir entre departamentos.

En el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Ricaurte no existe procesos de control, que permita monitorear el desarrollo de las actividades que ejecutan los funcionarios públicos, de tal manera que se permita medir los resultados en base a los objetivos planteados por la organización. Según (Martinez, 2016) “menciona que:

Los sistemas de control interno y las políticas de integridad son la base para el buen desempeño de las organizaciones, al momento que posibilita que los funcionarios públicos se incluyan que cada una de sus decisiones se desarrolla bajo la idea de que existen controles formales para evitar alejamientos.”

Establecer un proceso de control interno es de suma importancia para la administración del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Ricaurte porque permite analizar el rendimiento laboral de los colaboradores, además posibilita medir el nivel de cumplimiento que tiene la organización en el desarrollo de las metas y que los funcionarios se involucren en la toma de decisiones; sin embargo, es una situación que no sucede porque no existe una adecuada gestión del talento humano. Según (Adriana, 2014). “la gestión de talento humano significa liderar, motivar y conducir a las personas al cumplimiento de los objetivos”

La ausencia de control en las actividades que realizan en la institución los funcionarios públicos, probablemente se debe a la poca permanencia que tienen las autoridades del nivel directivo de la empresa en su jornada de trabajo, y al no existir un desempeño idóneo por estos colaboradores quienes son los que deben ejercer un liderazgo en los demás, es el aliciente necesario para influir en un comportamiento organizacional inadecuado en el resto de compañeros.

Los problemas narrados a lo largo del estudio de caso tienen influencia directa en la motivación de los funcionarios públicos y en mayor medida a la persona encargada del departamento de tesorería porque dicho colaborador tiene exceso de trabajo y complica la realización normal de su gestión financiera, esto genera estrés y desanimo por la sobre carga laboral. Según (Padilla., 2012) la Gestión Financiera “se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de dicha organización, incluyendo su logro, utilización y control”

La falta de motivación por la insatisfacción laboral impide que el desempeño individual y colectivo de los funcionarios sea el idóneo en la administración pública del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Ricaurte, cabe mencionar que el tratarse de una institución que maneja recursos del estado es objeto de supervisión de la ciudadanía, por lo

que los problemas citados muestran una imagen corporativa débil frente a los diferentes actores sociales. Según (Blanco, 2013) “La imagen corporativa es una percepción mental que desarrollo el individuo, formada sobre los atributos o deficiencias que posee la compañía”.

Una situación muy llamativa dentro de la administración del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Ricaurte es que no se promueven seminarios ni cursos de capacitación, que permita el empoderamiento de ciertas actividades administrativas que no son realizadas adecuadamente en la actualidad, y así poder reducir la segregación de funciones y lograr mayor eficacia en las tareas que realizan los departamentos de la institución.

Hay que resaltar que un personal capacitado y motivado tiende a lograr los objetivos de manera eficiente y eficaz, la motivación es parte fundamental para ejecutar cualquier tarea y que permite que una persona actúe y se comporte de una manera determinada, en términos laborales podemos decir que la motivación es el motor que impulsa a que el colaborador realice bien las tareas, con una actitud y aptitud diferente a la hora de desarrollar su función laboral, además se sentirán integrados a la empresa, utilizando sus conocimientos adquiridos para realizar las tareas en cada departamento. Según (Guillen, 2013) menciona:

La motivación es el arma más importante para potenciar el rendimiento laboral en los colaboradores de las instituciones públicas. Por lo tanto, entender las necesidades y valores de los trabajadores se convierte en un elemento fundamental para tener un personal altamente motivado y productivo. (pág. 23)

Las capacitaciones constantes, la gestión de competencias y el seguimiento de las capacidades de los líderes superiores e intermedios son acciones necesarias en cada institución pública para enfrentar de manera efectiva los desafíos del desarrollo y el

desempeño de la institución, lo que permite lograr una mayor competitividad en el campo de acción en que se desenvuelve la organización. según (Dessler, 2009, pág. 185) menciona que:

Las capacitaciones se refieren a los métodos que se utilizan para dar a los trabajadores nuevos o actuales las habilidades que necesitan para realizar sus labores como también que requieran capacitación en habilidades para trabajar en equipo, tomar decisiones y comunicarse.

La presencia de segregación en las actividades que se realizan en la institución, es un factor que influye en la aparición del estrés laboral, consecuencia de un exceso de trabajo en las actividades administrativas o por problemas de índole personal; sin embargo, el problema aparece cuando el personal no cuenta con los recursos técnicos y administrativos necesarios para afrontar el incremento de trabajo, lo que afecta al desarrollo organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Ricaurte. Según (Silla, 2011) define al estrés laboral como: “Un fenómeno frecuente en el mundo del trabajo, es la forma de respuestas de las personas con su entorno”

Cuando la sobre carga de trabajo es excesiva, intensa y/o prolongada, supera la capacidad de resistencia y de adaptación del funcionario público, y afecta al rendimiento que debe tener el individuo en el desempeño de sus funciones, pues se presenta una disminución de la energía y capacidad que el profesional debe desarrollar normalmente; cuando el funcionario se siente abrumado, pierde la confianza y se vuelve irritable o decaído, de manera que disminuirá su productividad y su trabajo será menos gratificante. Según (Münch, Lourdes, 2010) productividad “implica la obtención de los máximos resultados en términos de eficiencia y eficacia. De esta forma se aplica la administración como disciplina”. (pág. 23)

La situaciones anómalas descritas en la investigación evidencian una ausencia de liderazgo por parte del presidente de la institución, debido a que no toma medidas necesarias para

mitigar los problemas que se presentan, al mismo tiempo no existe indicadores de gestión que permitan conocer las fortalezas y debilidades del personal, además no se prioriza mejorar e inculcar un sentido de pertenencia para con la institución y atención ciudadana, pues la administración está caracterizada por la no presencia de habilidades personales, laborales y sociales lo que imposibilita el éxito organizacional. Según (Ricalde, 2016) “El liderazgo en la administración es de vital importancia para el cumplimiento de fines y logros de las instituciones, un líder es un guía, una autoridad moral y expertos en las áreas básicas de cuyos conocimientos en su totalidad”.

La administración del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Ricaurte no presenta una interacción social activa con la ciudadanía, pues ha existido casos en que los ciudadanos se acercan a realizar un pedido al presidente de la institución y no son atendidos de forma correcta lo que evidencia la ausencia de habilidades sociales esenciales en las personas que ocupan un cargo público.

Cabe mencionar que la segregación de funciones puede ser tratada con una correcta distribución de las funciones, y así la empresa puede llegar a mejorar su rendimiento y rapidez al momento de realizar las diferentes tareas, además podría reducir los atrasos que se dan en las actividades administrativas, y de esta manera pueda garantizar el cumplimiento de los objetivos planteados, lo cual es una meta pendiente por parte de la administración del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Ricaurte.

Conclusión

Los problemas presentados en la organización influyen de manera directa en el funcionamiento de la misma, debido a que por el exceso de trabajo existe un personal desmotivado y no ejecutan las actividades eficientemente, de manera que esto con lleva a que las personas que van a realizar algún pedido tengan incomodidad al esperar. Además, la capacitación de los funcionarios es de vital importancia porque permite al personal desenvolverse eficazmente en su cargo y evitar que una persona tenga exceso de trabajo o que realice labores que no le competen o que no están a su cargo.

El escaso control interno que existe provoca que los empleados no se ocupen de sus tareas indicadas, por lo que no es posible determinar el desempeño de los funcionarios en cada una de las áreas de la organización. Además, existe ausencia de liderazgo en la institución hace que influye en los empleados de forma negativa, como no cumplir con las responsabilidades distribuidas a cada uno de ellos y no se realicen de acuerdo a lo pactado o plasmado según como se desarrollen las actividades.

Debido a que la organización tiene una estructura pequeña hace que los departamentos estén reducidos y no puedan realizar las actividades de forma cómoda, esto genera malestar entre los funcionarios de la institución, pues el espacio físico donde se desarrolla la administración no es el idóneo para realizar una estructura adecuada en la organización.

Bibliografía

Adriana, M. C. (2014). *Fundamentos Generales de la administracion*. Medellin: Centro Editorial Esumer.

Artal, M. (2013). *Dirección de ventas*. Madrid: Esic Editorial.

Blanco, M. T. (2013). *Imagen Corporativa: influencia en la gestión empresarial*. Madrid: ESIC Editorial.

Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson Educación.

Guillen, M. d. (2013). *Motivacion*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.

Jara, A. S. (2012). *Reclutamiento y Selección del Personal*. Guayaquil: Repositorio Digital UTEG.

Luna, O. F. (2008). *Vademecúm Contralor* . Lima: IICO.

Martinez, J. M. (2016). Control Interno e integridad: elementos necesarios para la gobernacion pública. *El cotidiano*, 12-13.

Martínez, M. J. (2016). *Gestión Estrategica del Clima Laboral*. Madrid: UNED .

Münch, Lourdes. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Méxco: Pearson Educación Mutch.

Padilla., M. C. (2012). *Gestion Financiera* . Bogota: Ecoe Ediciones.

Pombo, J. R. (2017). *Contabilidad General*. Madrid: Paraninfo S.A.

Ricalde, M. d. (2016). *Proceso Administrativo*. Mexico: Editorial Digital UNID.

Robbins, S. P. (2005). *Administración*. Mexico: Pearson Educación.

Silla, J. M. (2011). *Estrés laboral y riesgos psicosociales: Investigaciones recientes para su análisis y prevención*. Valencia: Universitat de València.



Babahoyo, 18 de Julio del 2018

Licenciado

Cristian Lara Guerrero

PRESIDENTE DEL GAD DE RICAURTE

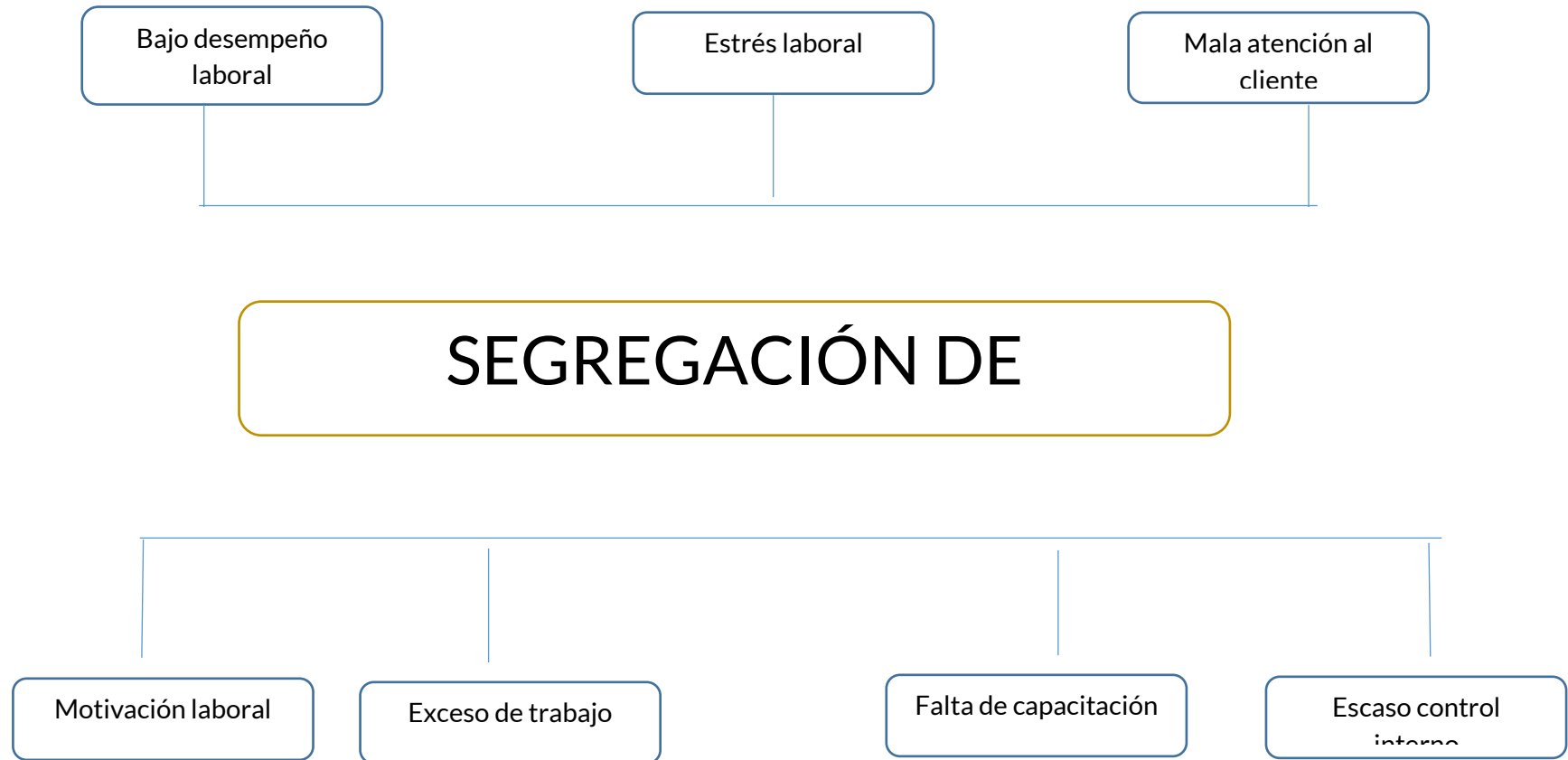
Por medio de la presente hago conocer a usted que me encuentro en la etapa previa a la obtención del título de Ingeniera Comercial, bajo los lineamientos del mismo debo realizar un estudio de caso o problema de la entidad.

Por lo antes expuesto y apelando espíritu de colaboración solicito a usted me otorgue una autorización que permita realizar mi trabajo de titulación el cual se basara en la **SEGREGACION DE FUNCIONES DEL GAD DE RICAURTE.**

Esperando contar con su gentil aceptación y ayuda posteriormente en el desarrollo del mismo, le anticipo mi agradecimiento y consideración de alta estima.

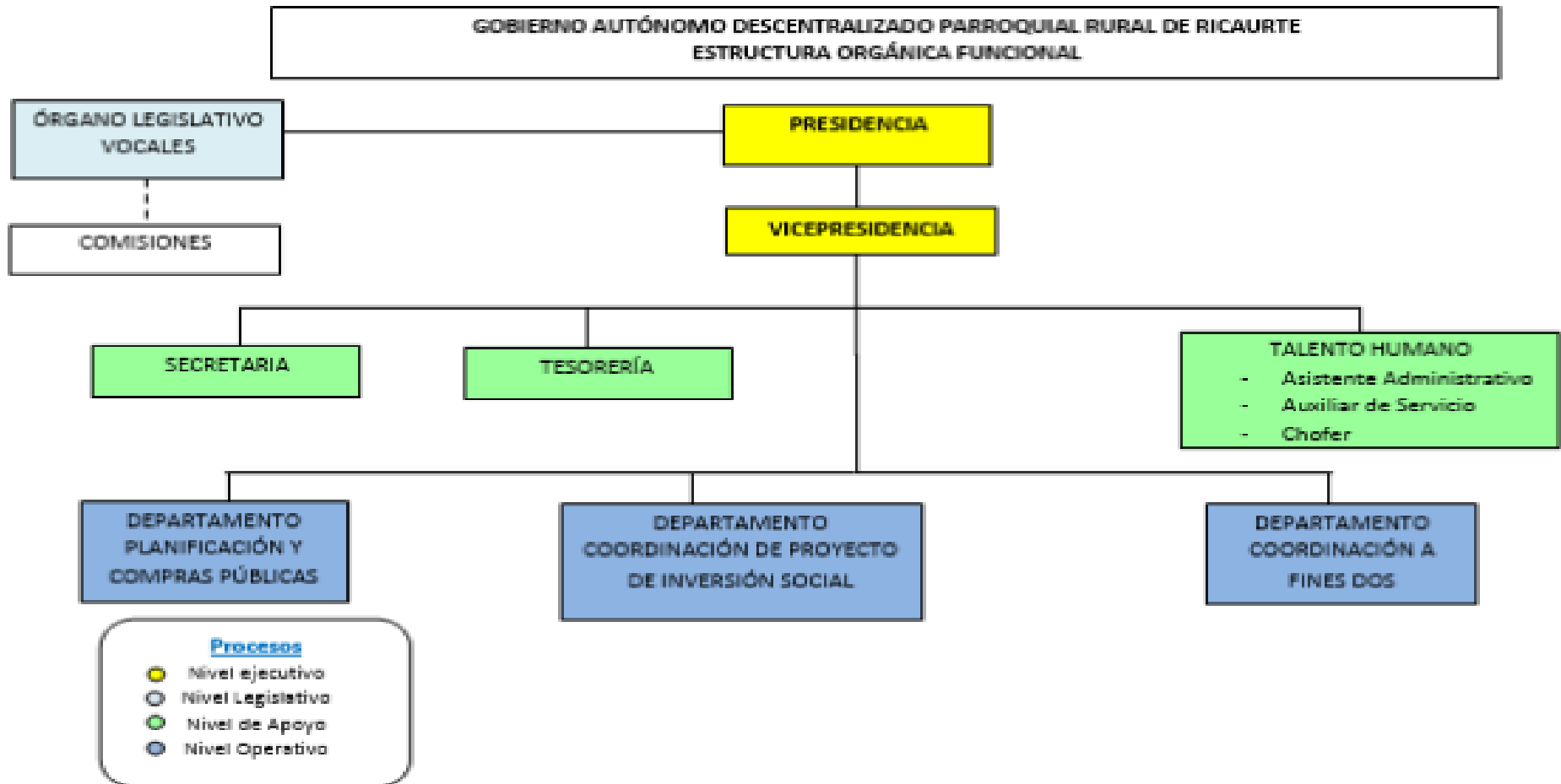
Atentamente,

Anexo nº 1



Anexo n° 2

Figura N° 2. Organigrama del GAD de Ricaurte



Anexo 3.

Preguntas de la encuesta aplicada a los miembros del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Ricaurte

¿Cuánto tiempo tiene laborando en la institución?

1 a 2 años

3 a 4 años

5 años o mas

¿Ha existido la socialización de un manual de funciones interno por parte de las autoridades de la institución?

Si

No

¿Existe el desarrollo de las actividades bajo un marco de respeto, responsabilidad y trabajo en equipo?

Si

No

A veces

¿Se abstienes de decir comentarios que afecten la integridad moral de un compañero de trabajo?

Si

No

A veces

¿Realiza sus actividades laborales acorde al perfil profesional o competencias que requiere su lugar de trabajo?

Si

No

¿Existe el exceso de trabajo dentro de la administración?

Si

No

A veces

¿Dentro de la administración del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Ricaurte existe control administrativo por parte de las autoridades?

Si

No

A veces

Anexo 4.

Preguntas de encuesta aplicadas a la ciudadanía.

¿Los colaboradores públicos de la organización son puntuales y permanecen en su jornada laboral de manera normal?

Si

No

A veces

¿Considera Ud. que existe una atención profesional y esmerada por parte de la administración del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Ricaurte?

Si

No

A veces

¿Ha recibido Ud. respuesta oportuna ante un pedido social?

Si

No

A veces

¿Qué percepción tiene Ud. de la administración del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Ricaurte?

Buena

Mala

Regular

Excelente

Anexo 5.

Ficha de observación aplicada al Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Ricaurte.

N° 1	Ítems	Escala					Observaciones
		Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente	
1	Puntualidad de los funcionarios		x				
2	Trabajo en equipo de las actividades	x					
3	Comunicación interna		x				
4	Ambiente laboral		x				