

Marina Yolanda Aguirre-Quezada; Moisés Marcelo Matovelle-Romo

<http://dx.doi.org/10.35381/i.p.v4i1.1899>

Estructura organizacional y su relación con el rendimiento laboral en las instituciones del sector público

Organizational Structure and its relationship with job performance in public sector institutions

Marina Yolanda Aguirre-Quezada
marina.aguirre.62@est.ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca, Cuenca
Ecuador
<https://orcid.org/0000-0003-0123-2607>

Moisés Marcelo Matovelle-Romo
mmmatoveller@ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca, Cuenca
Ecuador
<https://orcid.org/0000-0002-6260-6644>

Recibido: 01 de marzo 2022
Revisado: 10 de abril 2022
Aprobado: 15 de junio 2022
Publicado: 01 de julio 2022

Marina Yolanda Aguirre-Quezada; Moisés Marcelo Matovelle-Romo

RESUMEN

La estructura organizacional es el esquema en el cual se encuentra los niveles jerárquicos institucionales; y sirve para la correcta organización del personal dentro de la empresa, el objetivo de esta investigación fue examinar el desempeño laboral de los funcionarios públicos en el año 2020, la metodología es de tipo descriptiva, los datos fueron recopilados mediante técnicas e instrumentos de recolección de información, como muestra se evalúa a los 81 funcionarios municipales, obteniendo un alto porcentaje del personal que respondió que tanto la formación académica y experiencia del personal no cumple con la norma establecida para ocupar los diferentes cargos en la institución, tanto de nivel jerárquico superior y mando medios. La actualización de un nuevo orgánico estructural y funcional para la institución mejorara la gestión de la institución dando actividades y responsabilidades al personal de acuerdo con su nivel académico y experiencia laboral.

Descriptor: Funcionario público; función pública; derecho administrativo. (Tesauro UNESCO).

ABSTRACT

The organizational structure is the scheme in which the institutional hierarchical levels are found; The objective of this research was to examine the work performance of public officials in 2020, the methodology is descriptive, the data were collected through techniques and instruments for data collection, as a sample of 81 municipal officials are evaluated, obtaining a high percentage of staff who responded that both the academic background and experience of staff does not meet the standard established to occupy the different positions in the institution, both senior hierarchical level and middle management. The updating of a new structural and functional organization for the institution will improve the management of the institution by giving activities and responsibilities to the personnel according to their academic level and work experience.

Descriptors: Civil servants; civil service; administrative law. (UNESCO Thesaurus).

Marina Yolanda Aguirre-Quezada; Moisés Marcelo Matovelle-Romo

INTRODUCCIÓN

La municipalidad del cantón Nabón, se encuentra al sur de la Provincia del Azuay, el mismo cuenta con autonomía financiera, política y administrativa, lo cual permite que se tomen decisiones propias dentro de las competencias establecidas en la Constitución de la República del Ecuador (2008), está representado legalmente por la máxima autoridad que es elegido por elección popular, dentro de la autonomía administrativa los gobiernos autónomos tienen la facultad de la gestión y organización de sus recursos económicos y humanos, para el desarrollo de sus competencias (Código orgánico de organización territorial autonomía y descentralización).

El GAD Municipal cuenta con un Estatuto Orgánico que regula la gestión organizacional por procesos dentro de la institución, el mismo se articula con la misión, visión y objetivos institucionales con la finalidad de brindar servicios, productos que contribuyan con el cumplimiento de las metas y objetivos municipales; y así brindar una mejor asistencia a la ciudadanía del cantón de acuerdo a las competencias establecidas en la Constitución de la República del Ecuador (Concejo Municipal de Nabón, 2020).

La Estructura Organizacional dentro de la municipalidad, está conformada por 10 direcciones de nivel superior, 3 jefaturas de nivel medio, las mismas que brindan directrices a los servidores públicos de la organización que se encuentra bajo de sus dependencias, y están conformadas: 1.- Área de Asesoría: Procuraduría Sindica, Gestión de Planificación y Proyectos, Cooperación Internacional, Comunicación Social. 2.- Área de Soporte: Departamento Financiero, Departamento Administrativo, Jefatura de Talento Humano, Jefatura de Rentas y Tesorería y el nivel 3 que está conformado por los departamentos de: Obras Públicas, Control Municipal, Departamento de Agua Potable y Saneamiento, Departamento de Gestión Social, Departamento de Turismo, Departamento de Ambiente que son el nivel operativo (Concejo Municipal de Nabón, 2020).

Marina Yolanda Aguirre-Quezada; Moisés Marcelo Matovelle-Romo

Actualmente, el orgánico funcional de la municipalidad, no está siendo cumplida a cabalidad, ya que el personal contratado no es el idóneo para el desempeño de las actividades y funciones detalladas en el estatuto orgánico, lo cual se refleja en el resultado de las evaluaciones de desempeño de la institución, que indica la existencia de un rendimiento laboral bajo dentro de algunas áreas de la institución, por lo que no se puede alcanzar los objetivos y metas trazadas para el año planteado en relación con el Plan Operativo Anual, y en consecuencia no se brinde todos los servicios que la entidad ofrece a la población.

Según (Wherter, 2008), la estructura organizacional es el esquema en el cual se encuentra los niveles jerárquicos institucionales; y sirve para la correcta organización del personal dentro de la empresa, mediante su respectivo organigrama en el cual está detallado su organización interna y administrativa, el mismo que es realizado en forma descendente el cual nos permite asignar funciones y productos al personal que se desempeña en los diferentes puestos de trabajo.

De lo anteriormente expuesto se puede indicar que el objetivo de esta investigación es analizar la estructura organizacional del GAD Nabón, además identificar los factores que influyen en el rendimiento laboral de los empleados dentro de la institución, y la elaboración de una propuesta de estructura organizacional para el cumplimiento de las metas institucionales, a través del análisis de evaluación de desempeño ejecutado en el año 2020 a los servidores públicos de la institución.

Referencial teórico

Evaluación del personal en instituciones del sector público

La valoración de los funcionarios, es una valoración sistemática de las actividades, acciones y capacidades, ejecutadas con antelación por los servidores del GAD en un tiempo determinado, con la finalidad de cuantificar las habilidades, destrezas y el porcentaje que aportan los trabajadores para que la institución ejecute los propósitos

planteados; y justificar la continuidad de los funcionarios en la compañía (Chiavenato, 2009).

Dentro de este marco también se puede indicar que la valoración del personal permite identificar a los funcionarios que tiene un desempeño laboral inferior al permitido por la organización, y poder influir en el resultado de los mismos, de igual manera da a conocer las áreas de la compañía que requieren mayor atención y tomar las decisiones correctas para cumplir con los objetivos institucionales. Igualmente, los resultados de estas evaluaciones permiten tomar los correctivos sobre el personal: promociones, traslados y desvinculaciones de la empresa con la finalidad que el personal que ocupa los diferentes cargos sea el idóneo (Ivancevich, 2006).

Así mismo, se debe indicar que existen diferentes parámetros para realizar la evaluación de desempeño de los funcionarios, los más importantes son: 1.- Características que sirve para medir los rasgos de un empleado, tales como: confianza, imaginación, decisión y mando que para la organización son relevantes en lo presente y lo posterior, 2.- Comportamiento, permite evaluar de manera oportuna cuando el trabajador incumple con las actividades asignadas dentro de la organización y Resultados este procedimiento se basa en el resultado y valoran los logros de las personas en su trabajo.

De acuerdo con lo antes citado se desglosa los diferentes métodos de valoraciones a los funcionarios entre las más relevantes están: 1.- Valoración de 360 °, se la ejecuta por medio de una consulta a diversos niveles estructurales, jefes pares y subordinados de la compañía a través de una serie de elementos establecidos, tales como el comportamiento individual del trabajador dentro de la organización, está incluye la autoevaluación, 2.- Valoración de 180° se diferencia la anterior porque los subordinados no participan de esta 3.- Valoración Vertical es la más utilizada en las instituciones y es realizada por el superior al personal a ser evaluado (Alles, 2008).

El desempeño laboral de los funcionarios de las instituciones debe ser evaluado, con el objetivo de medir el cumplimiento de las actividades y responsabilidades asignadas a

Marina Yolanda Aguirre-Quezada; Moisés Marcelo Matovelle-Romo

cada miembro, un resultado bajo en la evaluación del desempeño de los funcionarios nos indica que la estructura organizacional debería ser revisada y en algunos casos modificada, ya que las instituciones podrían presentar estos problemas por falta de cumplimiento de las condiciones o requisitos establecidos en el Manual de puestos (Werther, 2008).

Dentro de este marco se indica que la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación de Desempeño para funcionarios del sector público, emitida por el Ministerio de Trabajo, tiene por objetivo establecer políticas e instructivos técnicos y operativos con la finalidad de medir la gestión de los servidores, mediante el establecimiento de objetivos y metas institucionales que son medidos de manera cualitativa y cuantitativa con el fin de mejorar los servicios que brinda la institución a la ciudadanía a través del mejoramiento continuo de los servidores públicos.

De acuerdo a la norma antes citada los elementos del proceso de evaluación de desempeño para funcionarios del sector público son los siguientes: 1.- Listado de productos y servicios actualizado de cada área que debe estar establecido en la estructura orgánica de la institución, metas anuales de cada unidad y perfiles de los profesionales 2.- Establecimiento de actores que intervendrán en el proceso de evaluación, evaluadores que son los jefes inmediatos de cada área de la institución y evaluados que es el personal operativo, 3.- Para finalizar se procede a notificar los resultados y realizar el informe a la máxima autoridad (Ministerio de Trabajo, 2018). en la siguiente tabla se indica la escala de calificaciones.

Marina Yolanda Aguirre-Quezada; Moisés Marcelo Matovelle-Romo

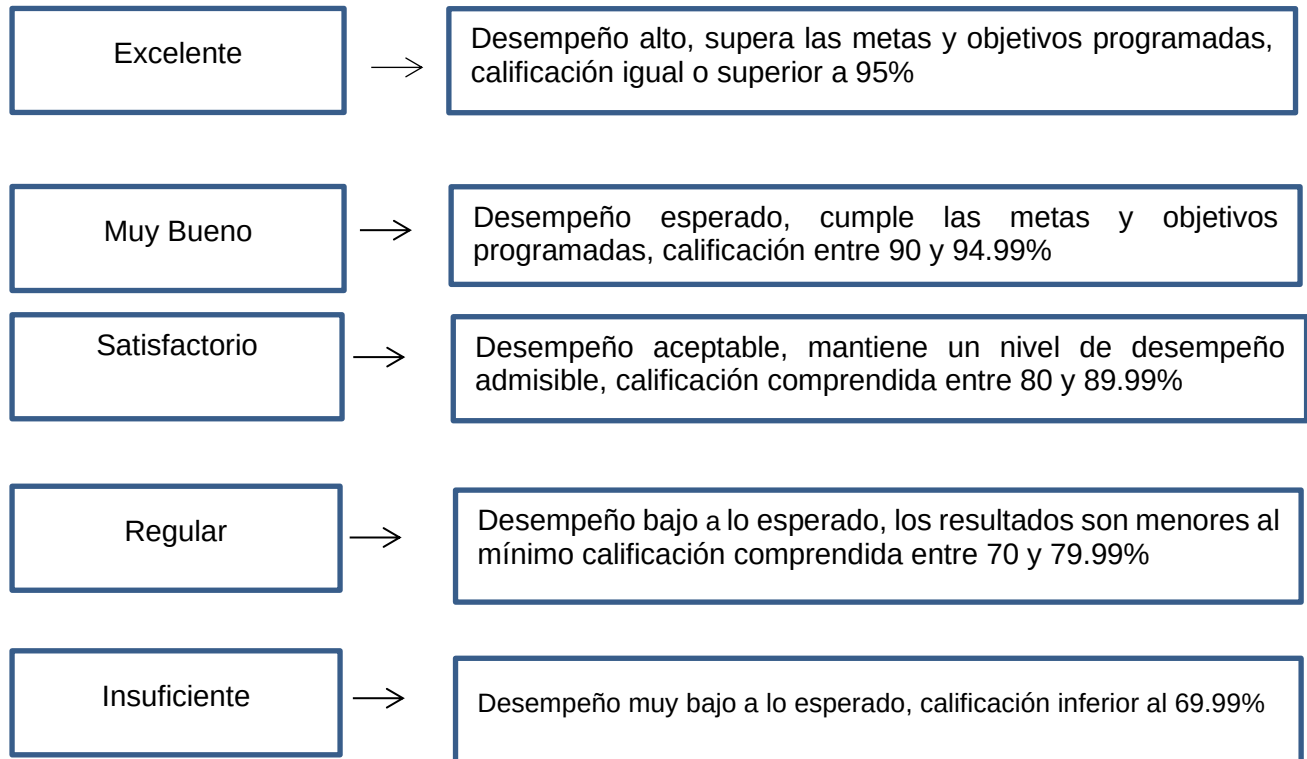


Figura 1. Escala de calificaciones.

Fuente: En el gráfico se detalla la escala de calificaciones, tomado de Ministerio del Trabajo (2018.).

Cabe indicar que la institución cuenta con las respectivas evaluaciones de desempeño al personal, que permiten dar seguimiento al logro efectivo de las metas y objetivos de la organización, como medio para evaluar el alcance de los resultados de los funcionarios de la municipalidad. En este mismo contexto se puede decir que: la importancia de la selección del personal pretende encontrar de los aspirantes seleccionados los más idóneos para cubrir las vacantes existentes en la organización, con el fin de conservar o acrecentar la eficacia del trabajador, así también la operatividad de la empresa

considerando la idoneidad del postulante al trabajo y la operatividad del empleado en el puesto (Chiavenato, 2009).

Por otra parte, (Robbins & Judge, 2009), indican que la elección eficaz es hacer coincidir las características de una persona (talento, destrezas) con las exigencias del puesto de trabajo que va a desempeñar; de no considerarse estos aspectos básicos, se reduce drásticamente el desempeño y la satisfacción laboral del trabajador, por querer hacer coincidir al funcionario con el puesto de trabajo, lo cual es perjudicial para la organización, ya que se tomara más de tiempo del previsto en alcanzar sus metas.

Por lo que se puede indicar que el personal a contratar debe cumplir con todas las exigencias del puesto detalladas en las leyes, normas, reglamentos y el Estatuto Orgánico de la institución, para que el personal contratado pueda asimilar de manera inmediata las funciones y productos del trabajo a realizar, debiéndose considerar la formación, capacitación y experiencia del aspirante.

La selección de personal dentro de la organización para mejorar el rendimiento laboral.

La elección pretende encontrar dentro de los aspirantes los más adecuados para cubrir las vacantes existentes en la organización, con el fin de conservar o acrecentar la eficacia del trabajador, y la operatividad de la empresa considerando la idoneidad del postulante al trabajo y la operatividad del empleado en el puesto (Chiavenato, 2009)

Por otra parte, (Robbins & Judge, 2009), dicen que la elección eficaz es hacer coincidir las características de una persona (talento, destrezas) con las exigencias del puesto de trabajo que va a desempeñar; de no considerarse estos aspectos básicos, se reduce drásticamente el desempeño y la satisfacción laboral del trabajador, por querer hacer coincidir al funcionario con el puesto de trabajo, lo cual es perjudicial para la organización, ya que se tomara más de tiempo del previsto en alcanzar sus metas.

Marina Yolanda Aguirre-Quezada; Moisés Marcelo Matovelle-Romo

Por otra parte, el éxito de las organizaciones depende de la identificación y selección de las capacidades adecuadas del personal, por tal motivo es relevante para la organización la construcción de un sistema de reclutamiento de personal, haciendo que la empresa llegue a ser competitiva en busca de sus metas, uno de los pasos para conseguir un recurso humano de calidad y comprometido con la institución es identificar que los aspirantes sean compatibles con las metas institucionales (Werther, 2008).

También es importante indicar que la clave para alcanzar las metas de una organización y ahorrar tiempo y dinero es contratar al personal idóneo para el desarrollo de las actividades detalladas en la estructura de una institución, por lo que se debe considerar los siguientes aspectos al momento de realizar una contratación: 1.- Identificar la posición: conocer las necesidades de la institución, si la necesidad es temporal o indefinida, tiempo completo/medio tiempo y actividades a realizarse, 2.- Determinar las destrezas experiencia necesarias: nivel de educación del aspirante, experiencia, destrezas y habilidades. 3.- Desarrollar una descripción del puesto: detalla las actividades del cargo y los requisitos de los aspirantes para el desarrollo de funciones inherentes al cargo 4.- Localizar los candidatos adecuados: se puede elegir a candidatos internos o externo 5.- Realizar entrevistas: tratar de reducir el número de aspirantes convocando a los que cumplan con todos los requisitos para el desarrollo del cargo.

El proceso de selección y contratación es determinante en la institución, pues de ello depende que la institución genere un ahorro económico, cometer un error, en la selección del talento humano provocara que los procesos o actividades de la institución se retrasen y que se genere una erogación de dinero por concepto de capacitaciones, es por eso que se debería dar la importancia necesaria a este proceso (López, 2001). Por lo que se indica que el personal a contratar debe cumplir con todas las exigencias del puesto para que pueda asimilar de manera inmediata las funciones del trabajo a realizar.

La Estructura Organizacional dentro de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales

La Estructura Organizacional es un conjunto de procedimientos y normas aplicadas en una institución, para establecer el grado de importancia u orden de subordinación de los empleados, en dicha estructura se determina las actividades y funciones definidas de cada uno de los cargos, con la finalidad de determinar cómo funcionan estos dentro de la institución y así cumplir con los objetivos de la organización (Brume, 2019).

Uno de los objetivos de las instituciones del sector público es la planeación, organización y direccionamiento de recursos humanos y financieros para brindar servicios y productos de óptima calidad, para poder cumplir con este objetivo es primordial dar el valor necesario al talento humano de las instituciones, según (Robbins & Judge, 2009), manifiestan que la Estructura Organizacional nos indica cómo están conformadas las funciones de cada puesto de trabajo dentro de la institución, para la elaboración de estas estructuras se consideran los siguientes aspectos: 1.- especialización laboral: son las funciones específicas de cada integrante en la institución dentro de la estructura organizacional 2.-departamentalización: es la agrupación de tareas comunes entre sí 3.- cadena de mandos: es la jerarquización de los puestos en forma vertical 4.- tramo de control; es el número de personal idóneo para estructura 5.- centralización y descentralización: Cuando las decisiones son tomadas por los niveles superiores y formalización: es el nivel en que las responsabilidades en la organización están definidas. Es importante señalar, que la estructura organizacional de la institución se elabora de acuerdo a los objetivos estratégicos, así también con base a las competencias y las atribuciones que se encuentran detalladas en la Constitución de la República, y demás normas que regulan la administración de los gobiernos autónomos municipales (Concejo Municipal de Nabón, 2020).

Igualmente, se debe mencionar la Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por procesos, emitida por el Ministerio de Trabajo,

indica que la norma antes citada rige para las instituciones y empresas del sector público y su aplicación tiene como objetivo la eficiencia, eficacia y descentralización de los servicios que brinda las instituciones gubernamentales a los usuarios a través del seguimiento y evaluación de la gestión institucional.

En este sentido, la Norma revela los componentes que debe tener la estructura organizacional de la institución, la cual se detalla a continuación: 1.- “Portafolio de productos: detalla los servicios y productos que ofrece la organización a la ciudadanía. 2.- Cadena de Valor: es la representación gráfica de las macro actividades estratégicas relevantes de la institución 3.- Diseño de la Estructura Orgánica y Procesos: para el diseño de la estructura debemos analizar las unidades administrativas, niveles jerárquicos, líneas de autoridad, responsabilidad y organigrama estructural” (Ministerio de Trabajo, 2006).

También debemos advertir que, ante el constante desarrollo y la necesidad de mejorar continuamente de las empresas, se ha considerado modelos de estructuras, las mismas que se detallan a continuación: 1.- Modelo de estructura funcional: esta estructura está dirigida para pequeñas y medianas empresas, se considera importante las habilidades de cada funcionario, en esta estructura se divide a la organización en diferentes departamentos, cada uno de ellos tiene una línea de mando donde existe un orden jerárquico, la ventaja de esta estructura es que se puede mantener un control en cada departamento, la desventaja es la comunicación entre departamentos. 2.- Modelo de estructural lineal: en esta estructura la línea de mando está representado en por una sola persona, que es el gerente, este se encarga de dar seguimiento y control a varios departamentos de una institución. 3.- Modelo de estructura divisional: esta estructura está enfocada en la división de la empresa en varios departamentos, con una línea de mando única. 4.- Modelo de estructura por proyecto: esta estructura se la realiza por un determinado periodo de tiempo, es para el desarrollo de un proyecto específico, donde existe un responsable del mismo (Drucker, 1999).

Marina Yolanda Aguirre-Quezada; Moisés Marcelo Matovelle-Romo

En tal razón, una estructura organizacional se puede representar mediante gráficos, que son una guía de los principales niveles jerárquicos de una organización, indicando la línea de mando y comunicación entre los diferentes departamentos de una organización, este gráfico se lo denomina organigrama. Existen dos tipos de organigramas: organigrama general y específico; el organigrama general indica las actividades o procesos más importantes y el organigrama específico nos indica un nivel más detallado de los procesos y niveles jerárquicos de la institución (Brume, 2019).

Por lo antes citado es relevante que la estructura institucional sea la idónea para un buen desempeño laboral y direccionamiento de los funcionarios en la institución. Es así que el desempeño laboral son las actuaciones y conductas de los funcionarios, las mismas que son importantes para cumplir con las metas institucionales y que pueden ser medidos de acuerdo al cumplimiento de actividades a través del valor que estas generan para el cumplimiento de objetivos, para mejorar el desempeño laboral es necesario que los funcionarios sean capacitados constantemente, reconocidos por logros laborales, así se conseguirá un personal motivado y un mejor ambiente laboral, lo que lleva a cumplir eficientemente la planificación de la institución (Robbins & Judge, 2009).

De igual manera, la valoración de funcionarios de una institución, está basada en diferentes elementos, destrezas, técnicas, bosquejos y el recurso humano. Las organizaciones sin el recurso humano no podrían cumplir sus metas, ya que son la parte productiva de la de la sociedad, pero es importante que estos individuos tengan diferentes tipos de conocimientos, formación y experiencia para que las empresas logren cumplir con los objetivos establecidos, siendo una parte activa en la participación de las instituciones (Chiavenato, 2009).

De igual manera, el desempeño de cada uno de los miembros de la institución influye directamente en el desempeño del grupo de trabajo, un desempeño óptimo logra el cumplimiento de objetivos de la organización, pero un desempeño inferior no aporta ningún mérito, el cumplimiento de objetivos laborales de las personas, equipo y de la

institución, tiene una gran influencia en el éxito de las organizaciones (Amador-Liconá et al. 2018).

Por lo que la estructura de una organización sirve de marco de referencia a los miembros de la institución y da las pautas a seguir de cómo el personal debe conducirse dentro de esta.

MÉTODO

Podemos señalar que para este análisis se utilizó la investigación de tipo descriptiva con diseño no experimental, porque los hechos fueron observados de manera directa dentro de la institución, sin intervenir en su desarrollo cotidiano, para que los datos que fueron recopilados mediante técnicas e instrumentos de recolección de información sean posteriormente analizados.

Se puede señalar también las técnicas que fueron utilizadas para la obtención de la información son: la observación dentro de la institución, entrevistas, encuestas a funcionarios y revisión documental del año 2020, con el objetivo de obtener todos los datos necesarios y realizar un análisis con datos verdaderos.

Universo de estudio y tratamiento muestral

Para determinar el universo de esta investigación primero se debe indicar que en el GAD Municipal del cantón Nabón trabajan un total de 81 servidores públicos, al ser un campo reducido para la investigación se tomara como muestra a la población total de la institución.

Tratamiento estadístico de la información

Los datos se obtuvieron mediante la aplicación de un formulario creado en la plataforma de Google forms, los datos obtenidos fueron tabulados en el programa de cálculo

Marina Yolanda Aguirre-Quezada; Moisés Marcelo Matovelle-Romo

Microsoft Excel, se efectuó un total de 16 preguntas, las cuales fueron aplicadas a todos los funcionarios de la organización.

RESULTADOS

En la investigación realizada mediante encuestas, entrevistas y revisión de la información documental dentro de la municipalidad, institución que forma parte del sector público del país, se presentan los siguientes resultados obtenidos luego de aplicar las técnicas de investigación a los funcionarios de la municipalidad, con base a la evaluación del año 2020 en donde se reflejó un bajo rendimiento laboral, en las siguientes tablas se detallan los resultados de las encuestas realizadas a los funcionarios municipales.

Tabla 1.
Dimensión de Estructura Organizacional.

Dimensiones	Preguntas	Si	No	Total
Estructura Organizacional	¿La estructura orgánica del GAD Municipal es la idónea para la institución?	66.70	33.30	100
Estructura Organizacional	¿Usted conoce todas las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo?	87.70	12.30	100
Estructura Organizacional	¿El personal directivo del GAD es el idóneo para desempeñar los cargos de nivel superior?	58.00	42.00	100
Desempeño Laboral	¿La experiencia laboral de los funcionarios municipales está de acuerdo a las funciones que realiza?	64.20	35.8	100

Fuente: Cuestionario del GAD Nabón.

Marina Yolanda Aguirre-Quezada; Moisés Marcelo Matovelle-Romo

Tabla 2.
Dimensión Desempeño Laboral.

Desempeño Laboral	¿Los conocimientos que usted posee influyen al desarrollar su trabajo eficientemente?	91.40	8.60	100
Desempeño Laboral	¿Usted cree que podría dar mayor valor agregado a la institución en otra área?	66.70	33.30	100
Desempeño Laboral	¿Recibe la capacitación necesaria para mejorar el desempeño en sus funciones?	56.80	43.20	100
Desempeño Laboral	¿Usted se encuentra motivado y le gusta el trabajo que realiza diariamente?	76.50	23.50	100

Fuente: Cuestionario del GAD Nabón.

En la siguiente figura se indica los resultados de la evaluación, dividida en dos dimensiones: Estructura Organizacional y Desempeño Laboral.

Marina Yolanda Aguirre-Quezada; Moisés Marcelo Matovelle-Romo

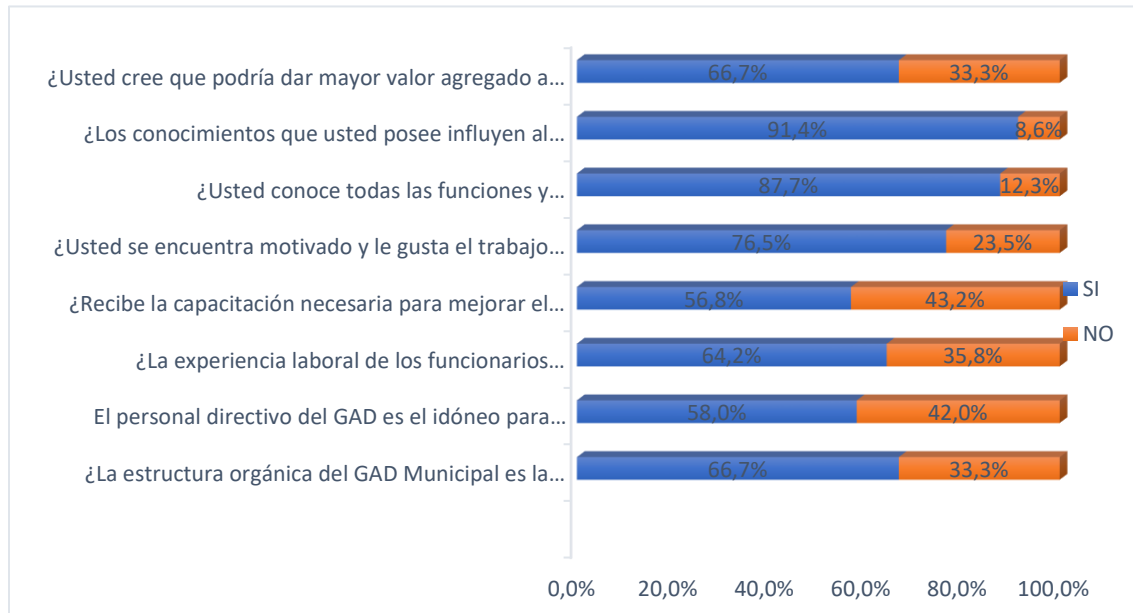


Figura 2. Dimensiones Estructura Organizacional y Desempeño Laboral.

Luego de realizar las encuestas a los funcionarios del GAD se determinó que el 85.20% de servidores públicos encuestados del GAD Municipal Nabón conoce el organigrama de la institución, solo un 14.80% del personal desconoce este tema, esto debido a la falta de comunicación o socialización del estatuto por parte de la Jefatura de Talento Humano al personal de la institución, de igual manera el 66.7% de encuestados indican que la estructura organizacional es la correcta, pero un 42% de ellos no está de acuerdo con el personal asignado para desempeñar cargos de nivel jerárquico superior dentro del GAD, mencionando la falta de experiencia, liderazgo y formación académica no adecuada como los principales problemas.

El 87.70% del personal encuestado indica que conoce las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo, lo cual se considera una fortaleza para la institución, ya que cada servidor público cumple con las funciones del estatuto institucional, así también nos indican que un 70.4% de personal considera que existe apoyo en el desempeño de

actividades por parte de sus superiores, pero se debe considerar relevante el 29.6% que indican lo contrario, pues se debería mejorar los canales internos de comunicación.

Es fundamental comprender el desempeño de los funcionarios pues perjudica de manera directa el desempeño del equipo y el cumplimiento de productos de la institución; obteniendo, que el 34.60% de funcionarios encuestados indican que el personal de la institución no cuenta con la formación académica adecuada para el cargo que desempeña, producto de un deficiente proceso de selección de personal en la institución, es así que un 35.80% de los encuestados también manifiestan que el personal que trabaja en el GAD no cumple con la experiencia necesaria, teniendo como consecuencia un personal desmotivado como lo manifiesta un 23.50% de ellos y un 32% de personal indica que no se siente parte del equipo de trabajo, teniendo como consecuencia un bajo rendimiento laboral, por lo que debemos incentivar a estos servidores que formen parte activa de la municipalidad; por que pueden llegar a ser una barrera para el cumplimiento los objetivos planteados por la institución.

De los resultados obtenidos de la encuesta sobre el desempeño laboral, el 91.4% de las personas entrevistadas coinciden que tienen los suficientes conocimientos para desarrollar su trabajo eficientemente y brindar un servicio de calidad a los usuarios, como lo indica un 75% de empleados, así también se puede evidenciar que no todos los servidores públicos se encuentran a gusto en sus puestos de trabajo teniendo un 33.30% que indica que podrían dar un mayor valor agregado a la institución en otra área de la misma, debido a conocimientos o experiencia adquiridos a través del tiempo y que no son reconocidas.

También los encuestados a través de sus respuestas indican la falta de compromiso con la institución, debido a la poca o nula capacitación que reciben teniendo un 35.80% y no se sienten parte del equipo de trabajo al responder un 40.70% que rara vez son parte de la toma de decisiones en actividades que afectan directamente su trabajo, reflejando la falta o poco trabajo en equipo en la institución.

Marina Yolanda Aguirre-Quezada; Moisés Marcelo Matovelle-Romo

PROPUESTA

Luego de realizar el análisis de los resultados de las encuestas aplicadas a los 81 funcionarios públicos de la institución, con el objetivo de mejorar el rendimiento laboral de los funcionarios del GAD Nabón, en la siguiente figura se plantea la alternativa para incrementar el rendimiento laboral en el GAD.



Figura 3. Esquema de propuesta para mejorar el rendimiento laboral.

Marina Yolanda Aguirre-Quezada; Moisés Marcelo Matovelle-Romo

Aplicación de una evaluación de 360 grados

Como se conoce que el recurso humano es lo más importante en una organización y de este depende el éxito de la misma, primero se propone aplicar una evaluación de 360 grados a los miembros de la institución con la finalidad de obtener información de los conocimientos, destrezas y experiencia de los servidores públicos del GAD, con lo cual obtendremos información de los diferentes actores de la empresa tales como: jefes, compañeros, subordinados y clientes externos de la organización.

De igual manera con la aplicación de esta nueva valoración de personal en la institución, se medirá las competencias profesionales y personales de los diferentes colaboradores municipales es decir las habilidades de cada persona tanto en el área profesional y en el área laboral, de las cuales podemos determinar las fortalezas y debilidades de cada miembro de la institución en sus diferentes puestos de trabajo,

Así mismo con los datos obtenidos se puede valorar la eficacia de los funcionarios públicos en sus diferentes niveles jerárquicos en la realización de su producto y tareas dentro de la organización, con lo que se medirá el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales y así poder implementar programas de capacitación, cambios, traspasos y traslados administrativos para el personal de planta y la remoción para los funcionarios de nivel jerárquico superior y mejorar el desempeño laboral del personal dentro de la institución

En el anexo 1, se presenta la figura número 4 con el diseño de evaluación recomendado para la institución.

Diseñar una nueva estructura organizacional para GAD municipal

Según los resultados obtenidos en el cuestionario, un alto porcentaje del personal respondió que tanto la formación académica y experiencia del personal no cumple con la norma establecida para ocupar los diferentes cargos en la institución, tanto de nivel jerárquico superior y mando medios por lo antes citado se recomienda diseñar un nuevo

Marina Yolanda Aguirre-Quezada; Moisés Marcelo Matovelle-Romo

orgánico estructural y funcional para la institución con el objetivo de mejorar la gestión del GAD dando actividades y responsabilidades al personal de acuerdo con su nivel académico y experiencia laboral.

Hoy en día, es indispensable que las organizaciones cuenten con el personal idóneo en sus diferentes puestos de trabajo, lo cual garantiza que los procesos se los realicen en forma eficiente y eficaz, lo cual es una fortaleza para la institución y sobre todo se brinde con agilidad los servicios que presta el GAD asía la ciudadanía sin tanta burocracia, de igual manera la cadena de mando debe ser sencilla y definida, ya que más del 80% del personal del GAD realizan su trabajo en el nivel operativo y su nivel de instrucción formal es mínima.

Por consiguiente, la nueva estructura del GAD debe estar apegada a la realidad de la institución y cumplir con las normas legales emitidas para la elaboración de las mismas como se indica a continuación:

Subsistema de Clasificación de Puestos (MDT)	Descriptivo de cargo	Documento: 01-001
Revisión: Original	Director/a de servicios públicos, gestión ambiental y riesgos	Fecha: dd/mm/aa
Actualizado por: Jefe de Talento Humano	Revisado por:  Dirección de Servicios Públicos y Ambiente.	Aprobado por: Alcaldía

Marina Yolanda Aguirre-Quezada; Moisés Marcelo Matovelle-Romo

Dirección:	Reporta:	Supervisa:	Puesto:
Dirección de servicios públicos gestión ambiental y riesgos	Alcaldía	Técnico de servicios públicos, Asistente administrativo, Coordinador UGA, Inspector agua potable y alcantarillado, Laboratorista químico planta de agua potable, Unidad de gestión riesgos, Cuadrilla de servicios públicos,	Libre nombramiento y remoción LOSEP

Organigrama

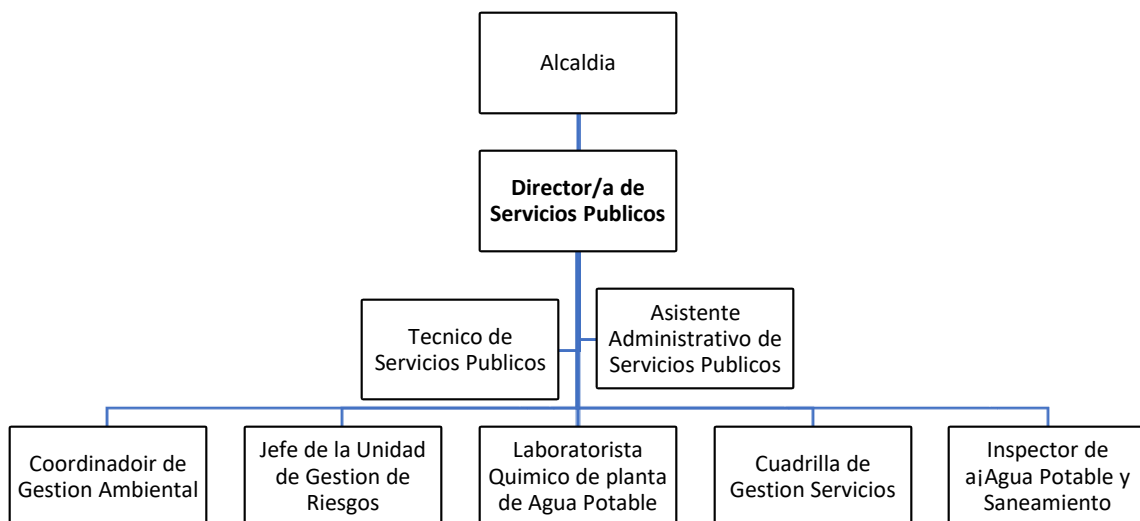


Figura 5. Estructura Organizacional.

Marina Yolanda Aguirre-Quezada; Moisés Marcelo Matovelle-Romo

Grupo ocupacional: director técnico de área

Puesto: LOSEP

Nivel: directivo-operativo

Misión del puesto:

Mejorar las condiciones de salubridad e higiene concerniente al agua potable, alcantarillado y saneamiento ambiental, como la Ejecución de la obra pública planificada dentro del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón, Presupuesto Municipal y Planes Operativos; proteger, preservar y recuperar los recursos naturales en procura de un adecuado nivel de vida para la población del Cantón.

Atribuciones y responsabilidades

1.- Aquí se detallan todas las: actividad, funciones y productos que la institución ofrece a la sociedad para satisfacer necesidades y expectativas.

Tabla 3.
Descripción del Puesto.

Experiencia	7 años
Estudios	
Estudios Superiores	Ingeniero Civil
Estudios de Cuarto Nivel	Gestión de proyectos, Recursos hídricos
Conocimientos	Requisito
Obras Hidrosanitarias	Experiencia
Obras Civiles	Experiencia
Gestión Ambiental	Experiencia
Fiscalización y Auditoria	Experiencia
Planeación Estratégica	Experiencia

Marina Yolanda Aguirre-Quezada; Moisés Marcelo Matovelle-Romo

Control Presupuestario	Experiencia
Manejo de Desechos	Experiencia
Formulación y Evaluación de Proyectos	Experiencia
Marco Legal, Contratación Pública y ordenanzas vigentes	Conocimiento a desarrollar en el puesto de trabajo

Por tal motivo se presentará una actualización del organigrama del GAD municipal en el cual se considerará las leyes y normativa vigente institucional, para la realización del mismo, Establecer la jerarquía en la institución, esta debe ser clara, para los servidores debe existir una línea de mando, porque esto facilitará la comunicación entre servidores públicos.

Equilibrar las actividades y responsabilidades de los empleados de acuerdo al nivel académico y experiencia.

Realizar el organigrama de la institución donde se establecerá los niveles jerárquicos y funciones de un puesto.

Plan de comunicación

Se debe tener presente que la comunicación es el eje primordial dentro de toda organización, por tal motivo dentro de la municipalidad se debe implementar una comunicación horizontal es decir reciproca que anime la participación de los servidores sin importar los niveles jerárquicos con la cual se genera un excelente clima laboral, se desarrolla el pensamiento creativo y sobre todo ayuda para que los mensajes se trasmitan en forma clara y concisa dentro de la institución.

De igual manera la comunicación debe cumplir con todos sus elementos para que esta fluya de manera directa como se indica a continuación:

Marina Yolanda Aguirre-Quezada; Moisés Marcelo Matovelle-Romo

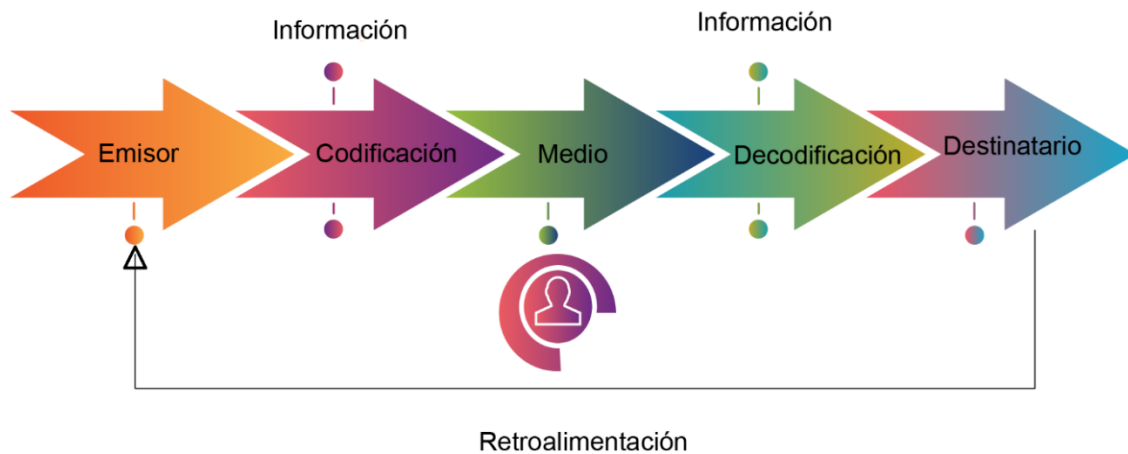


Figura 6. Elementos de Comunicación.

Por tal motivo el plan de comunicación institucional debe contemplar las 4 funciones principales que se indican en la figura 6, entonces se dice que la comunicación se utiliza para inspección de la gestión del personal observando sus niveles organizacionales y jerarquías a las que pertenecen; la comunicación promueve la estimulación porque le dice a la gente qué hacer, qué tan bien lo están haciendo y que su desempeño puede mejorar; La comunicación ayuda a los miembros de la organización a expresar tanto sentimientos de satisfacción como de desilusión, por lo que se considera como un medio de expresión de emociones y la función última de la comunicación es ayudar a la toma de decisiones brindando la información necesaria para identificar y evaluar alternativas.

CONCLUSIONES

La implementación de una nueva estructura organizacional dentro de la institución permitirá asignar de manera correcta y oportuna las funciones y responsabilidades de los funcionarios de la municipalidad, de acuerdo a su nivel académico y experiencia,

Marina Yolanda Aguirre-Quezada; Moisés Marcelo Matovelle-Romo

generando mayor compromiso con el cumplimiento de los objetivos institucionales, y evitando pérdida de tiempo y recursos en capacitaciones, así también la incorporación del plan de comunicación en la institución y socializado por la Jefatura de Talento Humano generará que los funcionarios se sientan incluidos y parte del equipo de trabajo, motivando a los mismos en la fortalezas y destrezas que se identifiquen en este proceso.

FINANCIAMIENTO

No monetario.

AGRADECIMIENTO

A la Unidad Académica de Posgrados de la Universidad Católica de Cuenca por el apoyo permanente a los procesos investigativos

REFERENCIAS CONSULTADAS

Alles, M. (2008). Desempeño por Competencias. Buenos Aires: Granica.

Código orgánico de organización territorial autonomía y descentralización. Registro Oficial Suplemento 303 de 19-oct-2010.
https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_org.pdf

Constitución de la República del Ecuador. Registro Oficial 449 de 20-oct-2008 Última modificación: 13-jul-2011.
https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf

Brume, X. (2019). Estructura Organizacional. Barranquilla: Institución Universitaria Itsa.

Chiavenato, I. (2009). Gestión de Talento Humano. México: Interamericana.

Concejo Municipal de Nabón. (2020). Estatuto Orgánico que Regula la Gestión Organizacional por Procesos. Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Nabón. Nabón: Registro Oficial.

Drucker. (1999). La Gerencia de Empresas. Sudamericana.

Marina Yolanda Aguirre-Quezada; Moisés Marcelo Matovelle-Romo

Ivancevich, J. (2006). Comportamiento Organizacional. México: McGranHill.

Amador-Licon, N, Aguirre García, M, Anguiano Peña, N, & Guízar Mendoza, J. (2018). Desempeño laboral de acuerdo al estado de salud del trabajador y el uso del móvil en organizaciones laborales. *Nova scientia*, 10(21), 423-440. <https://doi.org/10.21640/ns.v10i21.1406>

López, A. (2001). Manejo de los Recursos Humanos. Virginia: The Nature Conservancy.

Ministerio de Trabajo. (2006). Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por procesos. Quito: Registro Oficial.

Ministerio de Trabajo. (2018). Norma Técnica del Subsistema de Evaluación de Desempeño. Registro Oficial Suplemento 218 de 10-abr.-2018. Recuperado de <https://n9.cl/kgf1z>

Robbins, S., & Judge, T. (2009). Organizational Behavior (Vol. 13). Cape Town: Prentice Hall. Obtenido de <https://n9.cl/tyd5w>

Werther, W. B. (2008). Administración de Recursos Humanos. México: MC GRAW HILL.

Marina Yolanda Aguirre-Quezada; Moisés Marcelo Matovelle-Romo

Anexo 1.



Formulario de evaluación de desempeño del GAD municipal de Nabón					
Periodo de la evaluación	dd/mm/aa	desde:		hasta:	
Identificación del servidor público evaluado:					
Apellidos y nombres del servidor				C.I.	
Denominación del puesto que desempeña					
Nivel Jerárquico					
Título o profesión					
Identificación del servidor público evaluador:					
Apellidos y nombres del servidor				C.I.	
Denominación del puesto que desempeña					
Nivel Jerárquico					

Evaluación de las actividades del puesto
Indicadores de gestión del puesto

Marina Yolanda Aguirre-Quezada; Moisés Marcelo Matovelle-Romo

Descripción de Actividades	Indicador	Meta del periodo evaluado %	Cumplimiento Yo Jefe Col			Porcentaje de cumplimiento	Nivel de cumplimiento
		100					
		100					
		100					
Se adelantó y cumplió metas y objetivos para el siguiente periodo		aplica + el 4%					Porcentaje de aumento
		sí/no					
Total de actividades esenciales: %							
Conocimientos		Meta del periodo evaluado %	Conocimientos Yo Jefe Col			Nivel de conocimientos	
Técnicas de documentación		100					
Contabilidad Gubernamental		100					
Programas Software SIGAME		100					
Total de conocimientos: %							
Competencias técnicas del puesto							
Destreza	Relevancia	Meta del periodo evaluado %	Comportamiento Yo Jefe Col			Nivel de desarrollo	
Generación/Ideas	Alta	100					
Operación/Control	Alta	100					

Marina Yolanda Aguirre-Quezada; Moisés Marcelo Matovelle-Romo

Orientación / asesoramiento	Alta	100				
Total de competencias técnicas: %						
Competencias universales						
Destreza	Relevancia	Comportamiento observable	Frecuencia de aplicación Yo jefe Col			
Aprendizaje Continuo	Alta	Mantienen su formación técnica				
Relaciones Humanas	Alta	Construye relaciones beneficiosas a la institución				
Orientación de servicio	Alta	Demuestra interés en atender a los usuarios				
Total de competencias universales: %						
Trabajo en equipo						
Descripción	Relevancia	Relevancia	Comportamiento Yo Jefe Col			
Trabajo en equipo	Alta	Crea un buen clima de trabajo y cooperación				
Iniciativa	alta	Se anticipa a las situaciones a largo plazo				
Liderazgo	Alta	Alto desarrollo de los talentos y motivación				
Total, de trabajo en equipo: %						
Observaciones del jefe inmediato en caso de tenerlas						

Marina Yolanda Aguirre-Quezada; Moisés Marcelo Matovelle-Romo

Calificación del ciudadano, información proveniente del formulario número:					
Nombre de la persona	Descripción	Número de formulario	Aplica descuento		Porcentaje reducción
			Sí	No	
Total :					%
Resultados					
Factores de evaluación				Calificación alcanzada %	
Indicadores de gestión del puesto					
Conocimientos					
Competencias técnicas del puesto					
Competencias universales					
Trabajo en equipo					
Evaluación ciudadana					
Total de Evaluación de Desempeño:					
Fecha: dd/mm/aa					
..... Evaluado Talento Humano Firma					

Marina Yolanda Aguirre-Quezada; Moisés Marcelo Matovelle-Romo

Evaluador o jefe inmediato

Figura. 4. Diseño de evaluación.