



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA.

PROCESO DE TITULACIÓN

NOVIEMBRE 2020 – MAYO 2021

EXAMEN COMPLEXIVO DE GRADO O DE FIN DE CARRERA

PRUEBA PRÁCTICA

INGENIERÍA COMERCIAL

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL

TEMA:

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN**

ALFREDO BAQUERIZO MORENO (JUAN)

EGRESADA:

FABIOLA YAMILET MOYOTA GARCIA

TUTORA:

ING. JULY YOJANA GAIBOR GAIBOR, MAE

AÑO 2021

Introducción

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Alfredo Baquerizo Moreno (Jujan), se localiza al noroeste de la provincia del Guayas a 60 km de Guayaquil y está en la zona litoral limitando con la provincia de Los Ríos, está ubicado en las calles Jaime Roldós y José Domingo Delgado tiene 266 empleados a su mando, su parroquialización fue el 16 de febrero de 1882 e inicio su actividad como cantón el 19 de mayo de 1986 mediante el decreto oficial n° 438. Es una entidad gubernamental que cada cuatro años pasa por proceso de cambios administrativos, teniendo a su disposición un porcentaje del presupuesto general del Estado con el cual se busca generar el desarrollo sustentable de su jurisdicción municipal y de esta manera lograr el derecho al buen vivir por medio del funcionamiento de las políticas públicas municipales dentro de su competencia constitucionales y legales.

Dado que en los actuales momentos se ha generado una corriente masiva de corrupción en el ámbito público, el estudio de caso tiene como objetivo conocer la gestión administrativa en el departamento de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Alfredo Baquerizo Moreno (Jujan), con la finalidad de analizar la fase administrativa de planeación, organización, dirección y control, la cual desde hace un año se ha venido desempeñando de manera errónea. Entre ellas están reestructuración del organigrama, recursos del departamento, reloj biométrico, proceso de reclutamiento y selección para la contratación del personal, capacitación, comunicación, evaluación de desempeño y por tal razón hay retraso en las funciones que estos desempeñan.

El presente estudio de caso se encuentra enmarcado con la línea de investigación “Gestión Financiera, Administrativa, Tributaria, Auditoría y Control” porque se analizó la parte administrativa y con la sub línea “Empresas e Instituciones Públicas y Privadas” debido a que se

involucró los procesos administrativos del departamento y cómo influyen para cumplir con los objetivos individuales y colectivos. Es importante analizar esta área, representa un punto de partida clave para el funcionamiento de toda empresa, mediante la cual se recluta al personal idóneo para los cargos laborales.

Mediante la aplicación del método inductivo se obtuvo la recopilación de datos nuevos de fuentes primarias para un propósito específico, donde la adquisición de datos cualitativos está encaminada a comprender, observar e interactuar con las personas en su contexto, además se aplicó el tipo de investigación descriptiva para puntualizar las características de la población, situación o fenómeno alrededor del cual se centra su estudio. Con la ayuda de la entrevista hacia la jefa de la Unidad de Talento Humano se adquirió la información necesaria dentro del marco legal a través de un cuestionario.

Desarrollo

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal (GADM) del cantón Alfredo Baquerizo Moreno (Jujan), se localiza al noroeste de la provincia del Guayas a 60 km de Guayaquil y está en la zona litoral limitando con la provincia de Los Ríos, está ubicado en las calles Jaime Roldós y José Domingo Delgado tiene 266 empleados a su mando, su parroquialización fue el 16 de febrero de 1882 e inicio su actividad como cantón el 19 de mayo de 1986 mediante el decreto oficial n° 438. Es una entidad gubernamental que cada cuatro años pasa por proceso de cambios administrativos, teniendo a su disposición un porcentaje del presupuesto general del Estado con el cual se busca generar el desarrollo sustentable de su jurisdicción municipal y de esta manera lograr el derecho al buen vivir por medio del funcionamiento de las políticas públicas municipales dentro de su competencia constitucionales y legales.

La misión institucional del GADM del cantón Alfredo Baquerizo Moreno (Jujan) para los próximos cinco años, se constituirá en un ejemplo de desarrollo de la provincia y contara con una organización interna, altamente eficiente, que gerencia productos y servicios públicos compatibles con la demanda de la sociedad y capaz de asumir los nuevos papeles vinculados con el desarrollo integral, con identidad cultural y de género, descentralizando y optimizando recursos, que asegure la calidad de vida de la población (Zamora, 2020, p. 4).

La visión institucional en el año 2025 del GADM del cantón Alfredo Baquerizo Moreno (Jujan), propone implementar los proyectos de obras y servicios públicos municipales con calidad y oportunidad, que aseguren el desarrollo social y económico de la población, con la participación directa y efectiva de los diferentes actores territoriales y dentro de un marco de transparencia y ética institucional con el uso óptimo de los recursos humanos altamente comprometidos, capacitados y motivados (Zamora, 2020, pp. 4,5).

La Jefatura de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Alfredo Baquerizo Moreno (Jujan), es una de las áreas importantes debido que tiene como objetivo: Organizar, gestionar y administrar las tareas específicas a los distintos funcionarios municipales, con el fin de cumplir con las metas globales de la organización, resolver conflictos laborales, realizar las remuneraciones con los respectivos beneficios sociales, entre otras. Actualmente la unidad administrativa se encuentra en un punto crucial porque están realizando cambios organizacionales avaluados por las normativas legales vigentes para mejorar los procesos dentro de la entidad.

Entre las diferentes funciones y lineamientos que tiene a cargo la unidad están preestablecidas en la Ley Orgánica de Servicio Público, Código de Trabajo y toda la normativa laboral vigente, pero la principal en el área es optimizar el tema del talento humano debido a que hace muchos años atrás se lo consideraba como un indicador más, pero actualmente se está valorando y presentando como el recurso de suma importante dentro de las instituciones públicas y privadas, las metas de la organización son grupales, entonces como equipo a pesar que algunos poseen más responsabilidad que otros, se deben empoderar de su cargo, cumplir a cabalidad con las tareas asignadas dentro del marco legal.

Se obtuvo respuesta de la entrevista, que desde la perspectiva del proceso administrativo, se obedece en primer lugar a las decisiones por parte de quién dirige la alcaldía también es importante destacar que se reciben parte de las funciones que se endosan dentro del modelo de gestión pertinente, entonces en lo que respecta al proceso de planificación, organización, dirección y control del recurso humano se involucra a la unidad como tal, es decir, toda la responsabilidad recae en la Jefatura Administrativa del Talento Humano.

Hablar de administración de personas es hablar de gente, de mente, de inteligencia, de vitalidad, de acción y de pro acción. La administración de las personas es una de las áreas que ha sufrido más cambios y transformaciones en años recientes. Estos no solo han tocado sus aspectos tangibles y concretos sino, sobre todo, han modificado los conceptuales e intangibles; se reconoce al talento humano como el ente fundamental de cualquier organización (Lopez, 2016, p. 8). Los elementos que integran son:

- El proceso de planificación permite establecer un sentido de dirección, de rumbo y un ambiente propicio para una gestión empresarial, institucional o social, informada e innovadora dentro de un espacio delimitado por las características institucionales o grupales y la dinámica del entorno (Saavedra et al., 2001, pp. 29-30).
- La organización según Velásquez (2007) “se refiere al establecimiento y agrupación de actividades y recursos necesarios que interactúan entre sí a través de una coordinación horizontal y vertical para el cumplimiento de los objetivos contemplados en la estructura de la empresa.” (p. 133)
- La función de la dirección según Flores (2015) “consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y supervisión.” (p. 28)
- Según Flores (2015) “El control viene siendo como un elemento vital para el sistema administrativo, ya que de esto permite que las empresas mantengan regulada en términos deseados, a través de la planeación”. (p. 31)

En el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Alfredo Baquerizo Moreno (Jujan), estas etapas del proceso administrativo se están llevando a cabo de manera incorrecta, es decir, no realizan previas planificaciones para alguna tarea en específico, entonces

no ejecutando la misma las demás funciones también pasan de forma irrelevante, entonces esto afecta demasiado a la institución haciendo que tenga algunos inconvenientes en sus funciones gubernamentales y no preste el adecuado servicio al usuario interno y externo de la misma.

Mediante la reestructura orgánica dentro del GADM de Jujan, la cual basaron en el Código Orgánico de Funciones permitió identificar un exceso de personal, es decir, una tarea específica se está dividiendo entre dos o más personas lo cual ocasiona un inconveniente debido que se tiene muchos trabajadores en un solo departamento y actualmente no se pueden desvincular por la carencia de ingresos; porque ellos acarrear el pago de sus beneficios sociales, liquidaciones e incluso se han detectado que hay sueldo de las anteriores administraciones que no se cancelaron y están afectando ahora.

Una reestructuración o la reorganización es una modificación de la forma en que se ha estado estructurada u organizada, siendo para el mejoramiento de algún aspecto dentro de la empresa. El plan de reestructuración es un conjunto de sistemas, maneras o formas para realizar el proceso de rediseño para algún problema existente que hemos encontrado en un lugar o área. Un plan de reestructuración es esencial para la mejora de la eficiencia o la rentabilidad de la empresa (Orellana, 2015, pp. 10-11).

El excedente de personal genera internamente que la comunicación sea indirecta dentro de las áreas teniendo descoordinación y reflejando una falta de organización, deficiencia en la productividad dentro de los puestos haciendo que los usuarios externos tengan retraso para cumplir con los trámites que realicen dentro de los diferentes departamentos.

Existen tres factores determinados primarios que influyen en la productividad de las organizaciones; el entorno donde la mayoría de las variables son incontrolables, características del trabajo donde la cultura organizacional influye en los individuos y

satisfacción con el trabajo donde las características y naturaleza del puesto son un determinante principal (García y Sierra, 2020).

La productividad dentro del ente público gubernamental del cantón Jujan se ha convertido en un problema dentro del mismo, puesto que existen situaciones internas como la cultura organizacional, entorno, aptitudes, entre otros; las cuales afectan el rendimiento de los empleados y muy pocas veces se han detenido a solucionarlas generando resultados no deseados e insuficiencia en los servicios que ofrecen.

Dentro del departamento se detectó muchas debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades las cuales se identificaron con la aplicación del DAFO o FODA como se muestra en el anexo 3, que es una herramienta de evaluación interna y externa de la situación actual de la entidad, que permite potencializar básicamente las fortalezas y oportunidades, tomar acciones que no vayan a reforzar aquellas amenazas y debilidades. Entre los problemas encontrados están recursos económicos, humanos, tecnológicos, reloj biométrico, proceso de reclutamiento y selección para la contratación del personal, capacitación, comunicación y evaluación de desempeño.

En la parte económica o recursos financieros está afectada por la grave crisis sanitaria que atraviesa el mundo entero provocada por la pandemia del coronavirus o Covid-19, lo que ocasionó que el Gobierno Nacional adopte medidas económicas que afectaron las asignaciones salariales, por esta razón el presupuesto estatal se han reducido en las instituciones públicas y el municipio de Jujan posee baja capacidad de endeudamiento entonces está limitado a cubrir las necesidades esenciales porque parte de estas asignaciones aún no llegan a sus dependencias.

Los Gobiernos autónomos descentralizados (GAD) recibirán USD 691 millones menos de asignaciones del Gobierno Central frente a lo presupuestado inicialmente; esto es una caída

de 22,5%. Los GAD son los municipios, las prefecturas y gobiernos parroquiales del país. En el presupuesto inicial, los GAD debían recibir USD 3 068 millones en el 2020, pero recibirán USD 2 377 millones con los ajustes por la crisis económica realizados hasta el segundo cuatrimestre del 2020 (Tapia, 2020, párr.1-3).

La reducción de las asignaciones está afectando en gran parte al GAD municipal de Jujan y a los demás municipios del país debido a que depende en un 70% de las retribuciones por parte del Estado y un 30% de autofinanciamiento, pero por la misma pandemia algunos recursos del financiamiento propio no han generado ingresos porque los ciudadanos no se acercan a cancelar los valores que adeudan por diversas situaciones personales, entonces esto genera retraso dentro de las instituciones públicas.

Por consiguiente, lo anteriormente mencionado afecta a los recursos humanos de la dependencia municipal porque le adeudan dos meses de sus remuneraciones y sus beneficios sociales haciendo que esto influya dentro de las tareas encomendadas a cada uno de ellos, sienten incertidumbre que las deudas no sean canceladas por parte de las autoridad del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Jujan y esto les afecta a nivel personal de cada de uno de los empleados debido a que su salario es el sustento de sus familiares.

La remuneración, unida al tiempo de trabajo, es el aspecto de las condiciones laborales que ejerce consecuencias directas y tangibles en la cotidianidad de los trabajadores. La Organización Internacional del Trabajo situó a los temas de los niveles salariales decentes y de la práctica de una remuneración laboral justa en el centro de sus objetivos e impulso las normas del trabajo inclinados en garantizar y proteger los derechos de los trabajadores relativos a los salarios (Hidalgo y Jaya, 2015, p. 7).

La ausencia del pago de sus salarios provoca en los empleados y trabajadores públicos desmotivación en realizar las funciones delegadas a cada uno de ellos, afectando no solo a la institución donde laboran sino también a los usuarios externos porque no se realiza de forma eficiente y eficaz los servicios a beneficios de ellos, habiendo retrasos o tiempo desperdiciado por parte de la ciudadanía porque no está la persona a cargo de la función que ellos van a realizar, es importante que tenga una buena motivación por parte de sus empleadores para que a pesar de estas adversidades funcionen en correcto orden.

La organización debe mantener la relación de los incentivos y las aportaciones en debida correspondencia pues cada persona aporta a la empresa en la medida que recibe los incentivos a cambio de salarios, prestaciones, reconocimiento, promociones y premios. De modo que las personas tienen la disposición para cubrir ciertos gastos personales con el propósito de obtener rendimientos o beneficios de la organización (Dominguez, 2013, p. 12).

La desmotivación por consecuencia de las remuneraciones salariales afecta al desempeño de las responsabilidades de los empleados, por esa razón dentro de la entidad pública debe existir un equilibrio entre la retribución económica y la motivación, la cual se cumpliría a través de ingresos propios permanentes que les permitan sustentar los salarios y estrategias para incentivar a los funcionarios.

Los recursos técnicos también están siendo afectados por la ausencia de los ingresos permanentes debido a la carencia de materiales de oficina lo que genera trabajo inconcluso por parte de los subordinados a los jefes, directores y usuarios externos haciendo retrasos involuntarios; los equipos tecnológicos lentos y la insuficiencia de Internet en cierta ocasiones

provoca atrasos con las páginas del IESS, SUPA, SUT, LOTAI generando moras patronales por no subir la información en el momento adecuado convirtiéndose en otra falencia para el municipio.

El objetivo de estos programas o herramientas tecnológicas es organizar el escritorio de cada funcionario con mínimo costo, tiempo y esfuerzo, logrando que cada uno de ellos sea más productivo, oportuno, seguro para de esta forma facilitar la coordinación entre las diferentes instancias de la institución. El uso de este tipo de tecnologías a nivel latinoamericano y sobre todo en Chile y Uruguay ha coadyuvado a que la gestión pública de todos los niveles de gobierno se agilite de manera considerable, dando un giro de 360 grados a los procesos administrativos de las instituciones tanto públicas como privadas, además de que ayudan a la conservación del medio ambiente, pues se reduce considerablemente la tala de árboles que son necesarios para la fabricación del papel (Burneo y Carrión, 2016, pp. 74-75).

La carencia de estos recursos técnicos afecta a los trabajadores o empleados municipales porque no pueden realizar sus labores cotidianas con normalidad, es decir, hay pérdida de tiempo ocasionando que los trabajos no sean presentados en el momento adecuado y las necesidades de los ciudadanos no sean satisfechas cuando lo requieren, con ello retrasan a la institución pública y hacen generar malos comentarios. También causa estrés laboral en los funcionarios porque tienen la incertidumbre de no contar con sus materiales al día siguiente para realizar sus tareas.

El estrés produce efectos psicosociales para el trabajador que se manifiesta en afectaciones de su salud física y mental, alteraciones conductuales y enfermedades. Los síntomas más comunes que presentan altos niveles de estrés en los trabajadores son dolor de cabeza, dolor de espalda, mala digestión, nerviosismo, alteración del carácter, insomnio, irritabilidad, hipertensión, depresión e incluso trastornos mentales (Aray y Acosta, 2016, p. 23).

Con lo citado anteriormente se visualiza que la tensión laboral en la dependencia del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Alfredo Baquerizo Moreno (Jujan) provoca serios daños en la salud de sus funcionarios los cuales son a causa de los distintos problemas que existe en la institución, es importante que el área talento humano ofrezca estrategias como buena organización, capacitaciones, apoyo a sus empleados, entre otros, los cuales les permitan prevenir o disminuir esta ansiedad.

Otro problema es la ausencia del reloj biométrico dentro de las dependencias del GAD municipal, haciendo que se lleve de manera manual recoger la asistencia del personal, generando largas filas a la hora de realizar las respectivas asistencias, suplantación de identidad para salir más rápido a su horario de almuerzo o salida, algunos trabajadores se olvidan del proceso y otras evitando aglomeraciones no lo realizan haciendo que el departamento de talento humano no tenga un control dentro de los funcionarios.

Los medios biométricos, el lector de retina, lector de huellas digitales, estos medios son novedosos y de gran exactitud ya que requieren que previamente sean ingresados datos de información corporales del empleado, para así validar la autenticidad de la persona que está realizando la marcación, y no haya posibilidad de suplantación de identidad (Llerena et al. 2006, p.7).

Esto origina ausentismo en las fichas que recaudan las firmas haciendo que se tenga dificultades en saber si dicho empleado está enfermo o no asistió sin previa permiso o trabajadores que firman su ingreso, pero no la hora de salida haciendo que no se tenga la respectiva inspección de los empleados públicos y con ello el departamento respectivo no puede calcular todas las funciones que les permiten la ley vigente como es vacaciones, permisos, entre otros.

El Art. 19.- Registro de Asistencia y permanencia del personal.- Los trabajadores tienen la obligación personal de permanecer en sus puestos de trabajo y registrar su asistencia utilizando los sistemas de control que sean implementados por la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, salvo que por tareas o actividades propias de su cargo deban ausentarse de la institución. La falta de registro de asistencia al trabajo, se considerará como falta disciplinaria (Reglamento Interno Código de Trabajo, 2019, p.7).

Por otra parte, el artículo 35 en el literal e) de las obligaciones de la o el trabajador establece: “Permanecer durante toda la jornada diaria de labores en su puesto de trabajo o lugar de trabajo, excepto en los casos que por naturaleza de sus funciones requiera ausentarse del mismo, previa la autorización correspondiente” (Reglamento Interno Código de Trabajo, 2019, p.12)

Con lo anteriormente mencionado en los artículos, se toma en consideración que la ausencia de rubricas de los funcionarios dentro del municipio se considera falta y se puede sancionar según las disposiciones de la ley vigente, entonces si existe descuido en este aspecto se debe capacitar o hacerle llegar la información vigente por medio de oficios o cualquier forma de comunicación para que tengan entendimiento de las mismas.

La fase de reclutamiento y selección para la contratación del personal, se realiza de manera empírica, hay trabajadores con contratos definitivos desde administraciones anteriores, es decir, se heredan; por recomendaciones de terceros o desconocimiento de las personas a cargo del mismo, provoca la presencia de serios problemas en el desarrollo de las funciones debido que genera la presencia de empleados que no cumplen con un perfil laboral adecuado para el desempeño del puesto de trabajo, afectando directamente al cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales y la oferta de los servicios públicos para ciudadanía en general.

La etapa de reclutamiento tiene como finalidad buscar al personal con mayores competencias laborales, es la búsqueda de candidatos con altos valores humanos que presentan grados de responsabilidad por lo que, la empresa seleccionara a los candidatos que mejor se adapten al puesto de trabajo considerando el reclutamiento interno en la selección del personal que labora en la empresa y externo que se deriva de la búsqueda de candidatos idóneos a el requerimiento del puesto; cada candidato a través de una batería de preguntas indicara cuales son las habilidades y potencialidades que son conocidas mediante un dialogo personalizado o en la presentación del currículo vitae (Eusebio, 2019, p. 9).

Todo proceso de selección inicia con algo fundamental una necesidad, y a partir de la misma se derivan una serie de pasos lógicos encaminados a obtener las postulaciones más idóneas para un cargo y puede diagramarse de la siguiente manera: Necesidad o vacante, planeación del reclutamiento y selección, llamamientos a postulantes, recepción de candidaturas, preselección, entrevistas y pruebas, comparación de candidatos, verificación de referencias, decisión de línea, comunicación a postulantes, elaboración de informes y procesos de inducción. Pese a que cada organización definirá el proceso particular a aplicarse en su contexto (Armas et al., 2017, pp. 75-76).

El ciclo de reclutamiento y selección para la contratación del personal es mediante un proceso sistemático, entonces en el GADM de Jujan no se está tomando en cuenta estos conceptos fundamentales, haciendo que el desconocimiento traiga problemas al bien común de la institución pública con retrasos de tareas y bajo servicio a la ciudadanía, por tal razón, este proceso se debe realizar como lo determina la ley y acorde a las necesidades de la institución pública.

Además, dio como respuesta que después de analizar el histórico de capacitación de talento humano no se ha evidenciado ninguna ejecutada, sin embargo, es importante que se capacite al

personal porque se ha identifica que es una falencia grave; si bien es cierto el desconocimiento no exime de la responsabilidad. Los seres humanos son objeto de auto capacitación para superarse distintos temas, pero cuando se labora en una institución es valioso recibir capacitación en la misma para llegar a cumplir con las metas establecidas. Los servidores públicos son objetos de exámenes posteriores por parte de la Contraloría General del Estado por esta razón se debe conocer qué pasa si no se cumple con las funciones preestablecidas por parte del ente evaluador, el cual identifica la responsabilidad civil y administrativa y la responsabilidad civil culposa cuando se realiza auditorias.

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente que entrega conocimientos y facilita el desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores, ya sea en sus actuales o futuros, adaptándose a las exigencias cambiantes del entorno. La capacitación no debe confundirse con el adiestramiento, el cual trasmite conocimientos que hacen apto al individuo ya sea para un equipo o maquinaria (Álvarez et al., 2017, p.14).

La formación personal municipal a través de la capacitación no se ha dado dentro de esta alcaldía y tampoco en administraciones anterior, porque se tiene ignorancia en cumplir con los cargos designados haciendo que afecta a toda la organización, se cree que el trabajador debe auto capacitarse para cumplir con sus obligaciones, pero el lugar donde labora debe asignarle también para reforzar los conocimientos o aprender cosas nuevas. Forma parte de los problemas principales porque es esencial estar informado de los cambios.

El proceso de comunicación influye en otro problema dentro del ente público gubernamental porque sus trabajadores, empleados u obreros tienen problemas interpersonales entre ellos, los cuales afectan no solo al departamento en específico sino a toda la alcaldía, porque

hay retrasos en las decisiones, obstaculiza los trámites internos y externos, pero como en toda institución deben evidenciar estos trámites el proceso que utilizan es través de documentos para facilitar su respuesta.

La comunicación establece una función fundamental en la empresa ya que por medio de la misma las organizaciones transmiten con más facilidad y eficiencia sus claves estratégicas y fortalecen su capacidad competitiva, también contribuye a la buena imagen ante los clientes internos y externos. La comunicación es un proceso que permite transferir e intercambiar ideas, pensamientos o sentimientos con los demás, no solo implica que exista una transmisión de información, sino que debe ser recibida y comprendida (Rodas, 2017, p. 10)

Existe comunicación, pero no con asertividad que necesita la organización, las comunicaciones se han solicitado al personal que sean por escrito debido que en el sector público todo debe quedar evidenciado, incluso se tiene un reglamento de administración de documentos porque no se puede dejar las cosas en “yo te dije y que me dijeron”, entonces hay que plasmarlos por escritos por previas auditorías externas.

Adicionalmente, se identificó que no existe una evaluación al personal como lo indica el subsistema de la norma técnica, lamentablemente es un error que se puede corregir a tiempo, la evaluación de desempeño abarca varias fases y componentes que el servidor tampoco conoce, debido no ha sido objeto de evaluación, pero se debe aplicar de acuerdo a las normativas, partiendo desde el establecimiento de las fechas, listado de los involucrados y con la socialización a los mismos. Dentro de este proceso hay dos partes el evaluador y el evaluado, por eso es importante que se pueda identificar e informar a la persona evaluada, la cual va a estar en su expediente laboral y si tiene una calificación insuficiente es motivo de desvinculación del puesto.

Por medio de la evaluación de desempeño se identifica las necesidades de capacitación y desarrollo, sirven como criterio para validar los programas de selección y desarrollo, la evaluación del desempeño tiene una función importante para el colaborador también, por medio de ella el empleado puede recibir retroalimentación de cómo percibe la organización de su trabajo, por otro lado las empresas que están interesadas en el bienestar de los colaboradores pueden usar la evaluación para generar un plan de remuneraciones, aumentos o ascensos (Rojas, 2018, p. 20).

La evaluación de desempeño identifica necesidades de los trabajadores entre ellas capacitaciones, remuneraciones, aumentos o ascensos y recibir sugerencias de los mismos sobre los puestos que desempeñan, pero al momento de no realizarlas dentro de esta dependencia municipal gubernamental lo mencionado anteriormente hace que exista más inconvenientes y controversia entre los servidores, es importante tomar en cuenta este problema y rectificarlo de manera urgente.

Conclusiones

Dentro de la Unidad de Administración del Talento Humano se ha detectado algunos problemas entre ellos: El recurso financiero es limitado debido al confinamiento social y la capacidad de endeudamiento del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal, haciendo que afecte al recurso humano porque hay desmotivación, estrés y ausencia de trabajadores. También afecta a los recursos tecnológicos porque no se pueden renovar y la ciudadanía en general debido que sufre carencia de proyectos sociales (construcción o reconstrucción de alcantarillado, parques, pavimentación de aceras, limpieza de canales, entre otras necesidades).

Así mismo la fase de reclutamiento y selección para la contratación del personal, porque se hace de manera empírica por desconocimiento u otros factores que influyen como la carencia de fichas de perfil para los diferentes puestos o cargo laborales, recomendación de terceras personas haciendo que la relaciones interpersonales influya, por esto, existe retraso en el cumplimiento de las tareas encomendadas y en los servicios que se brinda a la usuarios internos y externos dando una mal aspecto al ente público.

Por consiguiente, el ciclo de capacitación al personal no se ha brindado por falencias del área responsable haciendo que sea un lamentable error, después de no tener personal idóneo en los puestos y sin capacitación hace retrasar algunas funciones tanto a su compañeros de trabajo como a la ciudadanía el momento de realizar trámites pertinentes en los distintos departamentos, no olvidar que la capacitación es de suma importancia porque aporta a la mejora continua en el desarrollo de las actividades, tener ética y moral para atender a los usuarios brindándoles una respuesta oportuna a sus necesidades.

También el proceso de comunicación entre trabajadores, empleados u obreros afecta a la institución pública debido que existe problemas interpersonales entre ellos, los cuales influyen al

ente haciendo que exista desacuerdos entre directores y subordinados; es decir, existe una comunicación asertiva en donde los perjudicados son todas las personas que laboran en el mismo, los usuarios y la alcaldesa por ser la representante legal. Entonces los empleados deben aplicar profesionalismo y dejar a un lado lo personal de lo laboral para no afectar a mas individuos por los distintos contratiempos.

Finalmente, la evaluación al personal no se ha desempeñado en ninguna administración anterior y periodo de la actual alcaldía, haciendo que los anteriores problemas mencionados influyen en el mismo, el desconocimiento por parte de los jefes y empleados no exime de la culpa, esta falencia se debe corregir pronto para evitar futuras auditorias con resultados negativo a la organización, sirva a los trabajadores para tener una adecuada sinergia organizacional en la realización de actividades administrativas, operativas, entre otras.

Referencias Bibliográficas

- Álvarez, B., Freire, D., Gutiérrez, B., & Rifo, S. (2017). *Capacitación y su impacto en la productividad laboral de las empresas chilenas*. Los Ángeles- Chile: Universidad de Concepción, Tesis de Pregrado, Repositorio UdeC.
- Aray, D., & Acosta, W. (2016). *Diseño de un plan de prevención y control de estrés para mejorar el clima laboral del área de mantenimiento de la Facultad de Ciencias Administrativas*. Guayaquil-Ecuador: Universidad de Guayaquil, Tesis pregrado, Repositorio UG.
- Armas, Y., Llanos, M., & Traverso, P. (2017). *Gestión del Talento Humano y nuevos escenarios laborales*. Samboronon- Ecuador: Universidad ECOTEC.
- Burneo, E., & Carrión, D. (2016). *El uso de las TICS en el GAD municipal de Loja y su incidencia en los procesos de gestión pública*. Loja-Ecuador: Universidad Nacional de Loja, Tesis de grado, Dspace UNL.
- Dominguez, T. (2013). *Incentivos no monetarios y su influencia en la motivación para el desempeño laboral (estudio realizado en restaurantes Casa Museo de la zona 3 de Quezaltenango)*. Quetzaltenango- Guatemala: Universidad Rafael Landivar, Tesis de pregrado.
- Eusebio, J. (2019). *Gestión de Talento Humano y su incidencia en el desempeño laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón La Libertad, año 2017*. La Libertad-Ecuador: Universidad Estatal Península de Santa Elena, Tesis pregrado, Repositorio UPSE.
- Flores, S. (2015). *Proceso administrativo y gestión empresarial en Coproabas, Jinotega en el periodo 2010-2013*. Matagalpa, Nicaragua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Tesis postgrado, Repositorio UNAN.

- García, E., & Sierra, M. (2020). *Factores determinantes de la baja productividad laboral percibidos por un grupo de trabajadores del área comercial de una organización del sector de hidrocarburos de la ciudad de Medellín*. Medellín-Colombia: Universidad EAFIT, Tesis de postgrado, Repositorio Institucional Universidad EAFIT.
- Hidalgo, M., & Jaya, K. (2015). *Análisis de la remuneración variable como herramienta de la gestión estratégica*. Sangolquí-Ecuador: Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE, Tesis de Postgrado, Repositorio ESPE.
- Llerena, J., Mora, N., & Ortiz, J. (2006). *Sistema de Gestión de Asistencia Institucional*. Guayaquil-Ecuador: Escuela Superior Politécnica del Litoral, Tesis Postgrado, Dspace ESPOL.
- Lopez, M. (2016). *Gestión del talento humano y mejoramiento del desempeño laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Cevallos*. Ambato, Ecuador: Universidad Regional Autónoma de Los Andes "UNIANDES", Tesis de pregrado, DSpace en Uniandes.
- Orellana, J. (2015). *Plan de reestructuración administrativo y organizacional de la empresa Nikneacorp S.A.* Guayaquil-Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana- Ecuador, Tesis pregrado, Dspace UPS.
- Rodas, E. (2017). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Quetzaltenango- Guatemala: Universidad Rafael Landívar, Tesis pregrado.
- Rojas, F. (2018). *Capacitación y desempeño laboral*. Quetzaltenango- Guatemala: Universidad Rafael Landívar, Tesis pregrado.
- Saavedra, R., Castro, L., Restrepo, O., & Rojas, A. (2001). *Planificación del desarrollo*. Bogotá-Colombia: Fundación Universidad de Bogotá-Jorge Tadeo Lozano.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2019, febrero). *Reglamento Interno de Trabajo para las y los trabajadores de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo-SENPLADES*. Constitución de la República y el Código de Trabajo. Obtenido de <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/03/REGLAMENTO-INTERNO-CODIGO-DE-TRABAJO-APROBADO-RI201965091RI.pdf>

Tapia, E. (27 de Noviembre de 2020). *El Comercio*. Obtenido de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/crisis-economica-reduccion-asignaciones-gad.html#:~:text=2020%2020%3A52-.La%20crisis%20econ%C3%B3mica%20provoc%C3%B3%20una%20reducci%C3%B3n%20de%2022%2C5%25%20en,las%20asignaciones%20a%20los%20GAD&text=Los%20Gobiernos>

Velásquez, A. (2007). *La organización, el sistema y su dinámica: Una versión desde Niklas Luhmann*. Bogotá- Colombia: Revista Escuela de Administración de Negocios.

Zamora, J. (2020). *Análisis de la sistematización del control de inventarios en la Jefatura de Bodega del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Alfredo Baquerizo Moreno (Jujan) correspondiente al periodo 2019-2020*. Babahoyo- Los Ríos: Universidad Técnica de Babahoyo, Trabajo fin de grado, DSpace UTB.

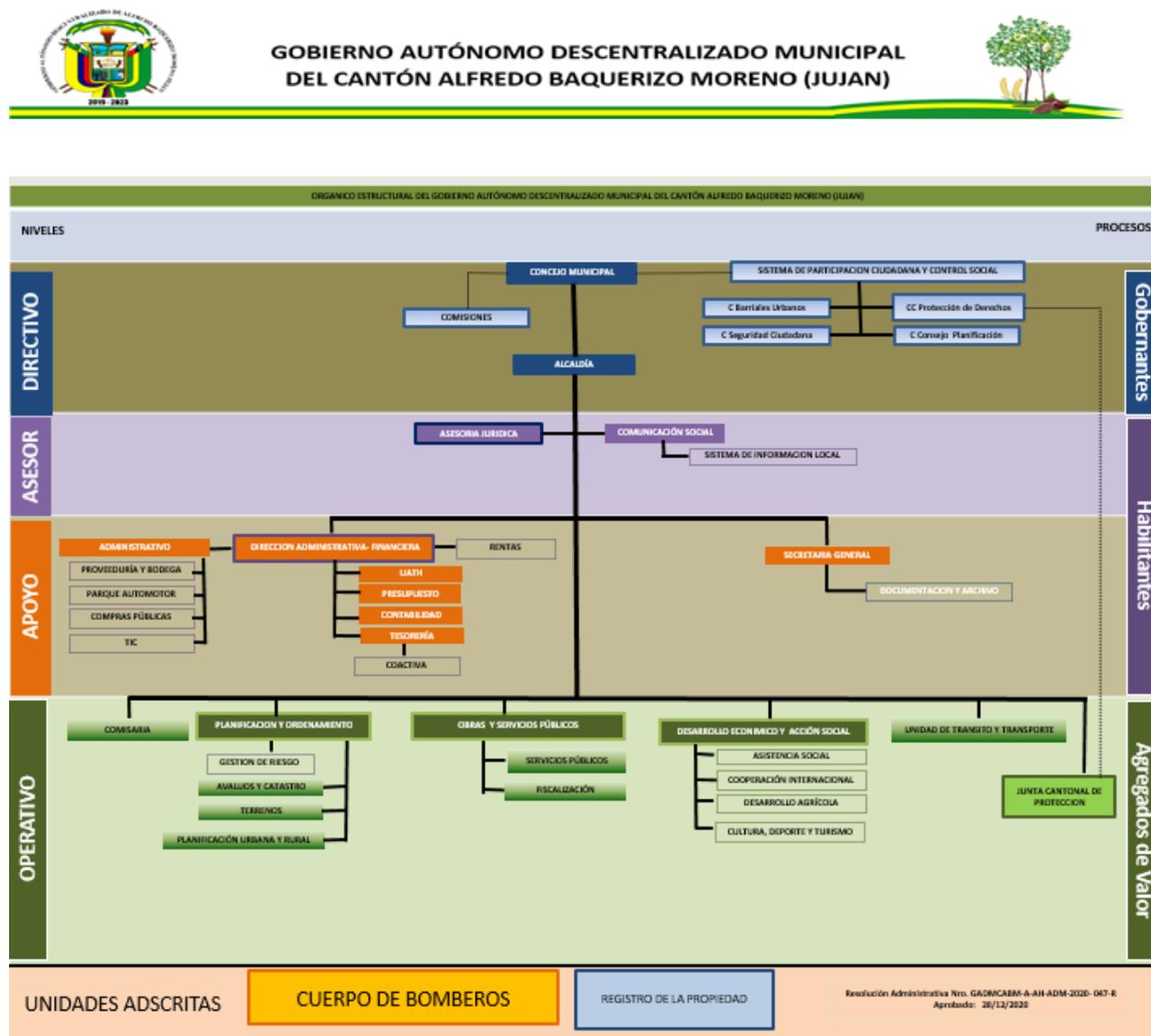
Anexos

Anexo 1. Entrevista dirigida a la Jefa del departamento de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal cantón Alfredo Baquerizo Moreno (Jujan)

Objetivo: Conocer la gestión administrativa en el departamento de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal cantón Alfredo Baquerizo Moreno (Jujan)

- 1) ¿Quién está a cargo del proceso administrativo de planificación, organización, dirección y control?
- 2) ¿Cómo está estructurado el organigrama institucional de la entidad gubernamental?
- 3) ¿Cuáles son los recursos que dispone el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal?
- 4) ¿Cuáles son las funciones que maneja el departamento de talento humano en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal?
- 5) ¿Cuáles son los lineamientos que maneja el proceso de organización dentro del departamento?
- 6) ¿Qué protocolos se perciben para alcanzar las metas de la organización?
- 7) ¿Cómo se realiza el proceso de reclutamiento y selección para la contratación del personal?
- 8) ¿Con qué frecuencia se capacita al personal municipal?
- 9) ¿Cómo es el proceso de comunicación entre departamentos?
- 10) ¿Qué estrategias se utilizan en el proceso de evaluación de desempeño al personal?

Anexo 2. Organigrama institucional



Anexo 3. FODA de la Unidad de Administración de Talento Humano



GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL
DEL CANTÓN ALFREDO BAQUERIZO MORENO (JUJAN)



Análisis Interno. El análisis interno nos permite conocer las fortalezas y las debilidades de esta Corporación Municipal, para según sea el caso aprovecharlas o eliminarlas. Para efectuar el análisis interno, se consideró varios aspectos fundamentales de la gestión institucional como:

1. Capacidad Administrativa:
2. Planificación;
3. Organización;
4. Dirección;
5. Control; y
6. Seguimiento -Evaluación
7. Capacidad Financiera.
8. Capacidad de Talento Humano.
9. Capacidad Tecnológica.



ANÁLISIS INTERNO POR UNIDADES ADMINISTRATIVAS	
Dirección/ Procesos: ADMINISTRATIVA FINANCIERA	
Departamento /Sub procesos: UNIDAD DE ADMINISTRACION TALENTO HUMANO	
Cargo: JEFA DE TALENTO HUMANO	
Matriz FODA	
FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de planes de capacitación - No cuento con el material de oficina necesario - Equipos tecnológicos lentos lo que atrasa el trabajo con las páginas del IEES, SUPA; SUT, LOTAI. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entorno turbulento. - Parte de los servidores inactivos por falta de internet.
FORTALEZA	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Atención al cliente con calidad para que el usuario vaya satisfecho con la atención brindada - Agilidad en los tramites - Responsabilidad - Reconocemos nuestros los errores - Existe comunicación intragrupal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar estrategias para mejorar alguna falencia que exista. - Se implementó nuevo horario de almuerzo para atender al usuario y así no haya quejas por parte del usuario. - Aspecto positivo en el entorno.
Baterías de problemas y posibles soluciones	
PROBLEMAS	SOLUCIONES
Problemas al momento de recoger la asistencia del personal	Facilitar el reloj biométrico
Inconveniente al momento del ingreso del personal al sistema Sig-Ame	Capacitación del personal a cargo del mismo
Desconocimiento del personal sobre la normativa legal vigente.	Facilitar dicha información

Anexo 4. Carta de Autorización



**UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE ADMINISTRACION, FINANZAS E INFORMATICA
DECANATO**



Babahoyo, enero 08 de 2021
D-FAFI-UTB-013-UT-2021-2

Ing. Agr.
Ángela Francisca Herrera Méndez
**ALCALDE DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL
DEL CANTÓN ALFREDO BAQUERIZO MORENO (JUJAN).**
Juján. -

De mis consideraciones:

La Universidad Técnica de Babahoyo y la Facultad de Administración, Finanzas e Informática (FAFI), con la finalidad de formar profesionales altamente capacitados busca prestigiosas Empresas e Instituciones Públicas y Privadas en las cuales nuestros futuros profesionales tengan la oportunidad de afianzar sus conocimientos.

La Señorita **MOYOTA GARCIA FABIOLA YAMILET**, con cédula de identidad No. 120555666-3, Estudiante de la Carrera de Ingeniería Comercial, matriculada en el proceso de titulación en el periodo Noviembre 2020 – Abril 2021, trabajo de titulación modalidad Estudio de Caso para la obtención del grado académico profesional universitario de tercer nivel como **INGENIERA COMERCIAL**. El Estudio de Caso: **GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL CANTÓN ALFREDO BAQUERIZO MORENO (JUJAN)**.

Es por esta razón, solicito a usted, si es posible se sirva autorizar el permiso respectivo para que la Señorita **MOYOTA** pueda desarrollar la investigación en la institución de su acertada dirección.

Por su gentil atención al presente, se extiende el agradecimiento institucional.

Atentamente.


Lcdo. Eduardo Galeas Guijarro MAE.
DECANO

c.c Archivo