



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA.

PROCESO DE TITULACIÓN

NOVIEMBRE 2020 – ABRIL 2021

EXAMEN COMPLEXIVO DE GRADO O DE FIN DE CARRERA

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL

TEMA:

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA COMISARÍA MUNICIPAL DE LA

PARROQUIA SAN JUAN

EGRESADA:

VILMA VERÓNICA VERA VERA

TUTOR:

ING. MAGDALENA HUILCAPI MASACÓN MAE.

AÑO 2021

INDICE

| | |
|--|----|
| INDICE | 2 |
| INTRODUCCIÓN | 3 |
| DESARROLLO | 5 |
| CONCLUSIONES | 20 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 21 |
| ANEXOS..... | 23 |
| Anexo 1. Cuestionario de preguntas dirigidos a los servidores públicos de la Comisaría Municipal..... | 24 |
| Anexo 2. Entrevista dirigida al Comisario Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Puebloviejo..... | 26 |
| Anexo 3. Resultados de la encuesta aplicada a los servidores públicos de la Comisaría Municipal..... | 27 |
| Anexo 3. Resultados de la entrevista aplicada al Comisario Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Puebloviejo..... | 33 |

INTRODUCCIÓN

La Comisaría Municipal de la Parroquia San Juan, perteneciente al cantón Puebloviejo, se encuentra ubicada en la Av. Aurora Estrada, junto al Cuerpo de Bombero, diagonal a la Iglesia Católica y está conformada por el Comisario Municipal, dos Auxiliares de Comisaría y Policías Municipales, donde la gestión del talento humano es importante para el cumplimiento de los objetivos internos en función de la planificación o disposiciones que ejecute el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Puebloviejo.

En efecto, las principales debilidades que presenta la gestión de talento humano de la Comisaría Municipal de la Parroquia San Juan del cantón Puebloviejo, son: comunicación interna displicente, clima laboral deteriorado, inadecuado proceso de contratación y selección de personal y el débil establecimiento de indicadores de evaluación de desempeño, factores de riesgo que imposibilitan una atención ciudadana eficiente para el cumplimiento de las actividades concernientes al cargo público.

De tal manera, el presente estudio de caso sobre la gestión de talento humano en la Comisaría Municipal de la Parroquia San Juan está relacionado con la línea de investigación “Gestión Financiera, Administrativa, Tributaria, Auditoría y Control” y la sublínea “Empresas e instituciones públicas y privadas” porque se analiza los procedimientos que se aplican en la unidad adscrita y cómo influye en el logro de los objetivos individuales y colectivos de la institución pública.

Por consiguiente, la metodología utilizada está conformada por el tipo de investigación cualitativa, porque se argumentan los problemas detectados con posturas teóricas previamente obtenidas por medio de material bibliográfico. Además, se empleó la técnica utilizada en la recolección de datos, misma que fue una encuesta virtual dirigida a los empleados y una entrevista orientada al comisario Municipal, para ello se utilizó como instrumento un cuestionario estructurado con ciertas interrogantes dirigidas a identificar cómo se desarrolla la gestión de la institución pública.

DESARROLLO

Los Gobiernos Municipales Cantonales poseen autonomía administrativa para el establecimiento de políticas, procedimientos y demás acciones que estén encaminadas con el desarrollo social de sus mandantes, motivo por el cual el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón de Puebloviejo dentro de sus unidades adscritas se encuentra la Comisaría Municipal de la Parroquia San Juan, la cual tiene como objetivo velar por el cumplimiento de ordenanzas y demás disposiciones emitidas en beneficio de la comunidad para asegurar el orden público.

La misión que posee la Unidad de Comisaría Municipal es la implementación de acciones que permitan el cumplimiento de reglamentos, ordenanzas y todas las disposiciones que emita el Concejo Directivo del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Puebloviejo, con el propósito de mantener el orden público de la ciudad; además, es una dependencia de apoyo para los demás departamentos que conforman la institución municipal, por tal razón la gestión de talento humano es de vital importancia para salvaguardar el cumplimiento de las actividades con un adecuado desempeño laboral. La visión de la unidad adscrita es ejecutar las funciones asignadas con justicia, honestidad y responsabilidad en beneficio de la localidad.

Las funciones que posee la Comisaría Municipal están relacionadas con el desarrollo social que debe lograrse dentro de la circunscripción territorial, por tal razón, la gestión de talento humano permite el establecimiento de indicadores de desempeño que promueven el desarrollo competitivo de las actividades institucionales, para lo cual es necesario contar con personas proactivas, capacitadas, y con competencias o habilidades para el desempeño de funciones públicas; es decir, la gestión de talento humano tiene como misión contar con colaboradores que constituyan una

fuerza laboral para condicionar de forma adecuada el rendimiento empresarial. Según Madero & Barboza, (2015):

El rendimiento empresarial de las organizaciones se condiciona por múltiples factores, como el pago de sueldos y salarios, sanciones, multas, e incluso de reconocimientos no monetarios como procesos de capacitación para el desarrollo personal y profesional del talento humano; es decir, para lograr un adecuado rendimiento empresarial es necesario una cultura organizacional capaz de generar niveles de satisfacción óptimos.

Para Tobon & Parra, (2016) la gestión de talento humano es un proceso flexible donde los protagonistas deben lograr una visión grupal para que el desarrollo de las actividades permita el logro de objetivos empresariales. La persona encargada de ejecutar acciones para lograr una gestión de talento humano efectiva es el Comisario Municipal, pero las competencias laborales que ejecuta, impide en gran medida el establecimiento de indicadores estratégicos que promuevan en los miembros de la unidad adscrita un desempeño laboral acorde a las expectativas de la institución y ciudadanía; entre sus principales funciones son: organizar e implementar acciones que generen una cultura colaborativa en los ciudadanos, administrar procesos de juzgamientos conforme a los manuales de procedimientos, control y cumplimiento de obligaciones municipales.

Una de las principales competencias que posee la gestión de talento humano es la ejecución del proceso de selección y contratación de personal con habilidades idóneas al cargo laboral que oferta la institución, sin embargo, en la Comisaria Municipal realizan ésta importante acción sin especificidades necesarias, como la identificación de las competencias que posee el talento humano; es decir, no existe una evaluación de méritos y oposición en el proceso de reclutación. Según Lacalle (2016):

El proceso de contratación y selección de personal es un procedimiento ejecutado por el área de Talento Humano, donde se evalúan las habilidades, competencias, actitudes y aptitudes que presente el aspirante al puesto de trabajo, para posteriormente realizar la contratación legal donde se estudian cada uno de los parámetros a establecer (p. 18).

La contratación y selección de personal en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Pueblo Viejo, es ejecutada de forma empírica, contexto que genera la presencia de personas que no cumplen con un perfil laboral adecuado para el desempeño del puesto de trabajo, que afecta directamente al cumplimiento de la planificación estratégica institucional y la oferta de servicios públicos eficientes para la ciudadanía en general, puesto que desempeñar cargos públicos sin un perfil laboral acorde condiciona el desarrollo de las actividades laborales. Según González, Olivares, González, & Ramos, (2015):

El perfil laboral se refiere al conjunto de características, habilidades, destrezas y competencias que posee el talento humano para desempeñar las actividades que engloba un puesto de trabajo, consiste en un proceso de identificación de la formación profesional para determinar si se ajusta a las especificaciones del cargo laboral (p. 92).

El desarrollo de un proceso de contratación y selección de personal condicionado por compromisos políticos o recomendaciones de terceros, provoca la presencia de talento humano con serios problemas en el desarrollo de las funciones administrativas u operativas de la Unidad de Comisaría Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Pueblo Viejo; motivo por el cual, el procedimiento de reclutación y selección de personal debe realizarse con especificaciones técnicas que aseguren la designación de puestos de trabajo con talento humano que posea un perfil profesional y laboral acorde a las necesidades de la institución.

En efecto, la Unidad de Comisaría Municipal no está exenta de ésta importante debilidad organizacional originada por un proceso de selección y contratación inadecuado de talento humano, lo que ha causado que no se logren los objetivos internos de la dependencia municipal estudiada, porque contar con personas contratadas por sugerencias de terceros o acuerdos políticos, impide que se logre una fuerza humana direccionada a lograr el desarrollo de las actividades con un nivel de pertenencia adecuado y de productividad; situación que genera que existan Policías Municipales o Auxiliares de Comisaría con importantes debilidades en el desempeño de sus funciones.

Para ejemplificar los inconvenientes generados por un proceso de contratación y selección de talento humano con habilidades y competencias ausentes al perfil laboral del puesto de trabajo requerido, se cita el siguiente hecho particular: los miembros de la Comisaría Municipal entre sus funciones se encuentra el control y regulación del ingreso de nuevos comerciantes en mercados municipales o el cobro de ocupación en espacios públicos, sin embargo, no existe la utilización de procedimientos automatizados que evidencie una base de datos actualizadas con el proceso descrito, además del endeble control en el cumplimiento de ordenanzas municipales; lo cual es una muestra de la situación problemática descrita.

La presencia de talento humano con inadecuado perfil laboral, generado por un proceso de reclutación de personal inapropiado influye que las actividades internas de la Comisaría Municipal sean ejecutadas de forma incorrecta, donde los procesos realizados son desarrollados de manera manual, lo cual dificulta el establecimiento de una planificación interna que permita mejores niveles de desempeño laboral. Los miembros de la Comisaría Municipal que tienen a su haber la ejecución de trabajos operativos en el control y vigilancia de espacios públicos como mercados, parques y demás lugares que engloba la jurisdicción territorial, no emiten un reporte periódico de

las actividades ejecutadas, aquello denota la débil evaluación del desempeño laboral. Para Silva, (2018):

La evaluación del desempeño laboral consiste básicamente en el monitoreo de los empleados, es un método que permite medir el nivel de compromiso laboral entre el talento humano y la organización, para lo cual deben implementarse herramientas que documenten los procesos evaluativos realizados para la toma de decisiones empresariales (p. 51).

La gestión de talento humano en las empresas tanto públicas como privadas, se encarga del establecimiento de indicadores para evaluar el desempeño laboral o comportamiento del personal que integra la organización, sin embargo, en la Comisaría Municipal no se predestinan esfuerzos por parte de la administración en monitorear el cumplimiento de las actividades laborales desempeñadas por los Policías Municipales, Auxiliares de Comisaría y demás personas que integran la organización.

La ausencia de indicadores estratégicos que permitan la evaluación de desempeño influye en el logro de los objetivos institucionales. Los miembros de la Policía Municipal dentro de sus múltiples funciones deben ejecutar controles u operativos en el comercio local para evitar sobreprecio o acaparamiento en productos de primera necesidad, sin embargo, su proceso se ejecuta de forma inadecuada o se realiza de manera selectiva.

Los indicadores de desempeño pueden ser herramientas o instrumentos que implementa la gestión de una empresa para medir los resultados de acciones pretéritas, puesto que no se puede medir el desempeño de acciones que aún no se han emprendido. La implementación de mecanismos de evaluación determina el rendimiento individual y colectivo del talento humano en el camino hacia el logro de los objetivos institucionales (Ceballos, 2017).

La débil aplicación de indicadores de desempeño en la gestión de talento humano generados por un proceso de selección de contratación de personal sin consideración de méritos o competencias laborales, imposibilita el desarrollo efectivo no sólo de las actividades operativas en el control y guardianía de espacios públicos, sino también de las funciones administrativas en la Comisaría Municipal de la Parroquia San Juan, puesto que el Comisario posee como competencias la administración de procesos de juzgamientos a infractores de ordenanza y resoluciones emitidas por el Concejo Cantonal, en los cuales se ha presentado inconvenientes relacionados al ordenamiento de archivos que generan retraso de los procesos internos.

En la institución la comunicación interna está deteriorada por problemas personales entre los colaboradores, debido a que cierto números de empleados no comparten los mismos ideales, tienen diferencias personales y políticas, por ende no existen relaciones laborales adecuadas entre ellos, además se presenta una falta de liderazgo por parte de los distintos directores departamentales, porque no se implementan canales de comunicación efectivos con el personal; en consecuencia se genera disminución en la productividad y deficiente información. Para (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2015):

La meta de los gerentes es ejercer un liderazgo organizacional que cree un ambiente de trabajo donde todas las personas puedan alcanzar los objetivos internos en un periodo determinado de tiempo y con niveles adecuados de satisfacción personal, repercutiendo en el desarrollo empresarial.

La comunicación en la Unidad de Comisaría Municipal se encuentra deteriorada por múltiples factores, desde el comportamiento que poseen los colaboradores y la satisfacción laboral que existe en el departamento estudiado, puesto que las opiniones vertidas por las unidades de observación

en la presente investigación, revelan la presencia de actividades selectivas para cierto personal interno, donde las medidas disciplinarias o asignación de tareas se constituyen el principal factor asociado que afecta la comunicación interna en la institución. Para Chicano (2016)

La comunicación interna es el proceso de intercambio de información entre los miembros de la organización y se ejecuta en cada uno de los niveles jerárquicos, además, en las instituciones existen tipos de comunicación externa e interna, las cuales pueden ser escritas o audiovisuales (p. 231).

De tal modo, la ausencia de comunicación organizacional provoca descontento por parte de los ciudadanos cuando requieren realizar algún trámite en la Comisaría Municipal de la Parroquia San Juan, puesto que en ocasiones sus solicitudes no poseen un periodo de respuesta oportuno, e incluso la entrega a cualquier trámite superan los 15 días después de la realización de la solicitud; lo cual demuestra un comunicación externa inadecuada e incumplimiento de bases normativas que rigen el accionar del servidor público, según la (LOTAIP, 2016).

El artículo 9 de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública menciona que la máxima autoridad de la institución debe velar por la entrega de información solicitada por la ciudadanía en un periodo no perentorio a los diez días y se puede prorrogar hasta 5 días según el contexto analizado.

La Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública es una base normativa que vela por los procesos comunicacionales externos de las instituciones públicas, sin embargo, los problemas de respuesta a las solicitudes ciudadanas revelan falta de cumplimiento de la presente ley, y evidencia la endeble comunicación organizacional de la institución municipal estudiada.

La comunicación interna en la Comisaría Municipal de la Parroquia San Juan perteneciente al cantón Pueblo Viejo se condiciona de forma negativa con el inadecuado liderazgo ejercido por el Comisario Municipal, debido a que no existe una planificación estratégica de las actividades administrativas u operativas a realizar, lo cual influye en una segregación de funciones informal e inequitativa que provoca que el colaborador no defina de forma clara cuáles son sus funciones y objetivos a cumplir. El débil proceso comunicacional también se evidencia en la falta de realimentación en las actividades laborales. Según Perlado Lamo & Cachán Alcolea, (2017): el proceso comunicacional es el intercambio de información dentro de la empresa, necesario para el cumplimiento de actividades (p. 26).

El proceso comunicacional en la Comisaría Municipal es inadecuado bajo el siguiente contexto: todos los integrantes de la institución requieren de la aplicación de críticas constructivas de su trabajo para mejorar el desempeño laboral; sin embargo, dicha retroalimentación no es equitativa, porque existe talento humano que es objeto de llamado de atención de forma selectiva, lo que deja en evidencia un trato diferencial que condiciona el compromiso laboral. Para Calderón, (2016) “el compromiso laboral es el vínculo que crea el individuo con la organización y que condiciona el desarrollo de las actividades internas y logro de los objetivos institucionales” (p 242).

La comunicación interna debe estar acompañada por un adecuado liderazgo que permita un proceso de retroalimentación participativo e inclusivo, que influye en el desarrollo de niveles de pertenencia idóneos para la realización de actividades laborales, no hacerlo genera objetivos confusos y débil productividad laboral. En la Comisaría Municipal los Policías Municipales tienen como competencia el cuidado de espacios públicos o cumplimiento de ordenanzas, sin embargo, el inadecuado proceso de comunicación y liderazgo, impiden que las actividades descritas poseen un reporte diario que evidencie su cumplimiento.

Las actividades administrativas en la Comisaría Municipal de la Parroquia San Juan, también se afectan por una débil comunicación interna, puesto que el Comisario posee como funciones la administración de procesos de juzgamientos a infractores de ordenanza y resoluciones emitidas por el Concejo Cantonal, sin embargo, existe inconveniente en el sistema de archivos o gestión documental que provoca la pérdida de documentación importante e impide el proceso de liquidación de multas y permisos de plazas o mercados; contexto que evidencia una comunicación escrita y gestión documental inadecuada.

La comunicación escrita es fundamental para la vida diaria empresarial, porque es una herramienta comunicacional que facilita transmitir ideas o contenido interno entre los miembros de la organización, además, la comunicación escrita es un proceso de intercambio de información necesario para los tramites y procedimientos internos.(Harari, 2015, pág. 10)

La gestión documental es un proceso que permite la administración de archivos, los cuales facilitan el intercambio de información entre los participantes, para lo cual es necesario la implementación de técnicas o procesos automatizados que aporten una adecuada administración de la documentación (Gerrero, 2018).

La presencia de procesos inconclusos por una gestión documental inapropiada de los Auxiliares de Comisaría es consecuencia del desarrollo inadecuado de uno de las principales funciones que posee la gestión de talento humano, que es el desarrollo de una adecuada comunicación escrita, lo cual ha llevado a la desestimación de procedimientos internos en cuánto a multas de infracciones y control en la realización de operativos a comerciantes en plazas y mercados de la localidad.

Cuando se presentan problemas de comunicación escrita relacionada con juzgamientos de infracciones, cobros por arrendamientos de ocupación en espacios públicos o solicitud de trámites

para permisos de puestos o locales comerciales, afectan el seguimiento a los procesos mencionados e incluso se quedan sin respuestas oportunas, lo que ocasiona que la atención al usuario no sea correcta y condiciona de igual manera la comunicación externa de la institución pública.

En la Comisaría Municipal el clima laboral es poco armonioso, debido a que ciertos colaboradores tienen discusiones en horas laborales por desacuerdos en la distribución de las actividades diarias y por diferencias políticas, lo que conlleva a que no exista trabajo en equipo, y crea descoordinación en el área de labores, además de la existencia de preferencias, porque las solicitudes de permisos son otorgadas de manera preferencial, lo que genera un entorno organizacional tenso, siendo este un impedimento para que exista satisfacción laboral. Por consiguiente, las actitudes descritas de ciertos empleados públicos generan un efecto negativo en las personas que ingresan a solicitar algún servicio.

El clima laboral es un factor intangible que genera influencia directa al rendimiento empresarial, es un conjunto de características que concibe el trabajador e influye en el comportamiento del talento humano, se condiciona por el liderazgo, la infraestructura física y la satisfacción de quienes forman parte de la institución. (Prado, 2015, pág. 40).

En la Comisaría Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Pueblo Viejo el clima laboral es inadecuado debido a varios factores internos, como el rendimiento individual de los colaboradores o conductas permisivas de parte del Comisario Municipal y departamento de Talento Humano de la institución, pues no todos los colaboradores desarrollan sus actividades de forma prolija en comparación con los demás funcionarios públicos.

Los Policías Municipales dentro de sus competencias en el control de espacios o bienes públicos realizan sus actividades laborales fuera de los límites institucionales, por lo que es necesario un

control concurrente de las actividades asignadas, sin embargo no ocurre, lo que aumenta las probabilidades de que el funcionario público no ejecute sus labores asignadas, aquel contexto genera un ambiente laboral inadecuado, pues aquellos funcionarios que sí realizan sus actividades de forma correcta demuestran su descontento por la falta de atención o dirección de las autoridades municipales sobre el comportamiento erróneo de ciertos servidores públicos.

El clima laboral es un componente de análisis por parte de la gestión de talento humano de cualquier organización, pública o privada, pues genera influencia en el desarrollo de las labores y cumplimiento de los objetivos institucionales; por tal razón, la Comisaría Municipal no debe soslayar la importancia de establecer una cultura organizacional que responda a los requerimientos laborales del ambiente de trabajo. Según Chand (2018) “la cultura organizacional es un conjunto de valores, creencias y principios compartidos entre los miembros de la organización” (p. 73).

En la Comisaría Municipal de la Parroquia San Juan la cultura organizacional no presenta la aplicación correcta de valores y principios importantes en el desarrollo de las funciones en los servidores públicos, pues existe la presencia de factores negativos como el absentismo laboral e impuntualidad, mismo que provoca que ciertos empleados generen comportamientos apáticos y por ello se deteriore el clima de trabajo. Según Macías, (2018): el absentismo laboral es el abandono del lugar de trabajo en horas laborales, para el desarrollo de actividades ajenas a las funciones del cargo laboral.

En consecuencia, la presencia de absentismo laboral afecta de forma directa el clima laboral de los empleados pertenecientes a la Comisaría Municipal de la Parroquia San Juan, debido a que tanto el Comisario Municipal como el departamento de Talento Humano del GAD cantonal no implementan acciones que mitiguen dicha situación problemática, lo que da paso a que se genere

disconformidad o reclamos en el talento humano que sí cumplen su jornada laboral completa y en los horarios que son establecidos por la institución y que dictamina la ley.

Es importante mencionar que el absentismo laboral que se suscita en la Comisaría Municipal no sólo lo realiza el personal de niveles operativos, sino también aquellos que poseen competencias administrativas, como el Comisario Municipal o Auxiliares de comisaría, lo cual provoca que la atención ciudadana no obtenga niveles adecuados de satisfacción en la demanda de servicios municipales, puesto que cuando requieren de la realización en un trámite legal o solicitudes, no se ejecutan eficientemente por la ausencia de funcionarios públicos.

Otro de los factores de riesgo que influyen en el clima laboral es la falta de puntualidad, lo cual denota la ausencia de control interno por parte de la gestión de talento humano en la institución municipal, debido a que no se implementan acciones que disminuyan el comportamiento inadecuado de los servidores públicos. La impuntualidad causa que las relaciones laborales internas se deterioren, debido a que el talento humano que no presenta este comportamiento requiere de la aplicación de acciones correctivas, pero, tanto el Comisario Municipal o la gestión organizacional no predestinan actividades de control. Blandez, (2016) afirma: que el control interno es parte del proceso administrativo y permite una seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales.

Durante la investigación también se ha identificado como situación problemática el débil trabajo en equipo entre la Comisaría Municipal y el departamento de talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Pueblo Viejo, puesto que uno de los principales inconvenientes identificados corresponde a la gestión de nómina, donde el inadecuado control de actividades por parte de los Auxiliares de comisaría ha provocado que no se tenga información actualizada de los permisos otorgados, días no laborados o vacaciones designadas, y genera que la

información otorgada al Departamento de Talento Humano no sea la correcta y se afecta la asignación de pagos. Según Madfoud & Peña, (2017):

El trabajo en equipo consiste en la realización de actividades de un grupo de personas con sinergias y coordinación para el logro de un objetivo en común; en las organizaciones el trabajo en equipo requiere de la intervención de procesos mancomunados entre departamento y el talento humano que los conforma.

El débil trabajo en equipo identificado en la Comisaría Municipal de la Parroquia San Juan, también ha sido influenciado por la cultura organizacional que ejerce el talento humano de la unidad adscrita, debido a que la presencia del absentismo, liderazgo inadecuado, impuntualidad, y escaso control interno, influye de forma directa en la sinergia organizacional que debe contar los procesos administrativos y operativos de la institución pública; contexto que denota las debilidades que posee la gestión pública del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Puebloviejo. De acuerdo con Aguilar (2015):

La gestión pública engloba un conjunto de procedimientos o acciones que posee las instituciones para alcanzar sus metas planificadas, por medio de la administración correcta de recursos económicos y materiales, donde es necesario la presencia de talento humano calificado.

El logro de las metas departamentales tanto de la Comisaría Municipal y de todo el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Puebloviejo, requiere de un trabajo equipo comprometido con la búsqueda de objetivos en común, sin embargo, lo narrado en la investigación demuestra los principales obstáculos que posee la gestión de talento humano en el control de comportamientos

inadecuados que imposibilitan el desarrollo normal de las actividades laborales que deben ejecutar los servidores públicos.

El trabajo en equipo también se afecta cuando las competencias laborales de los funcionarios públicos no son los adecuada, para citar un hecho problemático se menciona que una de las funciones principales de la Comisaría Municipal es el control o administración de pagos por la ocupación de espacios públicos; sin embargo, el personal no está capacitado respecto al manejo del sistema de recaudación de rentas e impuestos, lo cual desencadena en una débil atención a los usuarios y suministro de información a las demás áreas que conforman el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Puebloviejo con respecto a la gestión de ingreso por canon de arrendamiento o vía publica ocupada por puestos comerciales.

Los resultados de la investigación revelan que el 71% de los servidores públicos manifestaron que no existen estrategias internas que promuevan un nivel de pertenencia adecuado en el talento humano de la organización por medio de la implementación de métodos de trabajo que permitan la promoción de conocimiento o habilidades para que el desarrollo de las competencias laborales se puedan ejecutar por medio de un adecuado trabajo en equipo y así alcanzar los objetivos internos que posee la institución municipal. Para Andía, (2016):

Los objetivos internos representan lo que las instituciones desean alcanzar a través de la definición y desarrollo de un plan estratégico, por lo tanto, los objetivos empresariales deben ser cuantificables, comprensibles y estimulantes a ser alcanzados en un periodo de tiempo determinado.

En la aplicación de los instrumentos de investigación también se consultó sobre los principales actos de injusticia que percibe el colaborador público de parte de las autoridades municipales y se

obtuvo como principal hallazgo detectado que el 43% de las personas consultadas mencionaron que la asignación de funciones no es equitativa, mientras que otro 29% dijeron que los permisos solicitados solo se aprueban a ciertos colaboradores; situación que evidencia un tratamiento selectivo que influye en el comportamiento organizacional.

Todas las debilidades identificadas durante la investigación efectuada, revelan cómo la gestión de talento humano puede influir en el logro de los objetivos institucionales, por lo tanto, los procesos administrativos de las organizaciones deben considerar la implementación de estrategias internas que permitan el desarrollo sinérgico de las actividades laborales y un nivel de relacionamiento activo con la ciudadanía en general.

CONCLUSIONES

Mediante el desarrollo del presente estudio de caso he llegado a las siguientes conclusiones:

En primera instancia, es necesario que en la Comisaría Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Pueblo Viejo se ejecute un proceso de reclutación por medio de la Red Socio Empleo que permita concursar por un cargo público en función de los méritos o competencias profesionales, con el propósito de contar con un talento humano que posea un perfil laboral adecuado al puesto de trabajo.

Por consiguiente, se deben de efectuar capacitaciones que aporten a la mejora continua en el desarrollo de las actividades, y así establecer procedimientos coordinados entre la Unidad de Comisaría Municipal y el departamento de Talento Humano en la gestión documental. Además, el personal de la institución requiere del empoderamiento de bases normativas como la LOTAIP para que las solicitudes de la ciudadanía tengan una respuesta oportuna como lo establece la ley.

Finalmente, es imprescindible que se establezcan indicadores estratégicos de evaluación de desempeño que permitan obtener una adecuada sinergia organizacional en la realización de actividades administrativas y operativas que permitan el desarrollo de los procesos internos y externos.

BIBLIOGRAFÍA

Aguilar, L. (2015). *Gobernanza y gestión pública*. México D.F: Fondo de Cultura Económica.

Andía, W. (2016). Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación del sector público. *Industrial Data*, vol. 19, núm. 1, 28-32.

Blandez, M. d. (2016). *Proceso Administrativo*. México D.F: Editorial Digital UNID.

Calderón, J. (2016). Socialización y compromiso organizacional: Una revisión a partir del bienestar labora. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, vol. 21, núm. 3, 239-247.

Ceballos, A. (2017). *Indicadores del Desempeño Estratégico*. Bogotá: IARA Consulting.

Chand, S. (2018). *Inspira: Cómo crear una cultura organizacional poderosa*. Madrid : Whitaker House.

Chicano, E. (2016). *Contratación laboral. UF0341*. Málaga: IC Editorial.

Gerrero, R. (2018). *Sistemas de archivo y clasificación de documentos. ADGD0208*. Málaga: IC Editorial.

González, M., Olivares, S., González, N., & Ramos, J. (2015). *Planeación e Integración de los Recursos Humanos*. México: Grupo Editorial Patria.

Harari, A. (2015). *Introducción a la comunicación escrita*. Buenos Aires: Ediciones del Aula Taller.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2015). *Administración una perspectiva global y empresarial 14 edición*. México D.F: McGRAW-HILL.

- Lacalle, G. (2016). *Operaciones administrativas de recursos humanos (Ed.2016)*. Madrid: Editex.
- LOTAIP. (12 de Mayo de 2016). Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública. *Registro Oficial Suplemento 337 de 18-may.-2004*. Quito, Pichincha , Ecuador: Lexis Finder.
- Macías, A. (2018). *Investigaciones cualitativas en ciencia y tecnología*. México D.F : Editorial área de innovación y Desarrollo, S.L.
- Madero, S., & Barboza, G. (2015). Interrelación de la cultura, flexibilidad laboral, alineación estratégica, innovación y rendimiento empresarial. *Contaduría y Administración Volume 60, Issue 4,* 735-756.
- Madfoud, ,. S., & Peña, D. (2017). *Gestión y liderazgo en una empresa de seguros*. Barcelona: Marge Books.
- Perlado Lamo, M., & Cachán Alcolea, C. (2017). *Competencias y Perfiles Profesionales en el Ámbito de la Comunicación*. Madrid: Dykison.
- Prado, J. F. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. México: Editorial El Manual Moderno.
- Silva, J. (2018). *La Gestión y El Desarrollo Organizacional: Marco para mejorar el desempeño del capital humano*. Madrid: 3Ciencias.
- Tobon, S., & Parra, H. (2016). *La Gestión Del Talento Humano en Latinoamérica: Análisis de Algunas Experiencias*. EE.UU: kresearch Corporation.

ANEXOS



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA COMISARIA MUNICIPAL DE LA

PARROQUIA SAN JUAN

San Juan – Los Ríos – Ecuador

ENCUESTA APLICADA AL TALENTO HUMANO QUE LABORA EN LA

COMISARIA MUNICIPAL DE LA PARROQUIA SAN JUAN

Anexo 1. Cuestionario de preguntas dirigidos a los servidores públicos de la Comisaría Municipal.

- 1. ¿Se han presentado inconvenientes personales que impidieron respetar el horario laboral o ausentarse del puesto de trabajo?**

Si

No

- 2. ¿Cómo evalúa el proceso de asignación de funciones en la institución municipal?**

Justo

Poco Justo

Desigual

3. ¿Se fomenta el trabajo en equipo promoviendo habilidades y conocimientos?

Si

No

4. ¿Cuál de los siguientes actos de injusticia se han presentado en la institución?

Inadecuada asignación de funciones

Llamados de atención selectivos

Solicitudes de permisos preferenciales

No existen actos de injusticias

5. ¿Cómo califica usted las relaciones laborales internas en la institución municipal?

Excelente

Muy buena

Buena

Regular

Mala

6. ¿En el clima laboral de la institución se abstienen de propagar rumores o comentarios negativos que afecten la integridad moral de los compañeros de trabajo?

Si

No



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA COMISARIA MUNICIPAL DE LA
PARROQUIA SAN JUAN**

San Juan – Los Ríos – Ecuador

ENTREVISTA APLICADA AL COMISARIO MUNICIPAL

**Anexo 2. Entrevista dirigida al Comisario Municipal del Gobierno Autónomo
Descentralizado del cantón Pueblo Viejo.**

| Preguntas | Respuesta |
|---|------------------|
| ¿Cómo es el proceso de selección y contratación de personal, existe concursos de mérito u oposición? | |
| ¿Cuál es el tiempo que tarda la Comisaría Municipal para dar respuesta a solicitudes ciudadanas? | |
| ¿Se han presentado procesos desestimados? ¿Por qué? | |
| ¿Cuáles son las principales estrategias que aplica para mantener un adecuado clima laboral? | |
| ¿Cuáles son las principales debilidades administrativas que usted identifica en la Comisaría Municipal? | |

Anexo 3. Resultados de la encuesta aplicada a los servidores públicos de la Comisaría Municipal.

1. **¿Se han presentado inconvenientes personales que impidieron respetar el horario laboral o ausentarse del puesto de trabajo?**

Tabla N 1
Cultura Organizacional

| | Frecuencia | Porcentaje Válido | Porcentaje Acumulado |
|--------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| SI | 9 | 64% | 64% |
| NO | 5 | 36% | 100% |
| TOTAL | 14 | 100% | |

Elaborado por: Autora de la investigación

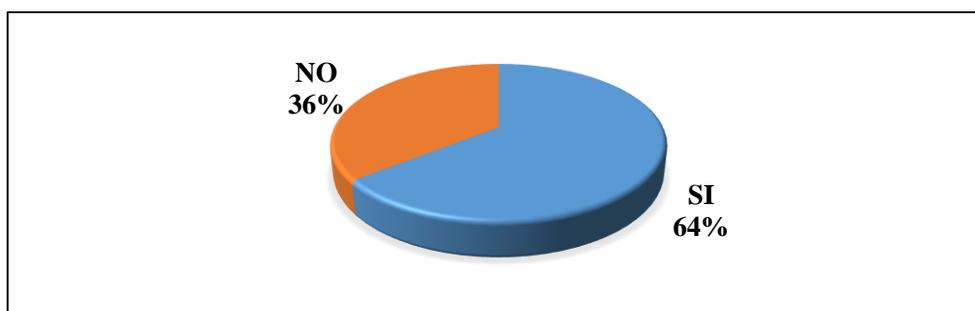


Gráfico 1. Cultura Organizacional.

Análisis e Interpretación

La pregunta direccionada a identificar si se han presentado ocasiones que impidieron cumplir con la jornada laboral o ausentarse del lugar de trabajo el 64% de las personas encuestadas mencionaron que sí, mientras que un 36% manifestaron que no, resultados estadísticos que demuestran la presencia de una cultura organizacional inapropiada, debido a que no puede existir abandono del área de trabajo por factores personales, porque puede afectar el clima laboral o la atención ciudadana, situaciones que demuestran la presencia de absentismo e impuntualidad en los servidores públicos.

2. ¿Cómo evalúa el proceso de asignación de funciones en la institución municipal?

Tabla N 2
Asignación de funciones

| | Frecuencia | Porcentaje Válido | Porcentaje Acumulado |
|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Justo | 3 | 22% | 21% |
| Poco Justo | 8 | 57% | 79% |
| Desigual | 3 | 21% | 100% |
| TOTAL | 14 | 100% | |

Elaborado por: Autora de la investigación

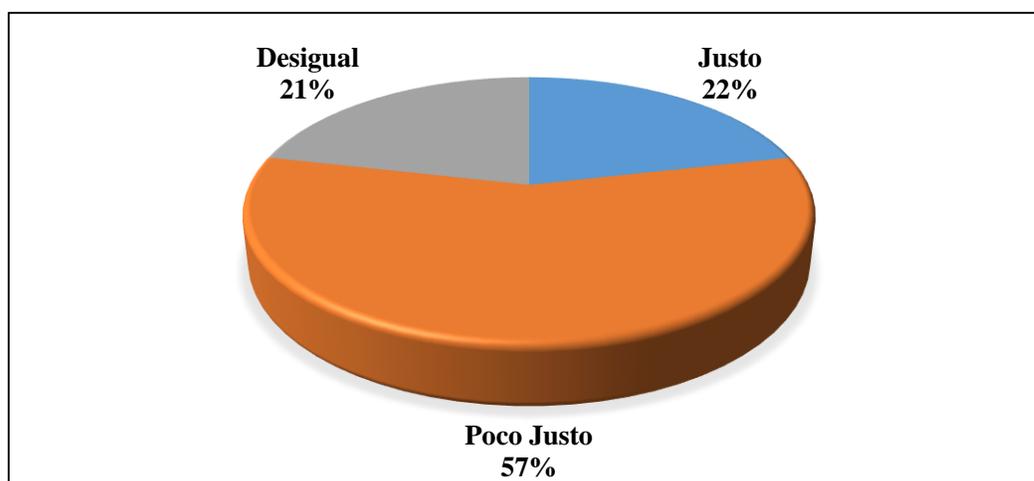


Gráfico 2. Asignación de funciones.

Análisis e Interpretación

La percepción que tienen los colaboradores públicos con respecto a la asignación de funciones es inadecuada, debido a que del total de personas encuestadas el 57% mencionaron que es poco justo e inequitativo, un 22% consideran que si es justo, mientras que hay un 21% que comunicaron que es desigual, la tendencia de las respuestas obtenidas revelan el desarrollo de una gestión de talento humano empírica, puesto que no existen procedimientos automatizados que revelen una asignación de funciones idónea sin preferencias internas.

3. ¿Se fomenta el trabajo en equipo promoviendo habilidades y conocimientos?

Tabla N 3
Trabajo en equipo

| | Frecuencia | Porcentaje Válido | Porcentaje Acumulado |
|--------------|-------------------|------------------------------|---------------------------------|
| Si | 4 | 29% | 29% |
| No | 10 | 71% | 100% |
| TOTAL | 14 | 100% | |

Elaborado por: Autora de la investigación

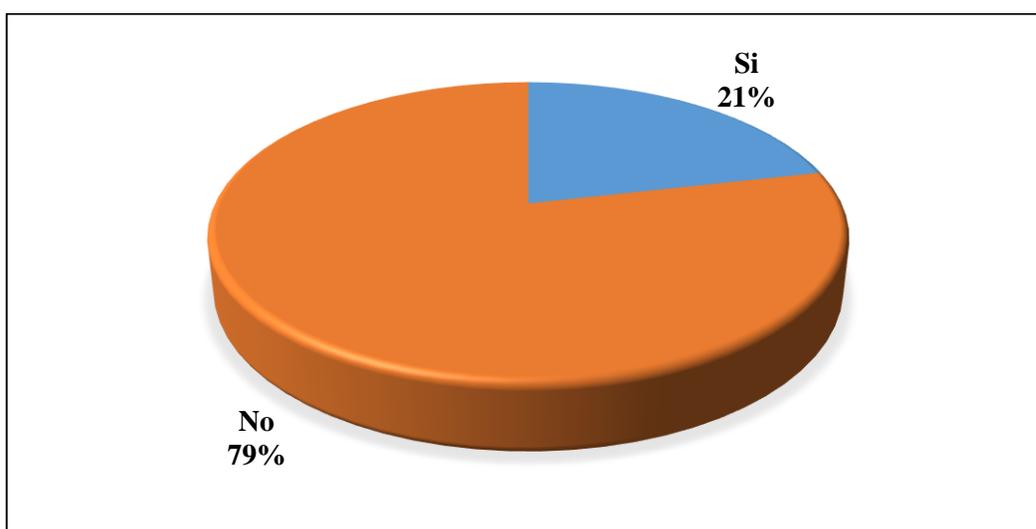


Gráfico 3. Trabajo en equipo.

Análisis e Interpretación

Los resultados de la investigación sobre si existe un adecuado trabajo en equipo, el 79% mencionaron que no impera un trabajo en equipo a través de la promoción de conocimientos y habilidades que faciliten el desarrollo normal de las actividades internas, mientras que el 21% dijeron que sí, los datos obtenidos revelan que la gestión de talento humano de la Comisaría Municipal no implementan estrategias de liderazgo o capacitaciones a los servidores públicos para mejorar la productividad laboral.

4. ¿Cuál de los siguientes actos de injusticia se han presentado en la institución?

Tabla N 4
Actos de injusticia

| | Frecuencia | Porcentaje Válido | Porcentaje Acumulado |
|---|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Inadecuada asignación de funciones | 6 | 43% | 43% |
| Llamados de atención selectivos | 3 | 21% | 64% |
| Solicitudes de permisos preferenciales | 4 | 29% | 93% |
| No existen actos de injusticias | 1 | 7% | 100% |
| TOTAL | 14 | 100% | |

Elaborado por: Autora de la investigación

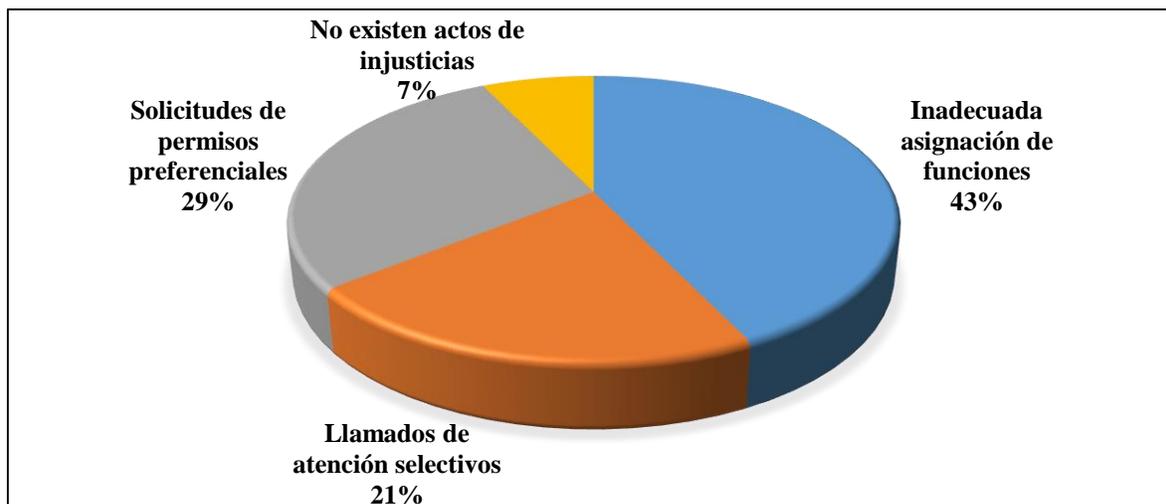


Gráfico 4. Actos de injusticia.

Análisis e Interpretación

La pregunta direccionada a identificar los principales actos de injusticia que se presentan en la gestión de talento humano de la institución, el 43% manifestaron que es la asignación inequitativa de funciones, mientras que el 29% comunicaron que son los permisos otorgados de forma selectiva, otro 21% dijeron que los llamados de atención preferenciales y por último el 7% restante consideran que no existen actos de injusticias. Los datos obtenidos evidencian un liderazgo gerencial inapropiado en la Comisaría Municipal.

5. ¿Cómo califica usted las relaciones laborales internas en la institución municipal?

Tabla N 5
Relaciones laborales

| | Frecuencia | Porcentaje Válido | Porcentaje Acumulado |
|------------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Excelente | 1 | 8% | 8% |
| Muy Buena | 2 | 8% | 17% |
| Buena | 4 | 34% | 50% |
| Regular | 2 | 8% | 58% |
| Mala | 5 | 42% | 100% |
| TOTAL | 14 | 100% | |

Elaborado por: Autora de la investigación

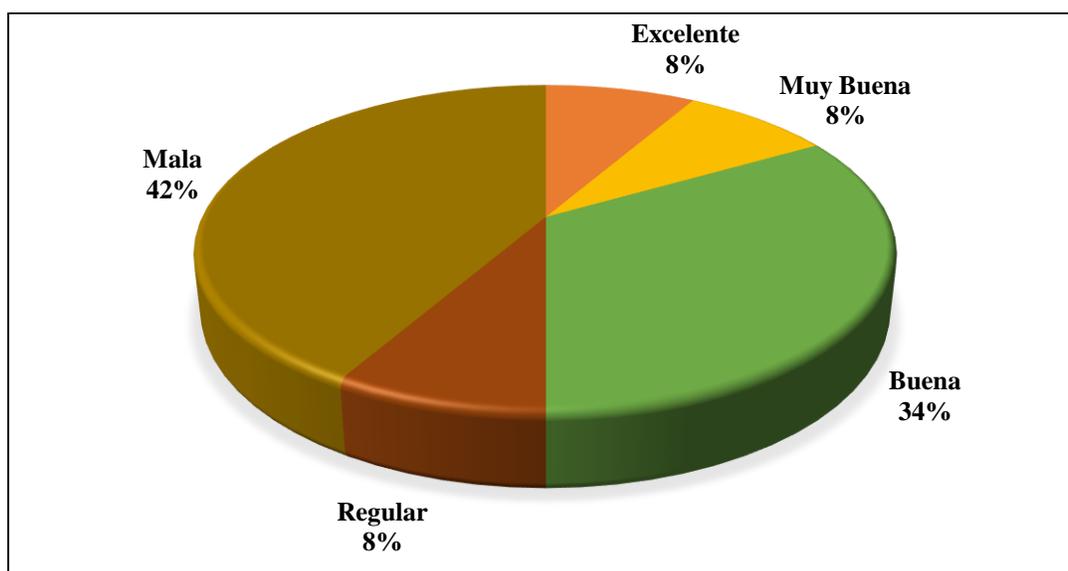


Gráfico 5. Relaciones laborales.

Análisis e Interpretación

Los resultados obtenidos al consultar si existen buenas relaciones laborales, el 42% manifestaron que es mala, un 34% mencionaron que es bueno, mientras que las alternativas excelente, muy buena y buena, obtuvieron un porcentaje de participación del 8% cada una de ellas, informaciones que denotan que en el ambiente laboral de la Comisaría Municipal existen conflictos internos que impiden el desarrollo normal de las actividades laborales.

6. ¿En el clima laboral de la institución se abstienen de propagar rumores o comentarios negativos que afecten la integridad moral de los compañeros de trabajo?

Tabla N 6
Clima laboral

| | Frecuencia | Porcentaje Válido | Porcentaje Acumulado |
|--------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Si | 3 | 21% | 21% |
| No | 11 | 79% | 100% |
| TOTAL | 14 | 100% | |

Elaborado por: Autora de la investigación

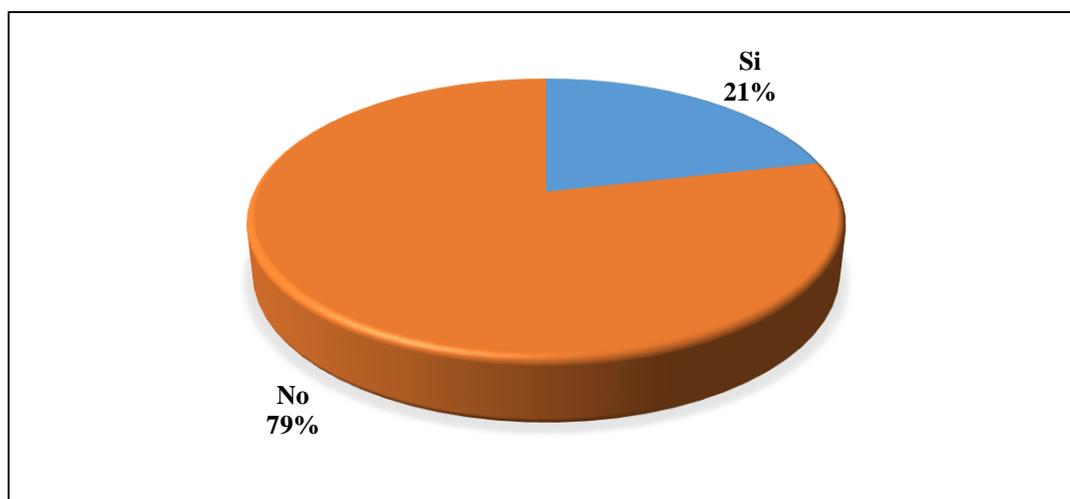


Gráfico 6. Clima laboral

Análisis e Interpretación

Al consultar si en el Comisaría Municipal los servidores públicos se abstienen de propagar rumores, o comentarios negativos que atenten con la integridad moral, el 79% manifestaron que NO, mientras que el 21% restante dijeron que sí, lo cual indica que existe parte del talento humano que no posee una adecuada comunicación interna, contexto que permite interpretar que un nivel compromiso laboral y compañerismo inadecuado.

Anexo 3. Resultados de la entrevista aplicada al Comisario Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Pueblo Viejo.

Tabla N 7

Entrevista al Comisario Municipal.

| Preguntas | Respuesta |
|--|--|
| <p>¿Cómo es el proceso de selección y contratación de personal, existe concursos de mérito u oposición?</p> | <p>Por lo general el personal de la administración anterior conserva su puesto de trabajo, o en su defecto se oferta más plazas de empleo, pero no se realiza una convocatoria por Red Socio Empleo.</p> |
| <p>¿Cuál es el tiempo que tarda la Comisaría Municipal para dar respuesta a solicitudes ciudadanas?</p> | <p>Depende del tipo de solicitud, existen respuestas inmediatas que no tardan una semana, pero sí han existidos procesos que duran más de un mes en responder solicitudes ciudadanas.</p> |
| <p>¿Se han presentado procesos desestimados? ¿Por qué?</p> | <p>Sí, no ha existido el seguimiento activo por parte de la ciudadanía que el proceso ha quedado archivado o traspapelado.</p> |
| <p>¿Cuáles son las principales estrategias que aplica para mantener un adecuado clima laboral?</p> | <p>No existen estrategias definidas, pero se prioriza un buen trato entre colaboradores.</p> |

RESUMEN

El presente estudio de caso se basa en la gestión del talento humano de la Comisaria Municipal de la Parroquia San Juan, misma que es una institución de carácter pública que se encarga de la ejecución de acciones que permitan el cumplimiento de estatutos, ordenanzas y todas las disposiciones que establezca el Concejo Directivo del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Pueblo Viejo, con la finalidad de mantener el orden público de la parroquia. De tal manera, las principales debilidades que se presentan en la institución municipal, son: comunicación interna displicente, clima laboral deteriorado, inadecuado proceso de contratación y selección de personal. En efecto, este estudio de caso está encaminado a determinar las principales variables que se originan debido a una inadecuada administración del talento humano, utilizándose como técnicas de investigación una entrevista dirigida al Comisario Municipal y encuestas orientadas a los empleados de la entidad, de modo que los resultados obtenidos denotan que se debe de implementar un adecuado proceso de reclutación del personal adheridos a bases normativas, efectuar capacitaciones que aporten a la mejora continua y establecer indicadores estratégicos de evaluación de desempeño que permitan obtener una adecuada sinergia organizacional.

Palabras Claves: Gestión, Talento Humano, Reclutación, Clima laboral, Absentismo

ABSTRACT

This case study is based on the management of human talent of the Municipal Commissioner of the San Juan Parish, which is a public institution that is responsible for the execution of actions that allow compliance with statutes, ordinances and all provisions established by the Directive Council of the Decentralized Autonomous Government of the Pueblo Viejo canton, in order to maintain public order in the parish. In this way, the main weaknesses that appear in the municipal institution are: complacent internal communication, deteriorated work environment, inadequate hiring process and personnel selection. Indeed, this case study is aimed at determining the main variables that originate due to an inadequate management of human talent, using as research techniques an interview directed to the Municipal Commissioner and surveys aimed at the entity's employees, so that The results obtained indicate that an adequate recruitment process must be implemented for the personnel adhering to normative bases, carry out training that contributes to continuous improvement and establish strategic performance evaluation indicators that allow obtaining an adequate organizational synergy.

Keywords: Management, Human Talent, Recruitment, Work environment, Absenteeism