



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

Sede Santo Domingo

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS Y NEGOCIOS**

Trabajo de Titulación previo a la obtención del título de:

INGENIERA DE EMPRESAS

**“AUDITORÍA AL SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL GAD
MUNICIPAL. SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS, 2015.”**

Estudiante:

GILER GUERRERO ANA CRISTINA

Director de Trabajo de Titulación:

ING. RODOBALDO MARTÍNEZ PHD.

Santo Domingo – Ecuador

Mayo, 2016

“AUDITORÍA AL SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL GAD MUNICIPAL. SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS, 2015.”

Ing. Rodobaldo Martínez PhD.

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN _____

APROBADO

Ing. Jacinto Vera Intriago, MBA.

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL _____

Ing. Tapia Agualsaca Maida Dolores, Mgs.

MIEMBRO DEL TRIBUNAL _____

Ing. Castelo Rivas Ángel Fredy, MDE.

MIEMBRO DEL TRIBUNAL _____

Santo Domingo.....de.....del 2016.

Autora: GILER GUERRERO ANA CRISTINA

Institución: UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

Título del Trabajo de Titulación: AUDITORÍA AL SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL GAD MUNICIPAL. SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS, 2015.

Fecha: MAYO, 2016

El contenido del presente trabajo, está bajo la responsabilidad de la autora el mismo que no ha sido plagiado.



ANA CRISTINA GILER GUERRERO
C.I. 1722289145

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
Sede Santo Domingo

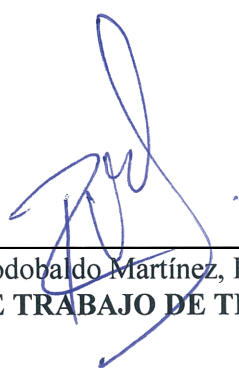
INFORME DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Santo Domingo, dede 2016

Ingeniero
Patricio Pérez Hidalgo, MBA.
**COORDINADOR DE LA CARRERA
DE INGENIERÍA DE EMPRESAS Y NEGOCIOS**

Informo que el trabajo de titulación realizado por el Señorita: **ANA CRISTINA GILER GUERRERO**, cuyo título es **“AUDITORÍA AL SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL GAD MUNICIPAL. SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS, 2015”**, ha sido elaborado bajo mi supervisión y revisado en todas sus partes, el mismo que no ha sido plagiado por lo cual autorizo su respectiva presentación.

Particular que informo para fines pertinentes.



Ing. Rodobaldo Martínez, PhD
DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN



FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRÁFICO
TRABAJO DE TITULACIÓN


DATOS DE CONTACTO	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1722289145
APELLIDO Y NOMBRES:	Giler Guerrero Ana Cristina
DIRECCIÓN:	“Coop. Rosita de Sarón”
EMAIL:	critygiler18@hotmail.com
TELÉFONO FIJO:	023-752-540
TELÉFONO MOVIL:	0988112609

DATOS DE LA OBRA			
TÍTULO:	“Auditoría al Sistema de Gestión del Talento Humano en el GAD Municipal. Santo Domingo de los Tsáchilas, 2015.”		
AUTOR O AUTORES:	Ana Cristina Giler Guerrero.		
FECHA DE ENTREGA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN:	Mayo, 2016		
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN:	Ing. Rodobaldo Martínez PhD.		
PROGRAMA	PREGRADO	X	POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Ingeniera de Empresas		
RESUMEN: Mínimo 250 palabras	<p>El presente trabajo de titulación tiene como objetivo seleccionar y aplicar un procedimiento de auditoría al sistema de gestión del talento humano en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal (GAD) de Santo Domingo de los Tsáchilas, que contribuya con el diagnóstico y la mejora del enfoque estratégico y sistémico de este proceso.</p> <p>El procedimiento seleccionado se consolida a través de nueve pasos fundamentales, donde se integran un conjunto de herramientas y técnicas que contribuyen con la identificación de las principales falencias del sistema en estudio, aportándose fundamentalmente a la identificación del estado del enfoque tanto estratégico como sistémico del proceso de gestión del talento humano en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal (GAD) de Santo Domingo de los Tsáchilas.</p> <p>Los principales resultados en el desarrollo de esta investigación evidencian limitaciones en el carácter tanto sistémico como estratégico del proceso de gestión del talento humano en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal (GAD) de Santo Domingo de los Tsáchilas, evidenciadas en: la limitada integración externa del sistema de gestión del talento humano con los procesos organizacionales, el bajo enfoque sistémico de las partes componentes del sistema de gestión del talento humano, deficiencias en la evaluación del desempeño laboral, el sistema de seguridad y salud en el trabajo y limitaciones para el</p>		

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

	<p>desarrollo de estudios de organización del trabajo en las diferentes áreas que componen la organización. Aspectos que se tuvieron en consideración para la propuesta de estrategias que contribuyan con el enfoque sistémico del sistema de gestión del talento humano en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal (GAD) de Santo Domingo de los Tsáchilas y su carácter estratégico.</p>
PALABRAS CLAVES:	Procedimiento, estratégico, sistémico.
ABSTRACT:	<p>The present titling work aims to select and implement an audit procedure to the human talent management system in the Municipal Decentralized Autonomous Government (GAD by its acronym in Spanish) of Santo Domingo de los Tsáchilas, contributing to the diagnostic and improvement of the strategic and systematic approach to this process.</p> <p>The main results in the development of this research evidence limitations in both systemic and strategic character of the process of human talent in the Municipal Decentralized Autonomous Government (GAD by its acronym in Spanish) of Santo Domingo de los Tsáchilas, demonstrated in: the limited external integration of the system of management of the human talent with the organizational processes, low systemic approach of the component parts of the system of management of human talent, deficiencies in assessment of work performance, the system of safety and health at work and limitations for the development of studies of work organization in the different areas that compose the organization. Aspects that were taken into consideration for the proposal of strategies that contributes with the systemic approach of the system of management of human talent in the Municipal Decentralized Autonomous Government (GAD by its acronym in Spanish) of Santo Domingo de los Tsáchilas and its strategic nature.</p>
KEYWORDS	Procedure, strategic, systemic.

Se autoriza la publicación de este Trabajo de Titulación en el Repositorio Digital de la Institución.


 f. _____
ANA CRISTINA GILER GUERRERO
C.I. 172289145



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **GILER GUERRERO ANA CRISTINA**, CI. **172228914-5** autora del Trabajo de Titulación titulado: **“Auditoría al Sistema de Gestión del Talento Humano en el GAD Municipal. Santo Domingo de los Tsáchilas, 2015”**, previo a la obtención del título de **Ingeniera de Empresas** en la Universidad Tecnológica Equinoccial Sede Santo Domingo.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las Instituciones de Educación Superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la BIBLIOTECA de la Universidad Tecnológica Equinoccial a tener una copia del referido trabajo de graduación con el propósito de generar un Repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Santo Domingo, 25 de Mayo de 2016

f. _____

ANA CRISTINA GILER GUERRERO
C.I. 1722289145



Santo Domingo, 20 de julio del 2015

CARTA DE AUTORIZACIÓN

Yo, **VIVIANA GRACIELA ANZULES SÁNCHEZ** con cédula de identidad N.-**1102549639** en calidad de Directora de Administración de Talento Humano, autorizo a **GILER GUERRERO ANA CRISTINA**, realizar la investigación para la elaboración de su trabajo de titulación **“AUDITORÍA AL SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL GAD MUNICIPAL. SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS, 2015.”** basada en la información proporcionada por la compañía.

f:

VIVIANA GRACIELA ANZULES SÁNCHEZ
C.I. 1102549639

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación primeramente se la dedico a Dios quién supo guiarme por el buen camino, regalándome la oportunidad de cosechar éxitos, dándome fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban el día a día, enseñándome a enfrentar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mis padres, que son mi fortaleza y que a pesar de los obstáculos han estado junto a mí con su apoyo incondicional, consejos, comprensión, amor, sobre todo ayuda en los momentos difíciles, y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar, por su transparencia al guiarme por el camino del bien y gracias a ellos ser lo que soy. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia y mi coraje para conseguir mis objetivos.

Una dedicatoria muy especial a mi pequeña hija Valentina Julieth Sánchez Giler quien han sido y es una motivación, inspiración apoyo y felicidad en mi vida. A quien amo con todo mi corazón junto con mi esposo, teniendo así un ejemplo de lucha y perseverancia en la vida porque el querer es poder.

“La dicha de la vida consiste en tener siempre algo que hacer, alguien a quien amar y alguna cosa que esperar”.

A todas aquellas personas importantes que de una u otra manera estuvieron presentes en la culminación de esta meta y que con su presencia ahora ocupan un lugar muy especial.

AGRADECIMIENTO

Primeramente me gustaría agradecerle a Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque permitió hacer realidad este sueño anhelado.

A la Universidad Tecnológica Equinoccial por darme la oportunidad de estudiar y ser una profesional.

A mi director del Trabajo de Titulación, al Ing. Rodobaldo Martínez quien fue mi guía en el proceso y culminación de este proyecto en la meta alcanzar por su apoyo, paciencia, esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito, además brindándome sus valiosos conocimientos y gran amistad.

A todos mis profesores y evaluadores, el Ing. Ángel Castelo e Ing. Maida Tapia quienes estuvieron en el proceso de titulación y junto con los demás ingenieros con los que compartimos horas de clases gracias por la guía, apoyo y por enseñarme a ser una mejor persona.

A mis padres especialmente, que han sido mi pilar fundamental de fuerza y ejemplo en todos los objetivos y metas cumplidas, GRACIAS por inculcarme y enseñarme a ser un ser humano integro.

A mi hermosa y apreciada hija quien me ha dado las fuerzas y el apoyo necesario brindándome su cariño, amor y travesuras en el momento adecuado, aportando de esta manera para que sea posible realizar esta meta tan esperada en mi vida.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada.....	i
Sustentación y Aprobación de los Integrantes del Tribunal.....	ii
Responsabilidad del autor	iii
Informe del director del trabajo de titulación.....	iv
Formulario de registro bibliográfico	v
Declaración y autorización.....	vii
Carta de autorización.....	viii
Dedicatoria.....	ix
Agradecimiento	x
Índice de contenidos.....	xi
Índice de tablas.....	xiv
Índice de figuras	xvi
Índice de anexos.....	xvii

CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN

1.1.	Problema de investigación	1
1.1.1.	Problema a Investigar	1
1.1.2.	Objeto de estudio teórico	2
1.1.3.	Objeto de estudio práctico	2
1.1.4.	Planteamiento del Problema.....	2
1.1.5.	Formulación del problema	4
1.1.6.	Sistematización del problema	4
1.1.7.	Objetivo general.....	4
1.1.8.	Objetivos específicos	5
1.1.9.	Justificaciones	5
1.1.9.1.	Impacto social	5
1.1.9.2.	Impacto Teórico	6
1.1.9.3.	Implicación Práctica.....	6
1.2.	Marco Referencial.....	6

1.2.1.	Marco Teórico.....	7
1.2.1.1.	Estudio del Talento Humano. Caracterización de la problemática actual	7
1.2.1.2.	Enfoques de auditorías de gestión de recursos humanos. Selección del procedimiento	8
1.2.2.	Marco Conceptual.....	10

CAPÍTULO 2

MÉTODO

2.1.	Metodología general	12
2.1.1.	Nivel de estudio	12
2.1.2.	Modalidad de investigación	12
2.1.3.	Método	12
2.1.4.	Población.....	13
2.1.5.	Selección instrumentos de investigación	14
2.1.6.	Procesamiento de datos.....	14
2.2.	Metodología específica para auditoría al sistema de gestión de recursos humanos	15
2.2.1.	Metodología de recursos técnicos y materiales	15

CAPÍTULO 3

RESULTADOS

3.1.	Recolección y Tratamiento de Datos	17
3.1.1.	Caracterización del GAD Municipal Santo Domingo de los Tsáchilas.....	17
3.1.2.	Creación del GAD Municipal (Fundación Colona y su Historia).....	17
3.1.3.	Caracterización de los Recursos Humanos	18
3.2.	Presentación y análisis de resultados	19
3.2.1.	Análisis de la cultura organizacional	19
3.2.2.	Diagnóstico de los resultados.....	25
3.2.3.	Satisfacción Laboral.....	26
3.2.4.	Diagnóstico de la Encuesta 2.	40
3.2.4.1.	Cultura Organizacional	40
3.2.4.2.	Tecnología.....	41

3.2.4.3.	Procesos	41
3.2.5.	Diagnóstico de las variables del flujo de los recursos humanos	42
3.2.5.1.	Evaluación de las premisas:	43
3.2.6.	Evaluación de los módulos del SGTH	46
3.2.7.	Análisis DAFO para valorar las diferentes estrategias a las que el sistema se debe subordinar.	59

CAPÍTULO 4

DISCUSIÓN

4.1.	Conclusiones	63
4.2.	Recomendaciones	64
Referencias bibliográficas		65
Anexos.....		68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. Evolución del pensamiento empresarial sobre los recursos humanos	7
Tabla 2.1. Cálculo del tamaño de la muestra	14
Tabla 3.1. Resultado de la pregunta 1 (Anexo 1).....	19
Tabla 3.2. Resultado de la pregunta 2 (ANEXO 1)	20
Tabla 3.3. Resultado de la pregunta 3 (ANEXO 1)	20
Tabla 3.4. Resultado de la pregunta 4 (ANEXO 1)	21
Tabla 3.5. Resultado de la pregunta 5 (ANEXO 1)	21
Tabla 3.6. Resultado de la pregunta 6 (ANEXO 1)	22
Tabla 3.7. Resultado de la pregunta 7 (ANEXO 1)	22
Tabla 3.8. Resultado de la pregunta 8 (ANEXO 1)	23
Tabla 3.9. Resultado de la pregunta 9 (ANEXO 1)	23
Tabla 3.10. Resultado de la pregunta 10 (ANEXO 1)	24
Tabla 3.11. Resultado de la pregunta 11 (ANEXO 1)	24
Tabla 3.12. Resultado de la pregunta 12 (ANEXO 1)	25
Tabla 3.13. Resultado de la pregunta 1 (ANEXO 2)	27
Tabla 3.14. Resultado de la pregunta 2 (ANEXO 2)	27
Tabla 3.15. Resultado de la pregunta 3 (ANEXO 2)	28
Tabla 3.16. Resultado de la pregunta 4 (ANEXO 2)	28
Tabla 3.17. Resultado de la pregunta 5 (ANEXO 2)	29
Tabla 3.18. Resultado de la pregunta 6 (ANEXO 2)	29
Tabla 3.19. Resultado de la pregunta 7 (ANEXO 2)	30
Tabla 3.20. Resultado de la pregunta 8 (ANEXO 2)	30
Tabla 3.21. Resultado de la pregunta 9 (ANEXO 2)	30
Tabla 3.22. Resultado de la pregunta 10 (ANEXO 2)	31
Tabla 3.23. Resultado de la pregunta 11 (ANEXO 2)	31
Tabla 3.24. Resultado de la pregunta 12 (ANEXO 2)	32
Tabla 3.25. Resultado de la pregunta 13 (ANEXO 2)	32
Tabla 3.26. Resultado de la pregunta 14 (ANEXO 2)	33
Tabla 3.27. Resultado de la pregunta 15 (ANEXO 2)	33
Tabla 3.28. Resultado de la pregunta 16 (ANEXO 2)	33
Tabla 3.29. Resultado de la pregunta 17 (ANEXO 2)	34

Tabla 3.30. Resultado de la pregunta 18 (ANEXO 2)	34
Tabla 3.31. Resultado de la pregunta 19 (ANEXO 2)	35
Tabla 3.32. Resultado de la pregunta 20 (ANEXO 2)	35
Tabla 3.33. Resultado de la pregunta 21 (ANEXO 2)	36
Tabla 3.34. Resultado de la pregunta 22 (ANEXO 2)	36
Tabla 3.35. Resultado de la pregunta 23 (ANEXO 2)	37
Tabla 3.36. Resultado de la pregunta 24 (ANEXO 2)	37
Tabla 3.37. Resultado de la pregunta 25 (ANEXO 2)	38
Tabla 3.38. Resultado de la pregunta 26 (ANEXO 2)	38
Tabla 3.39. Resultado de la pregunta 27 (ANEXO 2)	39
Tabla 3.40. Resultado de la pregunta 28 (ANEXO 2)	39
Tabla 3.41. Resultado de la pregunta 29 (ANEXO 2)	40
Tabla 3.42. Resultado de la pregunta 30 (ANEXO 2)	40
Tabla 3.43. Tabla de Premisa	43
Tabla 3.44. Resultados de la Premisa.....	45
Tabla 3.45. Módulo: competencias laborales.....	46
Tabla 3.46. Módulo: organización del trabajo	47
Tabla 3.47. Módulo: selección e integración	49
Tabla 3.48. Módulo: capacitación y desarrollo	50
Tabla 3.49. Módulo: estimulación material y moral	51
Tabla 3.50. Módulo: seguridad y salud en el trabajo	52
Tabla 3.51. Módulo: evaluación de desempeño	53
Tabla 3.52. Módulo: comunicación institucional.....	54
Tabla 3.53. Módulo: autocontrol.....	55
Tabla 3.54. Resumen integral de evaluación de los módulos	56
Tabla 3.55. Resultados de módulos y premisas	58
Tabla 3.56. Proyección de soluciones	61

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1. Estado de Implementación Premisas	45
Figura 3.2. Barra sobre el Resumen de los Módulos	57
Figura 3.3. Pastel sobre el Resumen de los Módulos.....	57
Figura 3.4. Gráfico de módulos.....	58
Figura 3.5. Matriz de factores internos del SGTH del CAD.....	59
Figura 3.6. Matriz de factores externos del SGTH del GAD.....	60
Figura 3.7. Matriz de posición estratégica del SGTH del GAD	60

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A.	Encuesta aplicada al GAD municipal de Santo Domingo para evaluar la cultura organizacional	69
Anexo B.	Encuesta diagnóstico de la motivación concreta.....	70

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1. Problema de investigación

En este capítulo se describen las categorías del diseño de la presente investigación, explicándose desde la situación del problema hasta los principales aportes que se desarrollan.

1.1.1. Problema a Investigar

La función de Gestión del Talento Humano (GTH) en las organizaciones, cobra cada día mayor relevancia, dada la necesidad e importancia del hombre como la parte principal del proceso (Martínez Vivar; 2013). Para obtener un control y mejora del proceso es a través de la auditoría de gestión, constituye un tema de relevante importancia abordada por diversos autores entre los que cuentan (Arnol Hax, 1992; Harper y Lynch,1992; Chiavenato,1993; CIDEC, 1994; Bustillo, 1994; Puchol L, 1997; Cuesta Santos, 2007); quienes han aportado este tema viéndolo de diferentes perspectivas, contribuyendo para el desarrollo de este proceso, cobrando relevancia en lo contemporáneo al requerirse un sistema de GRH (SGRH) capaz de proveer y mantener el manejo del personal necesario para el desarrollo de los procesos empresariales.

Lo anterior determina el problema a investigar, basado en la selección y contextualización de un procedimiento que permita el desarrollo de una auditoría de gestión al sistema GTH, como contribución para la mejora de este sistema, en el objeto de estudio seleccionado. Al tiempo que se tributa al logro de los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir como son: el objetivo 8: Consolidar el sistema económico social y solidario de forma sostenible, el objetivo 9: Garantizar el trabajo digno en todas sus formas y el objetivo 10: Impulsar la transformación de la matriz productiva.

1.1.2. Objeto de estudio teórico

El estudio teórico de la investigación a la gestión del talento humano en el nivel organizacional. En el cual concentran los elementos teóricos asociados con el control desde el enfoque de la auditoría de gestión, de igual manera se investiga sobre la identificación de los principales procedimientos para el desarrollo de auditorías del sistema de gestión de talento humano (ASGTH) y las especificaciones en el contexto ecuatoriano.

1.1.3. Objeto de estudio práctico

El objeto de estudio práctico consiste en, la auditoría al sistema de gestión de talento humano en el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal de la Ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, con el objetivo de identificar las principales limitaciones que restringen el carácter sistémico y estratégico de este proceso.

1.1.4. Planteamiento del Problema

En correspondencia con el prestigio internacional de especialistas, científicos y técnicos, una alta proporción del producto interno bruto en las naciones dependen en gran medida del nivel de desarrollo de los recursos humanos con que cuentan para el desempeño de sus procesos. Es decir que determina el reconocimiento internacional del recurso humano como el engranaje clave para el éxito organizacional.

El concepto de administración de los recursos humanos, en la nueva dinámica de las organizaciones empresariales ha quedado limitado, las personas integrantes de una organización, sin que necesariamente se refiera a poder descubrir, desarrollar u organizar mejor las aptitudes, valores, habilidades y otras características inherentes a cada una de ellas; de tal manera que al interrelacionarse con la misión de la empresa se hagan más recíprocamente competitivas, en una época que demanda cada vez mayor y mejor productividad, (Espitía, 2004).

De acuerdo algunos autores como: Reis y Renzulli (1985), Freeman (1985), Arocas, E.; Martínez, P.; Samper, I. (1994), Alonso y Benito (1996), Purcell y Renzulli (1998), Porter (1999) quienes enfocan el tema según las tendencias innatistas, estos se refieren

principalmente a cualidades especiales en los individuos que marcan diferencias en el desempeño y el comportamiento y su teoría fundamentalmente se observa desde un enfoque pedagógico, dirigido a la concepción de métodos de formación para estudiantes con potencialidades superiores en edades tempranas es decir una capacidad que se adquiere con el desarrollo bajo la influencia del medio y en alguna medida lo relacionan a la inteligencia o capacidad asumiéndose un enfoque de gestión empresarial a niveles microestructurales observándose la motivación como el pilar fundamental, sin tenerse presente aspectos del entorno tanto mediato como inmediato y la estrecha y necesaria relación de cada subsistema del sistema de GRH y el empresa – entorno. Al tiempo que Chiavenato (1993), CIDEC (1994), Bustillo (1994), Rodríguez (1999), Zayas Agüero (2002), Morales Cartaya (2006), Sánchez Rodríguez (2007), Cuestas Santos (2007) coinciden en gestionar las cualidades, comportamiento e influencia en la personalidad desde el enfoque de competencias.

Si bien existe consenso en las actuales funciones de la GRH aún se manifiestan diferentes corrientes para su estudio (Martínez Vivar, 2013), ya se trate de un enfoque funcionalista o conductista, evidenciando las desventajas de su aplicación individual, donde la mayor parte de estos enfoques se reducen a la gestión de las competencias, existiendo aún carencias para abordar este proceso desde la arista sistémica y estratégica en el ciclo holístico de la administración.

Bajo estos criterios se han desarrollado numerosas propuestas para abordar la auditoría al sistema de gestión del talento humano, entre las que se consultan: (Harper y Lynch,1992; Chiavenato,1993; CIDEC, 1994; Bustillo, 1994), de las que luego de su revisión se puede concluir la selección para su aplicación en esta investigación la aportada por Martínez Vivar y Nieves Julbe, 2006 bajo los ajustes de Cartaya, 2009; por permitir el ajuste para el control del carácter sistémico y estratégico del proceso y además brindar una coherente combinación de técnicas tanto cuantitativas como cualitativas que contribuyen a su aplicabilidad en el objeto de estudio seleccionado.

El GAD Municipal de Santo Domingo de los Tsáchilas, constituye una representación legal del gobierno descentralizado de la Provincia Santo Domingo, el cual se encarga de planificar el desarrollo provincial y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, con el fin de regular el uso y la ocupación del suelo urbano y rural. De esta misma

manera mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural de la provincia construyendo también los espacios públicos para estos fines; creando, modificando o suprimiendo mediante ordenanzas, tasas y contribuciones especiales de mejoras.

Se puede plantear luego de varias entrevistas realizadas con funcionarios de la institución, que la función de talento humano que se desarrolla en esta entidad es limitada, careciendo de enfoque sistémico y estratégico, limitándose en exclusivo al control del recurso humano.

Los aspectos anteriormente planteados determinan la existencia de la situación problemática de la presente investigación, manifestándose el siguiente problema de investigación.

1.1.5. Formulación del problema

¿Será necesario desarrollar una auditoría al sistema de gestión del talento humano en el GAD Municipal de Santo Domingo de los Tsáchilas, que contribuya al mejoramiento sistémico y estratégico de este proceso?

1.1.6. Sistematización del problema

- ¿Cuáles son los elementos teóricos que sustentan los rasgos y tendencias del proceso de auditoría al sistema de gestión del talento humano?
- ¿Cuál procedimiento de auditoría al sistema de gestión del talento humano es capaz de contribuir con el diagnóstico para la integración sistémica de este proceso en el objeto de estudio práctico seleccionado?
- ¿Cuáles son los principales resultados tras la aplicación parcial del procedimiento seleccionado para auditoría al sistema de gestión del talento humano en el objeto de estudio práctico seleccionado?

1.1.7. Objetivo general

Seleccionar y aplicar un procedimiento de auditoría al sistema de gestión del talento humano en el GAD Municipal de Santo Domingo de los Tsáchilas, para mejorar el carácter sistémico y estratégico de este proceso.

1.1.8. Objetivos específicos

- Fundamentar las bases teóricas que sustentan los rasgos y tendencias del proceso de auditoría al sistema de gestión del talento humano
- Seleccionar un procedimiento de auditoría al sistema de gestión del talento humano es capaz de contribuir con el diagnóstico para la integración sistémica de este proceso en el objeto de estudio práctico seleccionado
- Explicar los principales resultados tras la aplicación parcial del procedimiento seleccionado para auditoría al sistema de gestión del talento humano en el objeto de estudio práctico seleccionado

1.1.9. Justificaciones

La investigación propuesta pretende identificar un procedimiento que contribuya en el desarrollo de una Auditoría de Gestión al Sistema de Talento Humano del GAD Municipal de Santo Domingo de los Tsáchilas, a fin que permita identificar las incidencias existentes para mejorar el enfoque estratégico y sistemático de este proceso.

La importancia de realizar la Auditoría de Gestión al Sistema de Talento Humano es mejorar el nivel de desempeño laboral, de forma pueda integrarlo, organizarlo, hacerlo capaz de asumir nuevos retos, mejorar la atención a los usuarios, fortalecer sus competencias y en si desarrollar los procesos en la entidad de manera eficiente y eficaz.

Desde el orden práctico el GAD Municipal de Santo Domingo de los Tsáchilas, en especial su sistema de gestión de Talento Humano, requiere la intervención de un procedimiento de auditoría de gestión que contribuya con el mejoramiento sistémico y estratégica de este proceso, todo ello como contribución para el uso eficiente de los recursos y el logro de los objetivos de la entidad.

1.1.9.1. Impacto social

Esta investigación busca ser referentes para las demás entidades tanto públicas como privadas para mejorar la calidad de la gestión del talento humano del servicio que se presta a quien es un elemento fundamental como es el cliente enfocándose en ofrecer un buen

ambiente laboral, productivo y eficaz. De manera que contribuya a la sociedad ya que se brindara una mejor atención a los usuarios que adquiere los servicios.

1.1.9.2. Impacto Teórico

Esta investigación se basa en un análisis de la gestión del talento humano de forma que se crea la necesidad de analizar acerca de cómo este tipo de entidades realizan medios para evaluar e identificar cual es el ambiente laboral y las relaciones interpersonales que se manifiestan dentro de sus áreas de trabajos por lo tanto se analizarán cuáles son las teorías, los elementos de Auditorías de Gestión del Talento Humano, comportamientos y aptitudes del personal frente al cambio, el clima organizacional que rodea al talento humano, estar apoyado con la información teórica necesaria para realizar esta investigación.

1.1.9.3. Implicación Práctica

Se analizará mediante la auditoria de gestión de talento humano en el GAD Municipal de Santo Domingo de los Tsáchilas, los elementos de la gestión del talento humano que va desde el proceso de reclutamiento, selección del personal, la evaluación de desempeño hasta la supervisión y su influencia en varios indicadores, con estas premisas se trata de identificar la incidencia que afectan el normal funcionamiento del personal y en si al desarrollo institucional. Razón por la cual se realizara una Auditoría que busca fortalecer el desarrollo organizacional de la Institución, observando los factores que influyen en la Gestión del Talento Humano.

1.2. Marco Referencial

Se presenta una serie de antecedentes de investigaciones realizadas que guardan una estrecha relación con el objeto de estudio declarado en la investigación y que sirven de consulta para las críticas y análisis que se realizan.

1.2.1. Marco Teórico

1.2.1.1. Estudio del Talento Humano. Caracterización de la problemática actual

Las investigaciones sobre el TH tuvieron su origen en los albores del siglo XX de forma bastante desigual en el mundo a pesar de que la gestión de personas tiene su umbral desde la revolución industrial. En Estados Unidos y varios países de Europa: Alemania, Francia, Yugoslavia, Checoslovaquia, Rumania, España y Holanda a principios de ese siglo, realizaron estudios sistemáticos sobre los talentos y las oportunidades educativas que requerían. En otras naciones y en particular, los países del tercer mundo han experimentado un pequeño y modesto avance de esta esfera a partir de los años 70 y 80. Las primeras investigaciones (Galton, 1869; 1874; 1889) sobre el talento consideraban la herencia como elemento determinante en su desarrollo y reconocen el grado de inteligencia como característica principal de estos sujetos.

La necesidad de talentos por parte de las empresas aumentó rápidamente en el último siglo. En 1900, sólo el 17% de los empleos requería trabajadores con destrezas intelectuales; hoy, más del 60% los requieren. Más trabajadores con destrezas intelectuales significan que es más importante conseguir grandes talentos, puesto que el valor diferencial que pueden crear los trabajadores intelectuales más talentosos es significativo.

Tabla 1.1. Evolución del pensamiento empresarial sobre los recursos humanos

La realidad anterior	La nueva realidad
La gente necesita Compañías	Las Compañías necesitan gente
Las máquinas, el capital, la geografía constituyen la ventaja competitiva	Las personas talentosas constituyen la ventaja competitiva
Contar con mejor talento tiene cierta importancia	Contar con mejor talento tiene una inmensa importancia
Los empleos escasean	Los talentos escasean
Los empleados son leales y los empleos estables	Las personas son volátiles y asumen compromisos a corto plazo
Las personas aceptan el paquete normal que se les ofrece	Las personas exigen mucho más

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Cristina Giler, 2016.

Hoy se puede afirmar que los conocimientos no diferencian a los profesionales con talento, y además quedan rápidamente obsoletos. Debido entre otros elementos a las tecnologías de

información y comunicaciones, al incremento de la formación media de la población y a la mayor demanda (o necesidad) por aprender los conocimientos en circulación son más numerosos que nunca, con un conocimiento exponencial. El resultado de todo ello hace que la diferencia de los profesionales con talento no está en la cantidad de conocimientos, sino en la capacidad de aprender y de desaprender lo conocido, lo que indica un punto de inflexión demostrándose que el talento es ahora y será en el futuro un motor crítico del desempeño de la empresa donde la capacidad para atraer, desarrollar y retener a las personas más capaces será en adelante una gran ventaja competitiva.

Rasgos de la actual gestión de los recursos humanos: su enfoque sistémico y estratégico.

Los enfoques de GRH mantienen el carácter sistémico: Beer (1990); Besseyre des Horts (1990), Quintanilla (1991), Harper y Lynch (1992), Hax (1992), Puchol (1994), CIDEDEC (1994), Bustillo (1994), Werther y Davis (2001), Chiavenato (2002) y Cuesta Santos (2005).

En lo relativo a la gestión del talento humano se han desarrollado múltiples propuestas metodológicas.

Por otra parte; la concepción estratégica, está vinculada a la GRH por dos razones fundamentales; primero, son los RH los encargados de concebir y aplicar las estrategias a utilizar por las organizaciones; segundo, por ser la GRH una de las unidades funcionales reconocidas de la gestión (Menguzzato y Renau, 1995; Kaplan y Norton, 2002; Ronda Pupo, 2004 y Cuesta Santos, 2005).

Los modelos de GRH presentan características que los diferencian respecto a su orientación estratégica, donde despuntan en este sentido Besseyre y Hax; mientras Beer y Chiavenato desarrollan las políticas y Werther y Davis reconocen el papel del entorno, ambas (política y entorno) como aspectos estratégicos fundamentales a considerar en la gestión.

1.2.1.2. Enfoques de auditorías de gestión de recursos humanos. Selección del procedimiento

Existen autores que han aportado con sus diferentes puntos de vistas (criterios) sean estos modelos y procedimientos en el desarrollo de ASGRH entre ellos se destacan: (Arnol Hax, 1992; Harper y Lynch, 1992; Chiavenato, 1993; CIDEDEC, 1994; Bustillo, 1994) entre otros,

con el objetivo de seleccionar el más relevante para su aplicación en el objeto de estudio práctico.

- **Arnol Hax (1992)**, en su libro “estrategia empresarial”, plantea que algunas políticas organizacionales fundamentales proporcionan el contexto para considerar la conducción de los RH, estas políticas varían de organización en organización y tienden a limitar o restringir el diseño concreto de un SGRH. Hax plantea un modelo evolutivo de planeamiento y desarrollo de RH como vía para aumentar la eficacia de la organización. Toda la formulación del modelo está encaminada al incremento del rendimiento individual pues todas las actividades de los RH tienden una influencia fundamental sobre el mismo, y por consiguiente sobre la productividad y el rendimiento de la organización.
- **Harper y Lynch (1992)**, plantean un modelo de GRH fundamentado en que la organización requiere RH en determinada cantidad y calidad, precisamente, la GRH y su control permiten satisfacer esta demanda, mediante la realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario de personal y la evaluación del potencial humano. A partir del conocimiento de los RH con que cuenta, se desarrollan las restantes actividades (análisis y descripción de puestos; curvas profesionales; promoción; planes de sucesión; formación; clima y motivación; selección de personal y "headhunting"; planes de comunicación; evaluación del desempeño; retribución e incentivos).

Las actividades conjuntamente con la previsión de necesidades de la organización, permite la optimización de los RH. Todo lo cual requiere de un seguimiento constante para verificar la coincidencia entre los resultados obtenidos y las exigencias de la organización. Este modelo tiene carácter descriptivo pues sólo muestra las actividades relacionadas con la GRH para lograr su optimización, pero no en su dinámica y operación. Un aspecto significativo a destacar es la importancia que le concede a la ASGRH como mecanismo de control del sistema.

- **Chiavenato (1993)** hace mayor énfasis en la necesidad de determinar patrones de referencia para definir los problemas en el ámbito de los RH. Estos patrones pueden ser de: cantidad. (número de empleados, % de fluctuación, índice de accidentalidad); calidad. (métodos de selección utilizados, resultados de la formación, funcionamiento de la evaluación del desempeño); tiempo. (tiempo promedio de permanencia en la empresa,

duración del proceso de selección); costo (costo directo o indirecto de la fluctuación, del ausentismo, de accidentes, de formación). Con el empleo de estos patrones puede evaluarse el resultado de la GRH o la ejecución de un programa en específico. La base de comparación puede ser interna (metas u objetivos propuestos) o externa (competidores u otras empresas con las mejores prácticas) mediante el empleo de herramientas actuales como el Benchmarking. Esto significa fijarse en patrones según **Michael J. Spendolini (1992)** quien ha sido su principal representante. Esta filosofía busca corregir desfasajes reales sin dejar a un lado el paradigma actual tratando de identificar oportunidades de mejoras efectuando cambios que logren resultados en función de las estrategias organizacionales.

- **Carlos Bustillo (1994)**. Con este modelo el autor pretende lograr una eficiente GRH y la motivación de las personas a través del puesto de trabajo, su desempeño, reconocimiento y progreso profesional. Es un modelo con carácter integrador pues percibe interrelaciones entre los diferentes elementos orientados a la motivación, refleja la interrelación que debe existir entre todas las actividades de RH, desde reclutamiento hasta los sistemas de remuneración pero no relaciona las actividades de RH con otros elementos de las Políticas de GRH.
- A partir del análisis realizado se considera la selección del procedimiento aportado por **Martínez Vivar y Nieves Julbe (2006)**, el cual resulta coherente a partir de la combinación de las técnicas que brinda, su ajuste al carácter sistémico y estratégico de la GRH y su nivel de adaptabilidad a las condiciones del objeto práctico en estudio.

1.2.2. Marco Conceptual

- **Auditoría**

Según Juan Ramón Santillana González, su libro Auditoría (2000; p. 17), define a la auditoría como: “Auditoría interna es una función independiente de evaluación establecida dentro de una organización, para examinar y evaluar sus actividades como un servicio a la misma organización. Es un control cuyas funciones consisten en examinar y evaluar la adecuación y eficiencia de otros controles”.

Ramiro Andrade Puga, en su libro Auditoría (1998: 37), define como: “El examen posterior y sistemático que realiza un profesional auditor, de todas o parte de las operaciones o actividades de una entidad con el propósito de opinar sobre ellas, o de dictaminar cuando se trate de estados financieros”.

- **Talento humano**

Según Idalberto Chiavenato (2008). La gestión de talento humano es una de las áreas con más cambios y transformaciones en los últimos años, no sólo en sus aspectos tangibles y concretos sino, sobre todo, en los conceptuales e intangibles.

- **Gobierno Autónomo Descentralizado**

Según el artículo 238 de la Constitución de la República del Ecuador, establece que constituyen Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) las juntas parroquiales rurales, los concejos municipales, los concejos metropolitanos, los consejos provinciales y los consejos regionales, y estos gozan de autonomía política, administrativa y financiera, y se rigen por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana. Es decir, son las instituciones que conforman la organización territorial del Estado Ecuatoriano.

CAPÍTULO 2

MÉTODO

2.1. Metodología general

2.1.1. Nivel de estudio

La presente investigación es de tipo: descriptivo y exploratorio.

Se considera tipo exploratorio, pues el objetivo es examinar el tema de ASGTH, el cual presenta en la teoría consultada necesario para el desarrollo del trabajo de investigación, por lo tanto desde el punto de vista tanto teórico como práctico se observan limitaciones para su contextualización en el objeto de estudio práctico.

Se considera como tipo descriptiva, pues se pretenden identificar las propiedades de los procesos del SGTH del objeto de estudio para la contextualización de los ajustes a realizar en el desarrollo de la investigación.

2.1.2. Modalidad de investigación

Para el desarrollo de trabajo se lo realizara mediante investigación de campo, dado que los datos son obtenidos dentro de la entidad a investigar donde se encuentra el objeto de estudio práctico, además, se utilizará documentos como evidencias a partir del apoyo para el desarrollo de la investigación.

2.1.3. Método

- **Métodos de investigación:** Los métodos de investigación que se aplicaron para el desarrollo de esta auditoría al sistema de gestión de Talento Humano en el GAD Municipal de Santo Domingo de los Tsáchilas, son los siguientes:

- **Método Inductivo:** Se aplicó este método mediante la observación de hechos que acontecieron dentro del área estudiada, con el propósito de llegar a conclusiones generales sobre la base del análisis de la información descrita de dichos fenómenos particulares.
- **Método Deductivo:** La deducción se realiza un diagnóstico que sirve para la toma de decisiones, por tanto, este método facilita deducir mediante la aplicación de encuestas y entrevistas de los hechos de conocimientos de gestión de talento humano.
- **Método Descriptivo:** Por medio de este método se describió los hechos en base de la interpretación clara de la información adquirida y una coherente exposición de los resultados obtenidos.
- **Método Analítico:** Se utilizó este método mediante el análisis de la información identificada en el GAD Municipal de Santo Domingo de los Tsáchilas y de la descomposición del todo en sus partes, lo que ayudó al análisis de aspectos concretos de la investigación en base a la documentación recolectada.
- **Método Sintético:** Con ayuda de este método se analizaron los aspectos teóricos, y en base a ello se realizó una síntesis explícita de manera integral facilitando el diseño técnico de la propuesta a través de procedimientos que se encuentren los más importantes en la metodología de modelos para obtener calidad en el manejo de procesos.
- **Método Estadístico:** Este método se utilizó para la recopilación de información, procesamiento e interpretación de datos obtenidos a través de las encuestas y entrevistas.

2.1.4. Población

La investigación está dirigida a todos los procesos que se insertan en el sistema de GTH, así como la muestra de los trabajadores (917) del GAD Municipal de Santo Domingo de los Tsáchilas.

Muestra: Fórmula para el cálculo de la muestra cuando se conoce la población.

$$n = \frac{z^2 PQN}{Ne^2 + z^2 PQ}$$

Tabla 2.1. Cálculo del tamaño de la muestra

N=	917				Tamaño de la Muestra
Z=	95	0,95	0,475	1,96	271
P=	50%	0,5	0,25		
q=	50%	0,5	0,25		
e=	5%	0,05	0,025		

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Cristina Giler, 2016.

- Z= nivel de confianza para esta investigación es de 95%.
- N= Número de personas que elaboran en el GAD Municipal de Santo Domingo de los Tsáchilas.
- P= es la probabilidad de éxito para una población.
- Q= es igual a la probabilidad de no éxito.
- n= Encuestas aplicadas
- e= es el error máximo permisible.

2.1.5. Selección instrumentos de investigación

Para el desarrollo de esta investigación se utilizó una combinación de instrumentos entre los que figuran la observación directa, la lista de chequeo y la encuesta.

2.1.6. Procesamiento de datos

El procesamiento de los datos se desarrolla mediante la combinación de un conjunto de requisitos para valorar el carácter sistémico y estratégico del proceso de GTH. En el caso de la encuesta aplicada para medir el nivel de fiabilidad de la escala se utilizará el coeficiente de alfa de Crombach y en su procesamiento se realizará mediante la estadística descriptiva para los análisis univariados.

2.2. Metodología específica para auditoría al sistema de gestión de recursos humanos

Objetivo: Auditar el sistema de GTH en el GAD Municipal de Santo Domingo de los Tsáchilas, para proyectar alternativas de solución a debilidades identificadas a partir de la aplicación de la tecnología de diagnóstico del SGTH.

2.2.1. Metodología de recursos técnicos y materiales

El trabajo de investigación para poder realizarlo fue necesario la utilización de los siguientes recursos técnicos y materiales:

- La biblioteca de la Universidad Tecnológica Equinoccial Sede Santo Domingo lugar donde se obtuvo la bibliografía necesaria para el trabajo de titulación.
- El GAD Municipal de Santo Domingo de los Tsáchilas, lugar donde se realizó la auditoria, y obtuvimos la información que va a ser utilizada para su respectivo análisis.
- Fue necesario utilizar una computadora.
- Fue necesario utilizar materiales de oficina para impresiones y formulación del banco de preguntas para las encuestas y entrevistas.

Las tareas a desarrollar y técnicas a utilizar son:

- **Realización del diagnóstico**

Para ello se utilizarán métodos y técnicas tales como: observación directa, entrevistas, métodos de expertos, diagrama de causa- efecto, entre otras técnicas pertinentes, así como la herramienta informática (Excel), todo ello permitirá:

- a) Recopilación de los datos generales de la organización y caracterización de sus recursos humanos atendiendo a las variables: sexo, edad y categoría ocupacional.
- b) Análisis de la cultura organización
- c) Análisis de la satisfacción laboral
- d) Evaluación de las cinco premisas y determinación del nivel de integración externa. Las premisas establecidas y que se comprobarán son las siguientes:

- Tener formulada la estrategia, consensuada con los trabajadores y en fase de aplicación.
- Contar con una participación efectiva de los trabajadores en la solución de los problemas y en la toma de decisiones.
- Poseer un clima laboral satisfactorio.
- Haber alcanzado liderazgo en la gestión de los recursos humanos
- Tener definidas las competencias básicas en los dirigentes y técnicos encargados de la gestión de los recursos humanos.

Las empresas que cumplen las premisas presentan orientación estratégica, por lo tanto, tienen un cierto nivel de integración externa, están en mejores condiciones de continuar la aplicación del modelo de GTH. Se considera que una entidad tiene orientación estratégica cuando en el caso de las premisas cumple con la primera condición, obtener la máxima calificación en la referida calificación a la formulación de la estrategia y en las demás no deben alcanzarse puntuaciones menores que la media.

- a) Evaluación de los 9 módulos que integran el modelo GTH y determinación del nivel de integración interna, identificando las brechas en los procesos de la gestión.
- b) Determinación del nivel estratégico, a partir de la integración de los resultados de las premisas y de los módulos.
- c) Listado de las principales debilidades o problemas que limitan la integración deseada en las empresas en que se compruebe que no lo alcanzan, determinando los procesos que más favorecen y menos favorecen la integración.
- d) Realizar un análisis DAFO para valorar las diferentes estrategias a las que el sistema de debe subordinar.

- **Análisis de causas y proyección de soluciones:**

Se seleccionarán las debilidades o procesos que menos favorecen la integración, se analizarán las causas y se proyectarán las soluciones correspondientes, empleando las técnicas y herramientas requeridas.

CAPÍTULO 3

RESULTADOS

3.1. Recolección y Tratamiento de Datos

El trabajo de investigación fue necesario obtener ayuda de terceras personas como fueron:

- Los responsables del departamento de talento humano del GAD Municipal de Santo Domingo de los Tsáchilas quien proporciono la información directa sobre los sistemas de gestión de talento humano que realiza. Ing. Viviana Anzules y el Sr. José Mendoza.
- El personal que forman parte del GAD Municipal de Santo Domingo de los Tsáchilas
- El Ing. Rodobaldo Martínez PhD., quien con su ayuda y dirección ha permitido concluir este trabajado de titulación.

3.1.1. Caracterización del GAD Municipal Santo Domingo de los Tsáchilas

El GAD Municipal es una entidad pública Descentralizada donde los tributos son recaudados con fines a realización de obras para la comunidad de Santo Domingo de los Tsáchilas.

3.1.2. Creación del GAD Municipal (Fundación Colona y su Historia)

El GAD Municipal de Santo Domingo es una entidad pública creada en 1899 en Ecuador.

De acuerdo a los escritos de la tierra colorada. Los datos se remontan al ex presidente de Ecuador, Gabriel García Moreno. En su presidencia se decreta, el 29 de mayo de 1861, la erección de Santo Domingo como parroquia del cantón Quito. En ese tiempo se contaba con algo más de 12.000 km² de superficie, pero sumando territorios que en la actualidad pertenecen a la provincia de Manabí.

Se institucionaliza el primer asentamiento colono, el 6 de noviembre de 1889, en la Hacienda Santa Rosa, propiedad del francés Domingo Giacometti (donde ahora están los

barrios La Carolina, Florida y Santa Fe), de esta manera se crea de forma oficial el pueblo de Santo Domingo.

Siendo pueblo, Santo Domingo ya empieza a contar con sus primeras autoridades civiles y policiales y su primera escuela llamada 'Instituto Peralta'. Hasta las dos primeras décadas del nuevo siglo, la población no superaba los 500 habitantes, entre nativos y blancos. Esto es parte de la historia de la nueva parroquia, una parroquia que era un camino para el Ecuador. Hay apellidos que destacan entre los primeros de Santo Domingo, como: Delgado (que eran los negros del Valle del Chota), Mina, Zurita, los colombianos Angulo, los Betancourt y los Vera.

Santo Domingo era un conjunto de fincas, pero empiezan a llegar los servicios hasta el centro de la ciudad, en el Parque Zaracay. Llegaban abogados, policías, funcionarios, médicos, arquitectos. La mayoría aún vivía en las montañas, pero para acceder a estos servicios, empiezan a asentarse cerca al Parque Zaracay, y según Víctor Hugo Torres, se da un proceso inverso, donde en 1960, las personas de las montañas empiezan a migrar al centro del pueblo, que también era una finca.

Así, en 1963 nace el primer asentamiento poblado que es la cooperativa de vivienda Padres de Familia. Es así como el parque Central es el lugar donde se desarrolló gran parte de la historia, porque era el centro comercial de Santo Domingo, el comercio en las calles, caballos, canchas deportivas, etc., todo estaba allí y los asentamientos se fueron constituyendo en función a esto. Torres menciona varios nombres de asentamientos que son históricos en la ciudad: Los Unificados, 30 de Julio, 17 de Diciembre, Dos Pinos, entre otros.

3.1.3. Caracterización de los Recursos Humanos

De acuerdo a la recopilación de los datos generales de la organización y caracterización de sus recursos humanos atendiendo a las variables: sexo, edad y categoría ocupacional.

El GAD Municipal de Santo Domingo de los Tsáchilas cuenta con 917 personas vinculadas en la institución, de los cuales el mayor porcentaje (74.70%) está representado por el sexo masculino y el restante (25.30%) al sexo femenino. La mayoría de los trabajadores cumplen con el requisito del cargo que se exige; además, solo 60.67 % de los trabajadores son

con contrato indefinido y la edad promedio de los trabajadores se encuentra comprendida entre los 30 a 39 años.

3.2. Presentación y análisis de resultados

3.2.1. Análisis de la cultura organizacional

En cuanto a los propios valores o creencias acerca del papel de la entidad en la sociedad y el de las personas en la entidad, se aplicó la encuesta (Anexo 1). Cuyos resultados se muestran a continuación.

Tabla 3.1. Resultado de la pregunta 1 (Anexo 1)

Pasan todas las decisiones que se toman en el GAD Municipal de Santo Domingo por las manos del Alcalde.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	TD	6	2,2	2,2	2,2
	D	47	17,3	17,3	19,6
	I	56	20,7	20,7	40,2
	A	72	26,6	26,6	66,8
	TA	90	33,2	33,2	100,0
	Total	271	100,0	100,0	

LEYENDA: TD: Totalmente en desacuerdo D: En desacuerdo I: Inseguro TA: Totalmente de acuerdo A: De acuerdo.

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Cristina Giler, 2016.

El 33,2% están totalmente de acuerdo que todas las decisiones que se toman en el GAD Municipal de Santo Domingo pasan por las manos del Alcalde, mientras el 26,6% respondió que están de acuerdo y el 20,7% inseguros.

Tabla 3.2. Resultado de la pregunta 2 (ANEXO 1)

El Alcalde del GAD Municipal de Santo Domingo es tolerante y favorece el pensamiento crítico.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	TD	12	4,4	4,4	4,4
	D	18	6,6	6,6	11,1
	I	70	25,8	25,8	36,9
	A	112	41,3	41,3	78,2
	TA	59	21,8	21,8	100,0
	Total	271	100,0	100,0	

LEYENDA: TD: Totalmente en desacuerdo D: En desacuerdo I: Inseguro TA: Totalmente de acuerdo A: De acuerdo.

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Cristina Giler, 2016.

El 41,3% están de acuerdo que el Alcalde del GAD Municipal de Santo Domingo es tolerante y favorece el pensamiento crítico, mientras el 25,8% respondió que están inseguros y el 21,8% totalmente de acuerdo.

Tabla 3.3. Resultado de la pregunta 3 (ANEXO 1)

Giran sobre temas de gran interés para el GAD Municipal de Santo Domingo, los debates en las reuniones.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	TD	13	4,8	4,8	4,8
	D	66	24,4	24,4	29,2
	I	78	28,8	28,8	57,9
	A	71	26,2	26,2	84,1
	TA	43	15,9	15,9	100,0
	Total	271	100,0	100,0	

LEYENDA: TD: Totalmente en desacuerdo D: En desacuerdo I: Inseguro TA: Totalmente de acuerdo A: De acuerdo.

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Cristina Giler, 2016.

En el total de encuestados 28,8% están inseguros que giran sobre temas de gran interés para el GAD Municipal de Santo Domingo, los debates en las reuniones, mientras el 26,2% respondió que están de acuerdo y el 24,4% están en desacuerdo.

Tabla 3.4. Resultado de la pregunta 4 (ANEXO 1)

Se les da el apropiado reconocimiento a las personas que con su labor aportan al cumplimiento de los objetivos en el GAD Municipal de Santo Domingo.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	TD	42	15,5	15,5	15,5
	D	75	27,7	27,7	43,2
	I	66	24,4	24,4	67,5
	A	62	22,9	22,9	90,4
	TA	26	9,6	9,6	100,0
	Total	271	100,0	100,0	

LEYENDA: TD: Totalmente en desacuerdo D: En desacuerdo I: Inseguro TA: Totalmente de acuerdo A: De acuerdo.

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Cristina Giler, 2016.

De acuerdo a esta interrogante el 27,7% están en desacuerdo que se les da el apropiado reconocimiento a las personas que con su labor aportan al cumplimiento de los objetivos en el GAD Municipal de Santo Domingo, mientras el 24,4% respondió que están inseguros y el 22,9% están de acuerdo.

Tabla 3.5. Resultado de la pregunta 5 (ANEXO 1)

El GAD Municipal de Santo Domingo está en constante monitoreo del entorno para adelantarse a los posibles cambios de este.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	TD	28	10,3	10,3	10,3
	D	72	26,6	26,6	36,9
	I	76	28,0	28,0	64,9
	A	69	25,5	25,5	90,4
	TA	26	9,6	9,6	100,0
	Total	271	100,0	100,0	

LEYENDA: TD: Totalmente en desacuerdo D: En desacuerdo I: Inseguro TA: Totalmente de acuerdo A: De acuerdo.

F Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Cristina Giler, 2016.

El 28,0% están inseguros que el GAD Municipal de Santo Domingo está en constante monitoreo del entorno para adelantarse a los posibles cambios de este, mientras el 26,6% respondió que están en desacuerdo y el 25,5% están de acuerdo.

Tabla 3.6. Resultado de la pregunta 6 (ANEXO 1)

Es muy elevado el nivel de pertenencia y compromiso de mis compañeros.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	TD	32	11,8	11,8
	D	71	26,2	38,0
	I	65	24,0	62,0
	A	78	28,8	90,8
	TA	25	9,2	100,0
	Total	271	100,0	100,0

LEYENDA: TD: Totalmente en desacuerdo D: En desacuerdo I: Inseguro TA: Totalmente de acuerdo A: De acuerdo.

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Cristina Giler, 2016.

El 28,8% están de acuerdo que es muy elevado el nivel de pertenencia y compromiso de mis compañeros, mientras el 26,2% respondió que están en desacuerdo y el 24,0% están inseguros.

Tabla 3.7. Resultado de la pregunta 7 (ANEXO 1)

Está acorde el nivel profesional con el perfil que se necesita en cuanto a la contratación o necesidad de trabajadores.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	TD	38	14,0	14,0
	D	80	29,5	43,5
	I	67	24,7	68,3
	A	63	23,2	91,5
	TA	21	7,7	99,3
	6,00	2	,7	100,0
	Total	271	100,0	100,0

LEYENDA: TD: Totalmente en desacuerdo D: En desacuerdo I: Inseguro TA: Totalmente de acuerdo A: De acuerdo.

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Cristina Giler, 2016.

Según los encuestados el 29,5% están en desacuerdo, que está acorde el nivel profesional con el perfil que se necesita en cuanto a la contratación o necesidad de trabajadores, mientras el 24,7% respondió que están inseguros y el 23,2% están de acuerdo.

Tabla 3.8. Resultado de la pregunta 8 (ANEXO 1)

Son objetivos fundamentales del GAD Municipal de Santo Domingo, la mejora continua de los procesos y la innovación tecnológica.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	TD	30	11,1	11,1	11,1
	D	58	21,4	21,4	32,5
	I	65	24,0	24,0	56,5
	A	82	30,3	30,3	86,7
	TA	36	13,3	13,3	100,0
	Total	271	100,0	100,0	

LEYENDA: TD: Totalmente en desacuerdo D: En desacuerdo I: Inseguro TA: Totalmente de acuerdo A: De acuerdo.

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Cristina Giler, 2016.

Contestaron los encuestados que el 30,3% están de acuerdo que son objetivos fundamentales del GAD Municipal de Santo Domingo, la mejora continua de los procesos y la innovación tecnológica, mientras el 24,0% respondió que están inseguros y el 21,4% están en desacuerdo.

Tabla 3.9. Resultado de la pregunta 9 (ANEXO 1)

El GAD Municipal de Santo Domingo no cuenta con la capacidad de cumplir los compromisos que realiza.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	TD	48	17,7	17,7	17,7
	D	71	26,2	26,2	43,9
	I	75	27,7	27,7	71,6
	A	51	18,8	18,8	90,4
	TA	26	9,6	9,6	100,0
	Total	271	100,0	100,0	

LEYENDA: TD: Totalmente en desacuerdo D: En desacuerdo I: Inseguro TA: Totalmente de acuerdo A: De acuerdo.

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Cristina Giler, 2016.

Del total de encuestados el 27,7% están inseguros que el GAD Municipal de Santo Domingo no cuenta con la capacidad de cumplir los compromisos que realiza, mientras el 26,2% respondió que están en desacuerdo y el 18,8% están de acuerdo.

Tabla 3.10. Resultado de la pregunta 10 (ANEXO 1)

Es incapaz de cumplir con la planificación del personal prevista en el GAD Municipal de Santo Domingo.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	TD	45	16,6	16,6	16,6
	D	83	30,6	30,6	47,2
	I	71	26,2	26,2	73,4
	A	51	18,8	18,8	92,3
	TA	21	7,7	7,7	100,0
	Total	271	100,0	100,0	

LEYENDA: TD: Totalmente en desacuerdo D: En desacuerdo I: Inseguro TA: Totalmente de acuerdo A: De acuerdo.

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Cristina Giler, 2016.

Los encuestados respondieron que el 30,6% están en desacuerdo que es incapaz de cumplir con la planificación del personal prevista en el GAD Municipal de Santo Domingo, mientras el 26,2% respondió que están inseguros y el 18,8% están de acuerdo.

Tabla 3.11. Resultado de la pregunta 11 (ANEXO 1)

El GAD Municipal de Santo Domingo está involucrado en las investigaciones más relevantes del territorio y colabora en su desarrollo.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	TD	30	11,1	11,1	11,1
	D	80	29,5	29,5	40,6
	I	67	24,7	24,7	65,3
	A	67	24,7	24,7	90,0
	TA	27	10,0	10,0	100,0
	Total	271	100,0	100,0	

LEYENDA: TD: Totalmente en desacuerdo D: En desacuerdo I: Inseguro TA: Totalmente de acuerdo A: De acuerdo.

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Cristina Giler, 2016.

El 29,5% de encuestados están en desacuerdo que el GAD Municipal de Santo Domingo está involucrado en las investigaciones más relevantes del territorio y colabora en su desarrollo, mientras el 24,7% respondió que están inseguros y el 24,7% están de acuerdo.

Tabla 3.12. Resultado de la pregunta 12 (ANEXO 1)

Cuenta con un grupo de trabajadores altamente competitivos el GAD Municipal de Santo Domingo.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	TD	34	12,5	12,5	12,5
	D	90	33,2	33,2	45,8
	I	66	24,4	24,4	70,1
	A	62	22,9	22,9	93,0
	TA	19	7,0	7,0	100,0
Total		271	100,0	100,0	

LEYENDA: TD: Totalmente en desacuerdo D: En desacuerdo I: Inseguro TA: Totalmente de acuerdo A: De acuerdo.

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Cristina Giler, 2016.

Según los encuestados respondieron que el 33,2% están en desacuerdo que cuenta con un grupo de trabajadores altamente competitivos el GAD Municipal de Santo Domingo, mientras el 24,4% respondió que están inseguros y el 22,9% están de acuerdo.

3.2.2. Diagnóstico de los resultados

Con los resultados de la primera encuesta, se observa que el 33,2% están totalmente de acuerdo que todas las decisiones que se toman en el GAD Municipal de Santo Domingo pasan por las manos del Alcalde, dando a conocer que el mismo tiene totalmente conocimiento de todos los trámites que ahí se dan, además el señor Alcalde es una persona tolerante y favorece el pensamiento crítico.

El 28,8% de los encuestados están inseguros que giran sobre temas de gran interés para el GAD Municipal de Santo Domingo, los debates en las reuniones, mientras el 26,2% respondió que están de acuerdo y el 24,4% están en desacuerdo. Es decir que mayor parte de las persona que laboran dentro de la institución desconoce sobre los temas de interés y debates que se dan en las reuniones de consejo, y esto se da porque los involucrados solo son los concejales y el Alcalde, pero no brindan un correcto flujo de información de los resultados que se obtienen de las reuniones.

3.2.3. Satisfacción Laboral

El 27,7% de los encuestados están en desacuerdo que se les da el apropiado reconocimiento a las personas que con su labor aportan al cumplimiento de los objetivos en el GAD Municipal de Santo Domingo, mientras el 24,4% respondió que están inseguros. Es decir que a pesar del esfuerzo que hacen el personal no están recibiendo un reconocimiento por su productividad en el trabajo, motivo que muchos de ellos ya no se esfuerzan por dar lo mejor de sus capacidades y brindar un buen servicio.

El 28,0% de las personas encuestadas están inseguros que el GAD Municipal de Santo Domingo está en constante monitoreo del entorno para adelantarse a los posibles cambios de este, mientras el 26,6% respondió que están en desacuerdo. Es decir que no están monitoreando continuamente el entorno produciendo así un retraso en los cambios para solucionar problemas futuros

Según los encuestados el 29,5% están en desacuerdo, que está acorde el nivel profesional con el perfil que se necesita en cuanto a la contratación o necesidad de trabajadores, mientras el 24,7% respondió que están inseguros. Es decir que los puestos de trabajos están ocupando personas que no están de acuerdo a un perfil requerido, y la inexperiencia en los puestos retrasa los procesos que ofrece el GAD Municipal de Santo Domingo de los Tsáchilas.

Del total de encuestados el 27,7% están inseguros que el GAD Municipal de Santo Domingo no cuenta con la capacidad de cumplir los compromisos que realiza, mientras el 26,2% respondió que están en desacuerdo.

Los encuestados respondieron que el 30,6% están en desacuerdo que es incapaz de cumplir con la planificación del personal prevista en el GAD Municipal de Santo Domingo, mientras el 26,2% respondió que están inseguros.

Según los encuestados respondieron que el 33,2% están en desacuerdo que cuenta con un grupo de trabajadores altamente competitivos el GAD Municipal de Santo Domingo, mientras el 24,4% respondió que están inseguros.

Tabla 3.13. Resultado de la pregunta 1 (ANEXO 2)

¿En el servicio otorgado por parte del GAD Municipal de Santo Domingo fácilmente el resultado de su trabajo se ve reflejado?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	28	10,3	10,3	10,3
	Casi Nunca	40	14,8	14,8	25,1
	A Veces	83	30,6	30,6	55,7
	Casi Siempre	77	28,4	28,4	84,1
	Siempre	43	15,9	15,9	100,0
	Total	271	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Cristina Giler, 2016.

El 30,6% de los encuestados indican que a veces en el servicio otorgado por parte del GAD Municipal de Santo Domingo fácilmente el resultado de su trabajo se ve reflejado, mientras el 28,4% respondió que casi siempre y el 15,9% siempre.

Tabla 3.14. Resultado de la pregunta 2 (ANEXO 2)

¿Solicita realizar diferentes operaciones y utilizar un gran número de destrezas y conocimientos su trabajo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	Nunca	24	8,9	8,9	8,9
	Casi Nunca	65	24,0	24,0	32,8
	A Veces	72	26,6	26,6	59,4
	Casi Siempre	57	21,0	21,0	80,4
	Siempre	53	19,6	19,6	100,0
	Total	271	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Cristina Giler, 2016.

El 26,6% de los encuestados indican que a veces solicita realizar diferentes operaciones y utilizar un gran número de destrezas y conocimientos su trabajo, mientras el 24,0% respondió que casi nunca y el 21,0% casi siempre.

Tabla 3.15. Resultado de la pregunta 3 (ANEXO 2)

		¿Afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas los resultados de su trabajo?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	42	15,5	15,5	15,5
	Casi Nunca	70	25,8	25,8	41,3
	A Veces	69	25,5	25,5	66,8
	Casi Siempre	45	16,6	16,6	83,4
	Siempre	45	16,6	16,6	100,0
	Total	271	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Cristina Giler, 2016.

El 25,8% de los encuestados indican que casi siempre afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas los resultados de su trabajo, mientras el 25,5% respondió que casi nunca y el 16,6% casi siempre.

Tabla 3.16. Resultado de la pregunta 4 (ANEXO 2)

		¿Tiene la independencia o posibilidad de disponer cómo y cuándo debe realizar su trabajo?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	31	11,4	11,4	11,4
	Casi Nunca	48	17,7	17,7	29,2
	A Veces	67	24,7	24,7	53,9
	Casi Siempre	50	18,5	18,5	72,3
	Siempre	75	27,7	27,7	100,0
	Total	271	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Cristina Giler, 2016.

El 27,7% de los encuestados indican que siempre tienen la independencia o posibilidad de disponer cómo y cuándo debe realizar su trabajo, mientras el 24,7% respondió que a veces y el 18,5% casi siempre.

Tabla 3.17. Resultado de la pregunta 5 (ANEXO 2)

		¿Los supervisores u otras personas, le dan a conocer lo bien que lo están desarrollando su propio trabajo?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	54	19,9	19,9	19,9
	Casi Nunca	71	26,2	26,2	46,1
	A Veces	67	24,7	24,7	70,8
	Casi Siempre	44	16,2	16,2	87,1
	Siempre	35	12,9	12,9	100,0
	Total	271	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Cristina Giler, 2016.

El 26,2% de los encuestados indican que casi nunca los supervisores u otras personas, le dan a conocer lo bien que lo están desarrollando su propio trabajo, mientras el 24,7% respondió que a veces y el 19,9% nunca.

Tabla 3.18. Resultado de la pregunta 6 (ANEXO 2)

		¿Cada miembro del grupo puede desenvolver con práctica todas o gran parte de las tareas que tiene establecido el grupo?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	34	12,5	12,5	12,5
	Casi Nunca	54	19,9	19,9	32,5
	A Veces	78	28,8	28,8	61,3
	Casi Siempre	64	23,6	23,6	84,9
	Siempre	41	15,1	15,1	100,0
	Total	271	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Cristina Giler, 2016.

El 28,8% de los encuestados indican que a veces cada miembro del grupo puede desenvolver con práctica todas o gran parte de las tareas que tiene establecido el grupo, mientras el 23,6% respondió que casi siempre y el 19,9% casi nunca.

Tabla 3.19. Resultado de la pregunta 7 (ANEXO 2)

¿Puede el grupo ver el efecto del trabajo en el servicio final?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	28	10,3	10,3	10,3
	Casi Nunca	48	17,7	17,7	28,0
	A Veces	79	29,2	29,2	57,2
	Casi Siempre	59	21,8	21,8	79,0
	Siempre	57	21,0	21,0	100,0
	Total	271	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Cristina Giler, 2016.

El 29,2% de los encuestados indican que a veces puede el grupo ver el efecto del trabajo en el servicio final, mientras el 21,8% respondió que casi siempre y el 21,0% siempre.

Tabla 3.20. Resultado de la pregunta 8 (ANEXO 2)

¿Afectan de manera significativa la vida o bienestar de otras personas, los resultados del trabajo del grupo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	34	12,5	12,5	12,5
	Casi Nunca	62	22,9	22,9	35,4
	A Veces	80	29,5	29,5	64,9
	Casi Siempre	57	21,0	21,0	86,0
	Siempre	38	14,0	14,0	100,0
	Total	271	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Cristina Giler, 2016.

El 29,2% de los encuestados indican que a veces puede el grupo ver el efecto del trabajo en el servicio final, mientras el 21,8% respondió que casi siempre y el 21,0% siempre.

Tabla 3.21. Resultado de la pregunta 9 (ANEXO 2)

¿Su propio trabajo, los supervisores u otras personas, le brindan la información al grupo de evaluación de desempeño la calidad de trabajo que brinda a los usuarios?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	29	10,7	10,7	10,7
	Casi Nunca	62	22,9	22,9	33,6
	A Veces	73	26,9	26,9	60,5
	Casi Siempre	65	24,0	24,0	84,5
	Siempre	42	15,5	15,5	100,0
	Total	271	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Cristina Giler, 2016.

El 26,9% de los encuestados indican que a veces su propio trabajo, los supervisores u otras personas, le brindan la información al grupo de evaluación de desempeño la calidad de trabajo que brinda a los usuarios, mientras el 24,0% respondió que casi siempre y el 22,9% casi nunca.

Tabla 3.22. Resultado de la pregunta 10 (ANEXO 2)

¿Los miembros del grupo, notifican en la determinación de metas y objetivos de trabajo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	28	10,3	10,3	10,3
	Casi Nunca	55	20,3	20,3	30,6
	A Veces	76	28,0	28,0	58,7
	Casi Siempre	59	21,8	21,8	80,4
	Siempre	53	19,6	19,6	100,0
	Total	271	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Cristina Giler, 2016.

El 28,0% de los encuestados indican que a veces los miembros del grupo, notifican en la determinación de metas y objetivos de trabajo, mientras el 21,8% respondió que casi siempre y el 20,3% casi nunca.

Tabla 3.23. Resultado de la pregunta 11 (ANEXO 2)

¿Se mantiene unido el grupo para obtener una meta común después de ser acordada?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	25	9,2	9,2	9,2
	Casi Nunca	49	18,1	18,1	27,3
	A Veces	65	24,0	24,0	51,3
	Casi Siempre	67	24,7	24,7	76,0
	Siempre	65	24,0	24,0	100,0
	Total	271	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Cristina Giler, 2016.

El 24,7% de los encuestados indican que casi siempre se mantiene unido el grupo para obtener una meta común después de ser acordada, mientras el 24,0% respondió que siempre y el 24,0% a veces.

Tabla 3.24. Resultado de la pregunta 12 (ANEXO 2)

¿En el grupo se siente usted en todo momento apoyado?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	26	9,6	9,6	9,6
	Casi Nunca	56	20,7	20,7	30,3
	A Veces	74	27,3	27,3	57,6
	Casi Siempre	58	21,4	21,4	79,0
	Siempre	57	21,0	21,0	100,0
	Total	271	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Cristina Giler, 2016.

El 27,3% de los encuestados indican que a veces en el grupo se sienten en todo momento apoyado, mientras el 21,4% respondió que casi siempre y el 21,0% siempre.

Tabla 3.25. Resultado de la pregunta 13 (ANEXO 2)

¿Con las relaciones humanas que se encuentran entre los miembros del grupo y de estos con sus dirigentes está conforme con el trabajo que realizan?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	Nunca	30	11,1	11,1	11,1
	Casi Nunca	54	19,9	19,9	31,0
	A Veces	81	29,9	29,9	60,9
	Casi Siempre	60	22,1	22,1	83,0
	Siempre	46	17	17,0	100,0
	Total	271	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Cristina Giler, 2016.

El 29,9% de los encuestados indican que a veces con las relaciones humanas que se encuentran entre los miembros del grupo y de estos con sus dirigentes están conforme con el trabajo que realizan, mientras el 22,1% respondió que casi siempre y el 19,9% casi nunca.

Tabla 3.26. Resultado de la pregunta 14 (ANEXO 2)

		¿Le permiten compensar sus necesidades personales, los ingresos que recibe por su trabajo?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	Nunca	34	12,5	12,5	12,5
	Casi Nunca	64	23,6	23,6	36,2
	A Veces	80	29,5	29,5	65,7
	Casi Siempre	61	22,5	22,5	88,2
	Siempre	32	11,8	11,8	100,0
	Total	271	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Cristina Giler, 2016.

El 29,5% de los encuestados indican que a veces le permiten compensar sus necesidades personales y los ingresos que reciben por su trabajo, mientras el 23,6% respondió que casi nunca y el 22,5% casi siempre.

Tabla 3.27. Resultado de la pregunta 15 (ANEXO 2)

		¿Está acorde a la cantidad y calidad del trabajo que realiza, el salario que recibe?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	34	12,5	12,5	12,5
	Casi Nunca	66	24,4	24,4	36,9
	A Veces	70	25,8	25,8	62,7
	Casi Siempre	67	24,7	24,7	87,5
	Siempre	34	12,6	12,6	100,0
	Total	271	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Cristina Giler, 2016.

El 25,8% de los encuestados indican que a veces están acorde a la cantidad y calidad del trabajo que realizan y el salario que reciben, mientras el 24,7% respondió que casi siempre y el 24,4% casi nunca.

Tabla 3.28. Resultado de la pregunta 16 (ANEXO 2)

		¿El salario que recibe con su nivel de preparación se concierne con el mismo?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	43	15,9	15,9	15,9
	Casi Nunca	58	21,4	21,4	37,3
	A Veces	63	23,2	23,2	60,5
	Casi Siempre	71	26,2	26,2	86,7
	Siempre	36	13,3	13,3	100,0
	Total	271	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Cristina Giler, 2016.

El 26,2% indican que casi siempre el salario que reciben con su nivel de preparación se concierne con el mismo, mientras el 23,2% respondió que a veces y el 21,4% casi nunca.

Tabla 3.29. Resultado de la pregunta 17 (ANEXO 2)

¿Los aspectos que se evalúan se conocen para el otorgamiento de méritos y la selección de los más destacados?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	53	19,6	19,6	19,6
	Casi Nunca	61	22,5	22,5	42,1
	A Veces	78	28,8	28,8	70,8
	Casi Siempre	41	15,1	15,1	86,0
	Siempre	38	14,0	14,0	100,0
	Total	271	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Cristina Giler, 2016.

El 28,8% de los encuestados indican que a veces los aspectos que se evalúan se conocen para el otorgamiento de méritos y la selección de los más destacados, mientras el 22,5% respondió que casi nunca y el 19,6% nunca.

Tabla 3.30. Resultado de la pregunta 18 (ANEXO 2)

¿Ofrece la mayor cantidad de méritos a los más destacados, el sistema de estimulación moral y material establecido?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	49	18,1	18,1	18,1
	Casi Nunca	64	23,6	23,6	41,7
	A Veces	66	24,4	24,4	66,1
	Casi Siempre	61	22,5	22,5	88,6
	Siempre	31	11,4	11,4	100,0
	Total	271	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Cristina Giler, 2016.

El 24,4% de los encuestados indican que a veces ofrecen la mayor cantidad de méritos a los más destacados, el sistema de estimulación moral y material establecido, mientras el 23,6% respondió que casi nunca y el 22,5% casi siempre.

Tabla 3.31. Resultado de la pregunta 19 (ANEXO 2)

¿La mayor cantidad de estímulos materiales los reciben los trabajadores más destacados?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	56	20,7	20,7	20,7
	Casi Nunca	51	18,8	18,8	39,5
	A Veces	75	27,7	27,7	67,2
	Casi Siempre	55	20,3	20,3	87,5
	Siempre	34	12,5	12,5	100,0
	Total	271	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Cristina Giler, 2016.

El 27,7% de los encuestados indican que a veces la mayor cantidad de estímulos materiales los reciben los trabajadores más destacados, mientras el 20,7% respondió que nunca y el 20,3% casi siempre.

Tabla 3.32. Resultado de la pregunta 20 (ANEXO 2)

¿Le ofrece seguridad el ambiente de trabajo? ¿Las áreas están debidamente protegidas?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	36	13,3	13,3	13,3
	Casi Nunca	72	26,6	26,6	39,9
	A Veces	62	22,9	22,9	62,7
	Casi Siempre	69	25,5	25,5	88,2
	Siempre	32	11,8	11,8	100,0
	Total	271	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Cristina Giler, 2016.

El 26,6% de los encuestados indican que casi nunca les ofrecen seguridad en el ambiente de trabajo y en las áreas debidamente protegidas, mientras el 25,5% respondió que casi siempre y el 22,9% a veces.

Tabla 3.33. Resultado de la pregunta 21 (ANEXO 2)

¿Le son favorables, las condiciones higiénicas de su ambiente?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	40	14,8	14,8	14,8
	Casi Nunca	68	25,1	25,1	39,9
	A Veces	71	26,2	26,2	66,1
	Casi Siempre	54	19,9	19,9	86,0
	Siempre	38	14,0	14,0	100,0
	Total	271	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Cristina Giler, 2016.

El 26,2% de los encuestados indican que a veces le son favorables, las condiciones higiénicas de su ambiente, mientras el 25,1% respondió que casi nunca y el 19,9% casi siempre.

Tabla 3.34. Resultado de la pregunta 22 (ANEXO 2)

¿El ambiente estéticamente le resulta agradable, existe orden y cuidado?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	26	9,6	9,6	9,6
	Casi Nunca	65	24,0	24,0	33,6
	A Veces	83	30,6	30,6	64,2
	Casi Siempre	63	23,2	23,2	87,5
	Siempre	34	12,5	12,5	100,0
	Total	271	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Cristina Giler, 2016.

El 30,6% de los encuestados indican que a veces el ambiente estéticamente le resulta agradable, existe orden y cuidado, mientras el 24,0% respondió que casi nunca y el 23,2% casi siempre.

Tabla 3.35. Resultado de la pregunta 23 (ANEXO 2)

¿Permiten realizar el trabajo cómodamente los equipos, muebles, herramientas, útiles de trabajo y espacio?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	40	14,8	14,8	14,8
	Casi Nunca	73	26,9	26,9	41,7
	A Veces	73	26,9	26,9	68,6
	Casi Siempre	53	19,6	19,6	88,2
	Siempre	32	11,8	11,8	100,0
	Total	271	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Cristina Giler, 2016.

El 26,9% de los encuestados indican que a veces permiten realizar el trabajo cómodamente los equipos, muebles, herramientas, útiles de trabajo y espacio, mientras el 26,9% respondió que casi nunca y el 19,6% casi siempre.

Tabla 3.36. Resultado de la pregunta 24 (ANEXO 2)

¿Le satisfacen las condiciones del horario de trabajo, y su flexibilidad?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	33	12,2	12,2	12,2
	Casi Nunca	67	24,7	24,7	36,9
	A Veces	68	25,1	25,1	62,0
	Casi Siempre	57	21,0	21,0	83,0
	Siempre	46	17,0	17,0	100,0
	Total	271	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Cristina Giler, 2016.

El 25,1% de los encuestados indican que a veces le satisfacen las condiciones del horario de trabajo y su flexibilidad mientras el 24,7% respondió que casi nunca y el 21,0% casi siempre.

Tabla 3.37. Resultado de la pregunta 25 (ANEXO 2)

¿Propicia condiciones favorables de alimentación, transporte, y salud su centro laboral?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	39	14,4	14,4	14,4
	Casi Nunca	78	28,8	28,8	43,2
	A Veces	72	26,6	26,6	69,7
	Casi Siempre	51	18,8	18,8	88,6
	Siempre	31	11,5	11,5	100,0
	Total	271	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Cristina Giler, 2016.

El 28,8% de los encuestados indican que casi nunca propician condiciones favorables de alimentación, transporte, y salud su centro laboral, mientras el 26,6% respondió que a veces y el 18,8% casi siempre.

Tabla 3.38. Resultado de la pregunta 26 (ANEXO 2)

¿Le satisfacen, las condiciones de desarrollo personal y profesional (capacitación, desarrollo, posibilidades de ascenso.)?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	40	14,8	14,8	14,8
	Casi Nunca	66	24,4	24,4	39,1
	A Veces	85	31,4	31,4	70,5
	Casi Siempre	62	22,9	22,9	93,4
	Siempre	18	6,6	6,6	100,0
	Total	271	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Cristina Giler, 2016.

El 31,4% de los encuestados indican que a veces la mayor cantidad de estímulos materiales los reciben los trabajadores más destacados, mientras el 24,4% respondió que casi nunca y el 22,9% casi siempre.

Tabla 3.39. Resultado de la pregunta 27 (ANEXO 2)

¿Para resolver sus problemas personales y familiares recibe el apoyo (vivienda, círculo infantil, etc.)?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	48	17,7	17,7	17,7
	Casi Nunca	70	25,8	25,8	43,5
	A Veces	74	27,3	27,3	70,8
	Casi Siempre	52	19,2	19,2	90,0
	Siempre	27	10,0	10,0	100,0
	Total	271	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Cristina Giler, 2016.

El 27,3% de los encuestados indican que a veces para resolver sus problemas personales y familiares reciben el apoyo (vivienda, círculo infantil, etc.), mientras el 25,8% respondió que casi nunca y el 19,2% casi siempre.

Tabla 3.40. Resultado de la pregunta 28 (ANEXO 2)

¿Propicia condiciones de desarrollo y participación en las esferas culturales, recreativas y sociales su centro laboral?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	33	12,2	12,2	12,2
	Casi Nunca	80	29,5	29,5	41,7
	A Veces	83	30,6	30,6	72,3
	Casi Siempre	54	19,9	19,9	92,3
	Siempre	21	7,7	7,7	100,0
	Total	271	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Cristina Giler, 2016.

El 30,6% de los encuestados indican que a veces propician condiciones de desarrollo y participación en las esferas culturales, recreativas y sociales su centro laboral, mientras el 29,5% respondió que casi nunca y el 19,9% casi siempre.

Tabla 3.41. Resultado de la pregunta 29 (ANEXO 2)

En el GAD Municipal de Santo Domingo usted se considera comprometido.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	20	7,4	7,4	7,4
	Casi Nunca	55	20,3	20,3	27,7
	A Veces	68	25,1	25,1	52,8
	Casi Siempre	68	25,1	25,1	77,9
	Siempre	60	22,1	22,1	100,0
	Total	271	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Cristina Giler, 2016.

El 25,1% de los encuestados indican que a veces en el GAD Municipal de Santo Domingo se consideran comprometidos, mientras el 25,1% respondió que casi siempre y el 22,1% siempre.

Tabla 3.42. Resultado de la pregunta 30 (ANEXO 2)

En el GAD Municipal de Santo Domingo valore integralmente su satisfacción.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	29	10,7	10,7	10,7
	Casi Nunca	62	22,9	22,9	33,6
	A Veces	88	32,5	32,5	66,1
	Casi Siempre	58	21,4	21,4	87,5
	Siempre	34	12,5	12,5	100,0
	Total	271	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Cristina Giler, 2016.

El 32,5% de los encuestados indican que a veces en el GAD Municipal de Santo Domingo valoran integralmente su satisfacción, mientras el 22,9% respondió que casi nunca y el 21,4% casi siempre.

3.2.4. Diagnóstico de la Encuesta 2.

3.2.4.1. Cultura Organizacional

A pesar que la mayor parte de la población está satisfecha a veces con el resultado del servicio, podemos observar que un 10,3% no lo está como también una minoría del 15,9% que sí. Dando a conocer que el resultado del servicio brindado por los trabajadores si se ve en el resultado del servicio brindado a la ciudadanía a veces.

Existe un porcentaje considerable donde los trabajadores sienten que no cuentan con independencia para hacer su trabajo, además los supervisores casi nunca motivan o dan a conocer lo bien que realizan el desarrollo del trabajo y esto produce que a veces puede el grupo ver el efecto del trabajo en el servicio final.

El 29,9% de los encuestados indican que a veces con las relaciones humanas que se encuentran entre los miembros del grupo y de estos con sus dirigentes están conforme con el trabajo que realizan, pero existe un valor considerable que piensa que existe desintegración al momento de trabajar en equipo dentro del GAD Municipal de Santo Domingo de los Tsáchilas

El 26,9% de los encuestados indican que a veces permiten realizar el trabajo cómodamente los equipos, muebles, herramientas, útiles de trabajo y espacio, mientras el 26,9% respondió que casi nunca. Es decir que no se encuentran muy conformes con los materiales que le permite desenvolver en el puesto de trabajo.

3.2.4.2. Tecnología

La tecnología del GAD Municipal de Santo Domingo de los Tsáchilas es actualizada donde cuenta con equipos de buena calidad que hacen posible que el servicio sea más rápido y eficaz.

3.2.4.3. Procesos

Se cuenta con los manuales y (o) procedimientos que permiten la gestión de los procesos principales de la empresa, los que se actualizan periódicamente en consulta con los trabajadores.

Los procesos que se llevan a cabo en la organización son:

Procesos Estratégicos:

- Planeación estratégica
- Gestión de recursos humanos

- Gestión administrativo financiero
- Gestión económica
- Gestión sistemático

3.2.5. Diagnóstico de las variables del flujo de los recursos humanos

Para el desarrollo del diagnóstico de las variables que componen el sistema de gestión de recursos humanos en el GAD Municipal de Santo Domingo, se utilizó la herramienta diagnóstica propuesta por el MTSS, 2007, la cual permite medir el nivel de integración interna, externa y estratégica del sistema de gestión en análisis y facilita a la entidad en la identificación de las principales debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que sobre el SGTH existen.

La técnica principal a desarrollar es la lista de chequeo. Las respuestas para este instrumento están concebidas en tres niveles de desarrollo: bajo, cuando se alcanza una puntuación mínima de 5 puntos; media, cuando se obtiene 10 puntos; alto, Cuando se alcanza la máxima puntuación de 15 puntos. En lo adelante se muestran los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento.

Basándonos en el resultado de la evaluación de las cinco premisas y determinación del nivel de integración externa. Las premisas establecidas y que se comprobaron son las siguientes:

3.2.5.1. Evaluación de las premisas

Tabla 3.43. Tabla de Premisa

Premisas	Criterio	Evaluación	Explique por qué seleccionó esa respuesta
Orientación estratégica	¿Se elaboró por la dirección de la empresa, con la participación de mandos medios y trabajadores, la misión y visión con el objetivo de promover un cambio?	ALTO	Esta establecida en el Estatuto Orgánico COOTAD.
	¿Están identificados los problemas y las soluciones con enfoque estratégico a los que tiene que enfrentarse la empresa en los próximos tres años?	MEDIO	Se encuentra identificados los problemas a enfrentar pero aún falta por definir soluciones con enfoque estratégicos de acuerdo a lo establecido en las leyes que es 4 años.
	¿Están establecidas las funciones y responsabilidades de las áreas y trabajadores que aseguran la calidad del producto y satisfacen las necesidades del cliente?	ALTO	Las funciones y responsabilidades en las áreas de los trabajadores se encuentran descritas tanto en la LOSEP, y el reglamento como en la COOTAD.
	¿La empresa está organizada con la flexibilidad para asimilar cambios productivos o en los servicios, por proceso, por productos, en cadena y otras formas?	BAJO	Por ser una institución pública donde está regida por una burocracia, da como resultados que no exista flexibilidad en la organización.
	¿Existe un Sistema de Planificación del Trabajo?	MEDIO	El departamento de talento humano es el encargado de realizar la planificación del trabajo, sin considerar opiniones por parte del nivel operativo.
Participación efectiva de los trabajadores	¿Cuál es el nivel de participación de los trabajadores en la dirección y proyección del trabajo de la empresa?	BAJO	El cargo de realizar planificaciones y dar soluciones a los problemas del talento humano es en base a el Consejo Directivo sin obtener participación por parte del trabajador.
	¿La empresa cuenta con una estrategia de participación de los trabajadores?	ALTO	si existe al momento de realizar reuniones por parte de cada una de las áreas para establecer sus inquietudes y posibles soluciones.
	¿La estrategia de participación está integrada a la estrategia empresarial?	BAJO	La participación solo es promovida en dependencia de las necesidades problemas y situaciones.
	¿Se encuentran incorporadas a la estrategia de participación las organizaciones políticas, de masas y sociales de la empresa?	ALTO	Las organizaciones políticas están integradas a la estrategia de participación.

Tabla 3.43. (Cont)

Competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de recursos humanos	¿Cuál es el nivel de información y educación económica de los trabajadores para participar en la dirección y proyección estratégica de la empresa?	MEDIO	Tienen una educación económica insuficiente con despilfarro de recursos.
	¿Cuál es la estructura organizativa de la actividad de los Recursos Humanos en la empresa?	ALTO	Si cuentan con un Departamento de TH en el cual forma parte de la Dirección Estratégica.
	¿Cuál es el estatus del responsable de la función de Recursos Humanos?	MEDIO	El Consejo de Dirección encargado de la atención del Departamento de Talento Humano cuenta con un Dirigente con el fin de realizar la parte pertinente con fin de satisfacer las necesidades y dar soluciones a los problemas del área de talento humano.
	¿El responsable de la función de Recursos Humanos posee las competencias requeridas para un adecuado desempeño?	ALTO	Cuenta con el conocimiento y dominio de la parte administrativa y manejo de personal con experiencia en el ámbito laboral en el que se desempeña.
Clima Laboral Satisfactorio	¿Cómo se manifiesta el sentido de pertenencia de los trabajadores?	ALTO	Existe un alto sentido de pertenencia en el colectivo laboral, y alto en el proceso de apoyo.
	¿Cómo se manifiestan las relaciones de respeto y de compañerismo entre los trabajadores y entre los dirigentes y subordinados?	MEDIO	Existe relaciones fraternales entre los compañeros pero no llegan a un respeto nivel alto.
	¿Cómo se expresa la eficacia de la atención al hombre?	BAJO	Existe una despreocupación por parte de la empresa en cuanto a las condiciones de vida y trabajo de los trabajadores.
Liderazgo en la Gestión de Recursos Humanos	¿Cuál es el estilo y método de dirección en la empresa?	ALTO	Si existe ejemplaridad y un estilo participativo de los trabajadores.
	¿Cómo son las relaciones con el sindicato y el apoyo que se brinda a sus tareas?	MEDIO	Solo realizan actividades y tareas dependiendo al acuerdo firmado entre las partes.
	¿Cómo se expresa la prioridad que se le concede a la gestión de los recursos humanos en la empresa?	MEDIO	Utiliza herramientas y técnicas de gestión y administración de recursos humanos con apoyo del personal.

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Cristina Giler, 2016.

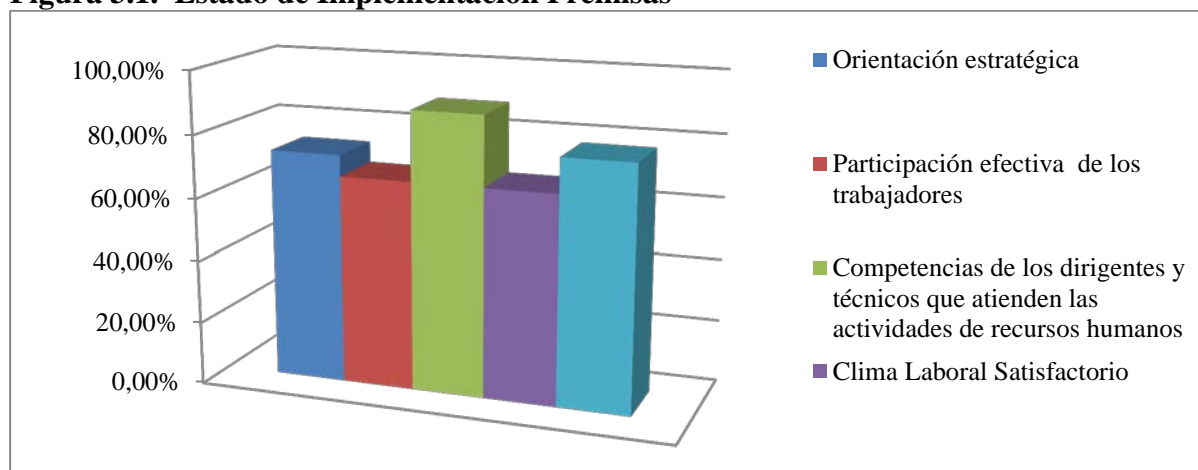
Tabla 3.44. Resultados de la Premisa.

Premisas	1	2	3	4	5	TOTAL	
1 Orientación estratégica	100,00%	66,67%	100,00%	33,33%	66,67%	73,33%	No existe
2 Participación efectiva de los trabajadores	33,33%	100,00%	33,33%	100,00%	66,67%	66,67%	
3 Competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de recursos humanos	100,00%	66,67%	100,00%			88,89%	Orientación estratégica
4 Clima Laboral Satisfactorio	100,00%	66,67%	33,33%			66,67%	
5 Liderazgo en la Gestión de Recursos Humanos	100,00%	66,67%	66,67%			77,78%	
						73,68%	

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Cristina Giler, 2016.

Acorde con las indicaciones de la herramienta utilizada, se puede plantear que una organización presenta orientación estratégica cuando las premisas cumplen con la primera condición con su máxima calificación y en las demás no puede alcanzarse puntuaciones menores que la media. Posteriormente la puntuación se divide con la máxima puntuación posible, permitiendo identificar las de mayor y menor participación. El total obtenido se divide por la puntuación total posible a alcanzar determinándose el nivel de integración externo.

Figura 3.1. Estado de Implementación Premisas

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Cristina Giler, 2016.

De acuerdo con los resultados hasta ahora mostrados, se puede plantear que el GAD incumple de acuerdo con las premias evaluadas, con la condición indispensable referida a la formulación de la estrategia (solo se cumple en un 73.3%) y en las demás puntos se alcanzan puntuaciones menores que la media. Lo explicado anteriormente determina que el GAD carece de la orientación estratégica y la integración externa necesaria del SGTH para con el GAD.

3.2.6. Evaluación de los módulos del SGTH

Tabla 3.45. Módulo: competencias laborales

Pregunta	Criterio - Indicador - Evaluación	Explique por qué esa respuesta:
¿Están definidas las competencias laborales claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores?	BAJO No se aplican los calificadores de cargo y la idoneidad demostrada y no está identificada la brecha con las necesidades de conocimientos y habilidades de cada trabajador, de acuerdo con los requisitos del puesto de trabajo que desempeña.	Se aplican los calificadores de amplio perfil y principio de idoneidad demostrada y están identificada la brecha de necesidades de conocimientos y habilidades de cada trabajador.
	MEDIO Se aplican los calificadores de amplio perfil y el principio de idoneidad demostrada y está identificada la brecha de necesidades de conocimientos y habilidades de cada trabajador de acuerdo con los requisitos del puesto de trabajo que desempeña.	
	ALTO Están identificadas las competencias claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores que laboran en ella.	
¿A qué nivel se identifican y aprueban las competencias laborales claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores?	BAJO No se identifican las competencias laborales de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores.	Falta de identificación de las competencias claves de la empresa.
	MEDIO No están identificadas las competencias claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores. Se establece la idoneidad de cada trabajador por parte de comisiones presididas por el director del centro, Establecimiento o Taller.	

Tabla 3.45. (Cont.)

¿Se observan ventajas en la gestión por competencias en favor de la calidad, la disminución de las producciones defectuosas y la satisfacción de los usuarios?	ALTO	La alta dirección de la empresa identifica y aprueba las competencias claves de la organización, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores.	ALTO	Se realiza el desarrollo del trabajo en equipo, la dirección por proyectos y la gestión por competencias.
	BAJO	No existe gestión por competencias ni tampoco por la calidad.		
	MEDIO	Se remunera por la cantidad y calidad del trabajo. Se labora en la reducción o eliminación de producciones defectuosas. Comienza la gestión de calidad.		
	ALTO	Se desarrolla el trabajo en equipo, la dirección por proyectos y la gestión por competencias. Se certifican los productos como parte del desarrollo de la gestión de calidad por parte de la ONN.		

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Cristina Giler, 2016.

Tabla 3.46. Módulo: organización del trabajo

Pregunta	Criterio - Indicador - Evaluación	Explique por qué seleccionó esa respuesta:
¿Se realizan estudios dirigidos a perfeccionar la organización del trabajo en la empresa?	BAJO	No se desarrollan estudios del trabajo. Existe un estancamiento en la organización del trabajo.
	MEDIO	Se realizan estudios del trabajo con enfoque funcional para elevar la productividad y se aplican los resultados con la participación de los trabajadores.
	ALTO	Si. Se realizan estudios del trabajo para elevar la productividad, cumplir con los objetivos y teniendo en cuenta las competencias claves de la empresa y de los procesos de las actividades principales.

Tabla 3.46. (Cont.)

¿Se realiza el análisis y diseño de los puestos de trabajo para cumplir los objetivos y la estrategia empresarial?	BAJO	No se realiza el análisis y diseño de los puestos.	BAJO	Los diseños de los puestos de trabajo ya se encuentran diseñados en el GAD Municipal de Santo Domingo, es el motivo que no realizan análisis ni diseño de los puestos.
	MEDIO	Se realiza el análisis y el rediseño de los puestos de trabajo y se aplica el calificador de amplio perfil de cargos.		
	ALTO	Se realiza el análisis y rediseño de los puestos de trabajo de acuerdo con el perfil de competencias laborales de los puestos para garantizar el aporte de estos al cumplimiento de los objetivos y la estrategia empresarial.		
Se realiza la planificación de los Recursos Humanos?	BAJO	No. Se cubren las plazas vacantes según las necesidades de recursos humanos a corto plazo, sin que medie el balance de carga y capacidades.	MEDIO	Las planificaciones se realizan de acuerdo a la necesidad.
	MEDIO	Se planifican las necesidades de recursos humanos teniendo en cuenta el nivel de actividad y el balance de carga y capacidades. No existe plantilla inflada y los trabajadores excedentes están reubicados en labores útiles y necesarias o estudiando.		
	ALTO	Si. Se planifican los Recursos Humanos con un enfoque a corto, mediano y largo plazo, para atraer los trabajadores con las competencias y la idoneidad requerida que hagan posible obtener la máxima eficiencia, la máxima productividad, con una utilización racional de los recursos humanos mediante el balance de carga y capacidades, y la optimización de las plantillas. No existen trabajadores excedentes y los trabajadores muestran polivalencia y realizan multifuncionamiento.		

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Cristina Giler, 2016.

Tabla 3.47. Módulo: selección e integración

Pregunta	Criterio - Indicador - Evaluación	Explique por qué seleccionó esa respuesta:
¿Se realiza la selección del personal por competencias laborales?	BAJO No existe un proceso de selección de personal, sino que se cubren las plazas vacantes por el departamento de personal y no funciona el Comité de ingreso o el Comité de expertos.	La selección del personal están bajo un sistema que proporcional el GAD Municipal, pero muchos de las personas que laboran ahí no están de acuerdo con la selección que obtiene.
	MEDIO Se realiza la selección del personal basado en el calificador de amplio perfil. El departamento o área de Recursos Humanos realiza el proceso de selección teniendo presente el expediente laboral, la experiencia declarada por el trabajador, los resultados del período de prueba. El papel del Comité de ingreso o el Comité de expertos es formal en relación con la decisión de aprobación de los candidatos.	
	ALTO La alta dirección de la empresa conjuntamente con el comité de experto o el comité de competencias realiza la selección y el proceso de idoneidad. La selección de personal se realiza de acuerdo al perfil de competencias de los puestos de los procesos de las actividades principales. La selección de trabajadores para cubrir los demás puestos de la empresa se realiza entre los más idóneos.	
¿El proceso de selección de personal está alineado con los objetivos y la estrategia empresarial?	BAJO No. Se seleccionan trabajadores con insuficiente nivel de calificación para cubrir plazas vacantes.	El personal seleccionado si están alineados con los objetivos y la estrategia empresarial.
	MEDIO La selección del personal se realiza para cubrir las plazas vacantes y de nueva creación, pero no está alineado con los objetivos y la estrategia empresarial.	
	ALTO Si. Se realiza la selección del personal según el perfil de competencias de los puestos y la idoneidad demostrada para cumplir los objetivos y la estrategia empresarial.	
¿Posee la empresa un plan de integración del personal seleccionado?	BAJO No. Se realizan actividades para la presentación al colectivo de los nuevos trabajadores, que no siempre estas responden a un programa de actividades, según lo establecido. Existen dificultades con la contratación y alto índice de fluctuación.	Existe un programa de actividades para la acogida de los trabajadores.

Tabla 3.47. (Cont.)

MEDIO	<p>Existe un programa de actividades para la acogida de los trabajadores incorporados al colectivo, que se ejecuta por el jefe directo conjuntamente con las organizaciones políticas y de masa. Existe fluctuación de la fuerza la laboral, ocurren violaciones de las relaciones laborales.</p>	
ALTO	<p>Si. Se ejecuta un programa con la participación efectiva de los trabajadores y las organizaciones políticas y de masa, que asegura la integración, la estabilidad, el aprovechamiento de la jornada laboral, y el dominio de las medidas de seguridad de los puestos y procesos. Se cumple la política de contratación, prevalece en la masa de trabajadores el sentido de pertenencia a la empresa. Prevalecen las relaciones laborales satisfactorias.</p>	

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Cristina Giler, 2016.

Tabla 3.48. Módulo: capacitación y desarrollo

Pregunta	Criterio - Indicador – Evaluación	Explice por qué seleccionó esa respuesta:
¿Se planifica la capacitación y el desarrollo de los trabajadores de acuerdo con la misión, la visión y las competencias laborales?	BAJO	No. Se realizan acciones de capacitación con enfoque tradicional en la que participan algunas categorías ocupacionales.
	MEDIO	Se realiza el diagnóstico de necesidades de superación de cada trabajador para cerrar la brecha entre los conocimientos, habilidades y aptitudes que posee y los requisitos del cargo que desempeña y la idoneidad demostrada.
	ALTO	Sí. Existe un plan de acuerdo a las necesidades de capacitación individual y colectiva basado en las competencias y alineado con la misión, la visión y los objetivos de la empresa.
		ALTO
		Muchos de los proyectos que realizan para el beneficio de los trabajadores si son planificadas, viendo la misión y visión

Tabla 3.48. (Cont.)

¿La calidad del proceso de capacitación contribuye a mejorar el desempeño de los trabajadores?	BAJO	No. Se realiza la determinación de necesidades de superación de cada trabajador y se aplica un plan para dotar a cada uno de los conocimientos habilidades y actitudes y los requisitos del cargo y la idoneidad demostrada.	MEDIO	Realizan un diagnóstico que está dirigida a cerrar el problema surgido por parte de la capacitación.
	MEDIO	Sí. La capacitación está dirigida a cerrar la brecha surgida del diagnóstico de necesidades, producto del amplio perfil del puesto de trabajo y la idoneidad o no, demostrada.		
	ALTO	Totalmente. La capacitación es la vía por excelencia para materializar el programa de desarrollo individual elaborado producto de la evaluación del desempeño de cada trabajador.		
¿Cuál es el impacto socio laboral de la capacitación en la empresa y los trabajadores?	BAJO	La capacitación responde a la determinación de necesidades de cada trabajador para alcanzar la idoneidad y los requisitos del amplio perfil del puesto de trabajo que desempeña.	ALTO	Mediante las competencias laborales, la productividad y la calidad se eleva el impacto social de la capacitación en las empresas y trabajadores.
	MEDIO	Contribuye a la idoneidad, a mejorar el desempeño individual y colectivo y a elevar la productividad y la calidad.		
	ALTO	Se elevan las competencias laborales, la productividad y la calidad		

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Cristina Giler, 2016.

Tabla 3.49. Módulo: estimulación material y moral

Pregunta	Criterio - Indicador – Evaluación	Explique por qué seleccionó esa respuesta:		
¿Los trabajadores están motivados para elevar sus rendimientos y aportes a la sociedad?	BAJO	Poco. Los trabajadores expresan que la remuneración y reconocimientos morales no se corresponden con el esfuerzo y los resultados alcanzados.	MEDIO	La remuneración recibida por los trabajadores está recibida por los resultados del trabajo aunque existen desconformidades por no obtener un reconocimiento cuando realizan labores donde ponen su mayor desempeño.
	MEDIO	Existe motivación y un clima favorable por la remuneración recibida por los resultados del trabajo. Se realizan reconocimientos morales aunque no responden a un programa coherente armónico y de aplicación sistemática.		
	ALTO	Existe un clima laboral y motivación satisfactoria que se expresan en una elevada productividad, calidad y disciplina y en el reconocimiento por el alto desempeño económico y social de la empresa.		

Tabla 3.49. (Cont.)

¿Existe relación entre el ingreso de los trabajadores y los resultados de eficiencia, eficacia y calidad del trabajo de la empresa?	BAJO	Poca. Solo tienen vinculado el ingreso a resultados de eficiencia y eficacia los trabajadores directos.	BAJO	No tienen relación el ingreso de los trabajadores y los resultados de eficiencia, eficacia y calidad del trabajo de la empresa.
	MEDIO	Todos los trabajadores y dirigentes tienen vinculados los ingresos a los resultados de eficiencia y eficacia. No se alcanza igual relación con la calidad. Las empresas que aplican el Perfeccionamiento Empresarial reciben un ingreso superior al resto, porque reciben un ingreso superior por un pago adicional por mostrar mayor eficiencia, organización y disciplina		
	ALTO	Si. Todos los trabajadores y dirigentes reciben ingresos vinculados a los resultados de eficiencia, eficacia y la calidad. Además reciben pagos adicionales por la certificación de la calidad y el Perfeccionamiento Empresarial.		
¿La estimulación moral y material contribuye a los resultados alcanzados por la empresa?	BAJO	La estimulación moral y salarial están desintegradas y cada una por separado contribuye al cumplimiento de indicadores económicos - productivos.	BAJO	La estimulación moral y salarial no están vinculados, es decir no cuentan lo percibido por el trabajador con los resultados que obtiene el GAD Municipal De Santo Domingo.
	MEDIO	Existe una discreta integración entre la estimulación moral y salarial aunque están dirigidas a lograr mayores resultados productivos.		
	ALTO	Se alcanza la integración de la estimulación moral y material y una sostenida influencia en la elevación de la productividad, la calidad, el desarrollo de las competencias y el ingreso de los trabajadores.		

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Cristina Giler, 2016.

Tabla 3.50. Módulo: seguridad y salud en el trabajo

Pregunta	Criterio - Indicador – Evaluación	Explique por qué seleccionó esa respuesta:		
¿Se realizó la identificación y el análisis de los riesgos en la empresa, según se establece en la Res.31 del 2002 del MTSS?	BAJO	No se ha realizado el levantamiento y análisis de los riesgos.	MEDIO	Se realizó la identificación de los riesgos aunque no está evaluada la peligrosidad. La estrategia de la empresa no contempla como una prioridad la Seguridad y Salud en el Trabajo
	MEDIO	Se realizó la identificación de los riesgos aunque no está evaluada la peligrosidad. La estrategia de la empresa no contempla como una prioridad la Seguridad y Salud en el Trabajo		
	ALTO	Si. Se realizó la identificación de los riesgos y se evaluó la peligrosidad. La estrategia empresarial contempla las prioridades de la Seguridad y Salud en el Trabajo.		

Tabla 3.50. (Cont.)

¿Existe un plan de acciones para resolver los problemas de la Seguridad y Salud del Trabajo en la empresa?	BAJO	No existe un plan de prevención de riesgos, sino que se adoptan medidas aisladas.	MEDIO	Existe un plan de prevención de riesgos aunque no esté contemplada con el plan operativo anual del Municipio.
	MEDIO	Existe un plan de prevención de riesgos aunque no está alineado con la estrategia empresarial. Prevalece un enfoque reactivo para reducir o eliminar la accidentabilidad.		
	ALTO	Si. Existe un plan de prevención de riesgos según el nuevo modelo de Seguridad y Salud en el Trabajo		
¿Está integrada la Seguridad y Salud en el Trabajo al sistema de dirección y Gestión de la empresa?	BAJO	No. La Seguridad y Salud en el Trabajo se realiza independiente al sistema de dirección y gestión de la empresa.	BAJO	La seguridad y salud en el trabajo forma parte al sistema de dirección y gestión de la empresa.
	MEDIO	La Seguridad y Salud en el Trabajo forma parte del sistema de dirección y gestión empresarial aunque su enfoque es funcional y carece de conexión con las actividades del sistema de gestión de Recursos Humanos y con los otros sistemas de la empresa.		
	ALTO	Si. La Seguridad y Salud en el Trabajo se encuentra integrada a la dirección estratégica de la empresa en correspondencia con los objetivos estratégicos. Se aplica el modelo de referencia de Seguridad y Salud en el Trabajo. Tiene certificada la norma NC 18001		

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Cristina Giler, 2016.

Tabla 3.51. Módulo: evaluación de desempeño

Pregunta	Criterio - Indicador - Evaluación	Explique por qué seleccionó esa respuesta:		
¿Existe un proceso de Evaluación del Desempeño de los trabajadores ?	BAJO	No. Sólo se realiza la Evaluación del Desempeño de los Técnicos.	MEDIO	La evaluación de desempeño del GAD Municipal de Santo Domingo se realiza sobre reglas establecidas, pero no lo tienen los dirigentes.
	MEDIO	Se realiza sobre las reglas definidas a todos los trabajadores excepto los dirigentes, que permite decidir la permanencia, la promoción y envío a cursos de capacitación.		
	ALTO	Si. La evaluación del desempeño se realiza a todos los trabajadores, excepto los dirigentes, anualmente, por el jefe inmediato y la participación del colectivo donde labora. El resultado sirve de base para el plan de desarrollo de las competencias laborales.		

Tabla 3.51. (Cont.)

¿Qué criterios se precisan en la Evaluación del desempeño?	BAJO	Sólo se mide el cumplimiento del plan de trabajo para un período de tiempo determinado.	BAJO	Sólo se mide el cumplimiento del plan de trabajo para cada año laborado.
	MEDIO	Se miden los resultados alcanzados basados en las reglas definidas que permiten la promoción y envío a cursos.		
	ALTO	La evaluación del desempeño se basa en el cumplimiento del plan de desarrollo del trabajador, las competencias y el cumplimiento de los objetivos trazados.		
¿Qué acciones desarrolla la empresa con la evaluación del desempeño de sus trabajadores ?	BAJO	Limitadas. Solo se derivan acciones para el mejoramiento de la labor de los técnicos.	BAJO	Se obtiene los resultados de la Evaluación de desempeño para conocer la capacidad de laborar del trabajador y si existen errores se le da una llamada de atención que le permite mejorar por sí solo, mas no lo capacitan.
	MEDIO	Se avanza. Se evalúan todos los trabajadores, excepto los dirigentes. La evaluación del desempeño sirve para la permanencia, promoción y envío a cursos de los trabajadores. No existe integración entre la evaluación del desempeño y la estrategia empresarial.		
	ALTO	Franco desarrollo. Se ejecuta un programa coherente con los resultados de la evaluación del desempeño. Se emplea para el desarrollo integral de los trabajadores basado en las competencias laborales, alineado con los objetivos y la estrategia de la empresa.		

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Cristina Giler, 2016.

Tabla 3.52. Módulo: comunicación institucional

Pregunta	Criterio - Indicador – Evaluación		Explique por qué seleccionó esa respuesta:	
¿Existe una política de comunicación en la empresa?	BAJO	No existe una política coherente y sistemática al interior de la empresa.	ALTO	Cuenta con una política de Comunicación en la empresa de manera jerárquica.
	MEDIO	Limitada. Existe una política comunicacional en la empresa que no está alineada con la misión, visión y sus objetivos estratégicos.		
	ALTO	Si. Existe una política comunicacional que coadyuva a la participación de los trabajadores y al desarrollo de las competencias laborales que hace posible la integración de la gestión de recursos humanos con la estrategia y objetivos de la empresa.		

Tabla 3.52. (Cont.)

¿Están definidos los tipos de informaciones concebidas en una efectiva comunicación empresarial?	BAJO	No están definidos.	MEDIO	La mayoría se aplica operativamente ya que los trámites de cada sección es un trabajo burocrático.
	MEDIO	Limitados. Se encuentran definidos algunos, otros o se aplican operativamente o no están definidos. Los tipos de información no están alineados con la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la empresa.		
	ALTO	Si. Se encuentran definidos todos los tipos de información alineados con la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la empresa.		
Están precisadas las responsabilidades de los miembros de la organización relacionados con el proceso comunicacional incluyendo las organizaciones políticas y de masas?	BAJO	No están precisadas.	MEDIO	Están precisadas para todos los trabajadores pero están bajo la responsabilidad de los cargos directivos, es decir los demás miembros o nómina de trabajadores no participan planificadamente en el proceso.
	MEDIO	Limitada. Están precisadas para todos los trabajadores aunque solo se controla a los cargos directivos. Las organizaciones políticas y de masas están incorporadas pero no participan planificadamente del proceso.		
	ALTO	Si. Están precisadas a todos los trabajadores de acuerdo con sus misiones y el papel de las organizaciones dentro de la política comunicacional empleando los canales existentes.		

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Cristina Giler, 2016.

Tabla 3.53. Módulo: autocontrol

Pregunta	Criterio - Indicador - Evaluación		Explique por qué seleccionó esa respuesta:	
¿Está definido el autocontrol de la gestión integrada de los recursos humanos de la empresa?	BAJO	No está definido	ALTO	Da a conocer cada una de las actividades, permitiendo un mejor control en la gestión.
	MEDIO	Se controlan algunas actividades de los recursos humanos sin planificación y esporádicamente		
	ALTO	Si. Está definido el autocontrol como una actividad clave de la gestión integrada de los recursos humanos.		

Tabla 3.53. (Cont.)

¿Está definido en relación con el autodiagnóstico qué nivel de la empresa lo aprueba, quienes lo realizan, la periodicidad con que se ejecuta, el contenido y la evaluación de los resultados?	BAJO	No está definido	MEDIO	Permitiendo la aprobación del responsable de TH, así pudiendo obtener resultados mediante el control.
	MEDIO	Lo aprueba el responsable que atiende la actividad de recursos humanos y no responde a una actividad planificada. Se realiza para controlar los resultados de algunas actividades específicas.		
	ALTO	La ejecución y el contenido lo aprueba el Consejo de Dirección, lo ejecuta anualmente un equipo designado y los resultados se evalúan por la alta dirección de la empresa, con los trabajadores y las organizaciones políticas y de masas.		
¿El autocontrol de la gestión integrada de recursos humanos en la empresa ha permitido obtener un diagnóstico de la situación existente?	BAJO	No lo ha permitido	BAJO	No ha permitido obtener un diagnóstico de la situación existente.
	MEDIO	Limitado. Ha diagnosticado la situación existente en relación con diferentes actividades de la gestión de recursos humanos, pero no de la integración con los objetivos y la estrategia empresarial.		
	ALTO	Si. El diagnóstico posibilita evaluar la coherencia entre las actividades de recursos humanos y de las acciones con los objetivos estratégicos. Perfeccionar la dirección estratégica y mejorar los resultados de la empresa.		

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Cristina Giler, 2016.

Determinando del nivel estratégico, a partir de la integración de los resultados de las premisas y de los módulos se arrojaron los siguientes resultados.

Tabla 3.54. Resumen integral de evaluación de los módulos

MÓDULOS		Pregunta	Evaluación		
I	Competencias Laborales	1	66,67%	77,78%	35
		2	66,67%		
		3	100,00%		
II	Organización del Trabajo	1	33,33%	44,44%	20
		2	33,33%		
		3	66,67%		
III	Selección e Integración	1	100,00%	88,89%	40
		2	100,00%		
		3	66,67%		
IV	Capacitación y Desarrollo	1	100,00%	88,89%	40
		2	66,67%		
		3	100,00%		
V	Estimulación material y moral	1	66,67%	44,44%	20
		2	33,33%		
		3	33,33%		

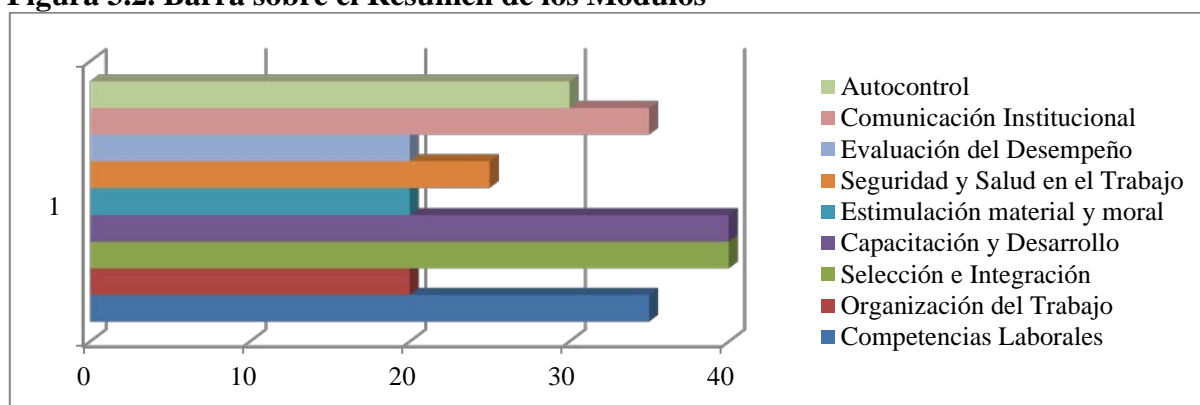
Tabla 3.54. (Cont.)

MÓDULOS		Pregunta		Evaluación	
VI	Seguridad y Salud en el Trabajo	1	66,67%	55,56%	25
		2	66,67%		
		3	33,33%		
VII	Evaluación del Desempeño	1	66,67%	44,44%	20
		2	33,33%		
		3	33,33%		
VIII	Comunicación Institucional	1	100,00%	77,78%	35
		2	66,67%		
		3	66,67%		
IX	Autocontrol	1	100,00%	66,67%	30
		2	66,67%		
		3	33,33%		
Evaluación integral módulos:			65,43%		

Fuente: Investigación de Campo.

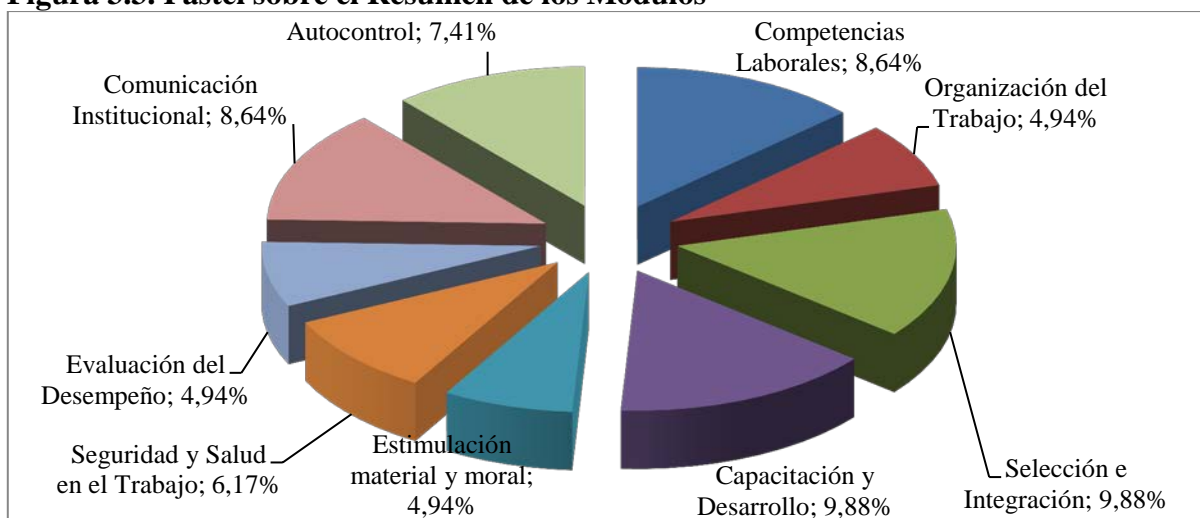
Elaborado por: Cristina Giler, 2016.

Figura 3.2. Barra sobre el Resumen de los Módulos



Fuente: Cristina Giler, 2016

Figura 3.3. Pastel sobre el Resumen de los Módulos



Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Cristina Giler, 2016.

Para valorar el desempeño de los módulos evaluados se divide la puntuación agenciada vs la posible en cada módulo a obtener. La sumatoria total de la puntuación se divide entre los puntos potenciales a alcanzar y se formula en por ciento el nivel de integración interna (enfoque sistémico). Luego la relación entre el resultado alcanzado de la puntuación de los módulos y las premisas y posible puntuación a obtener, determinan el nivel estratégico del SGTH.

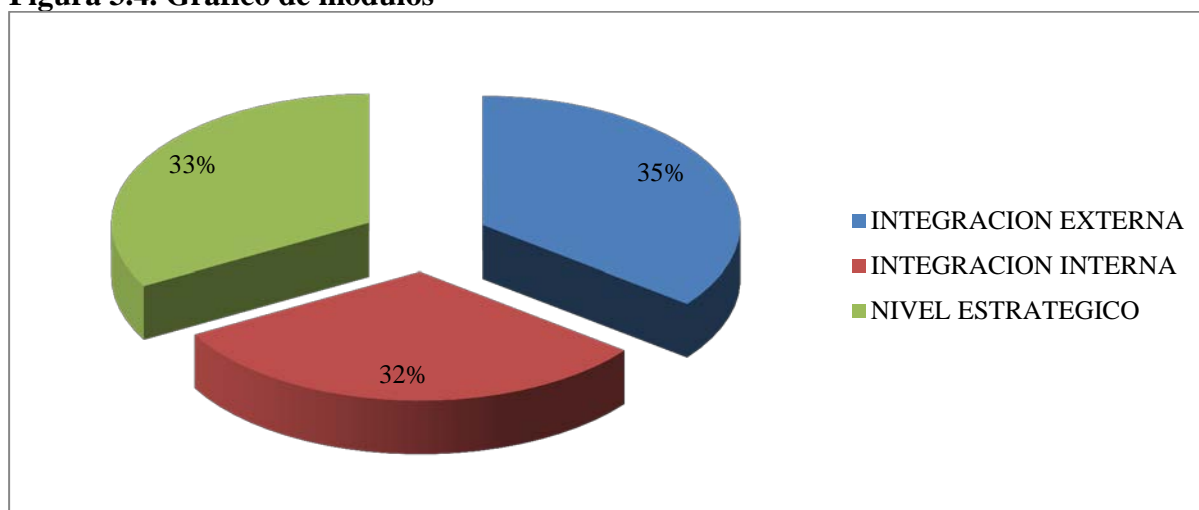
Tabla 3.55. Resultados de módulos y premisas

		Puntos		
		Evaluación	Plan	
Premisas				
1	Orientación estratégica	55	75	73,33%
2	Participación efectiva de los trabajadores	50	75	66,67%
3	Competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de recursos humanos	40	45	88,89%
4	Clima Laboral Satisfactorio	30	45	66,67%
5	Liderazgo en la Gestión de Recursos Humanos	35	45	77,78%
INTEGRACIÓN EXTERNA		210	285	73,68%
Módulos		Evaluación	Plan	
I	Competencias Laborales	35	45	77,78%
II	Organización del Trabajo	20	45	44,44%
III	Selección e Integración	40	45	88,89%
IV	Capacitación y Desarrollo	40	45	88,89%
V	Estimulación material y moral	20	45	44,44%
VI	Seguridad y Salud en el Trabajo	25	45	55,56%
VII	Evaluación del Desempeño	20	45	44,44%
VIII	Comunicación Institucional	35	45	77,78%
IX	Autocontrol	30	45	66,67%
INTEGRACIÓN INTERNA		265	405	65,43%
NIVEL ESTRATÉGICO		475	690	68,84%

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Cristina Giler, 2016.

Figura 3.4. Gráfico de módulos



Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Cristina Giler, 2016.

Según los datos obtenidos y mostrados con anterioridad, se puede plantear que la integración interna entre los módulos que componen el SGTH es baja, lo cual significa el limitado enfoque sistémico del proceso. Cabe señalar que los módulos que más problemas presentan son: Organización del trabajo, estimulación moral y material, seguridad y salud en el trabajo y evaluación del desempeño.

El estado del nivel estratégico del SGTH también se evidencia como débil, obteniendo una valoración total de un 68,84%, lo cual está influenciado por el bajo nivel de integración externa del GAD y su relación con las debilidades identificadas en cada uno de los módulos evaluados.

3.2.7. Análisis DAFO para valorar las diferentes estrategias a las que el sistema se debe subordinar.

En lo adelante se desarrolla un análisis DAFO, para identificar las principales fortalezas y debilidades diagnosticadas, de igual modo se tomó como entorno los procesos que se desarrollan en el GAD y las relaciones de éste con su entorno.

Figura 3.5. Matriz de factores internos del SGTH del CAD

ANÁLISIS de la POSICIÓN ESTRATÉGICA (DAFO)					
Análisis de la SITUACIÓN INTERNA					
	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	POSICIÓN	% Importancia para ÉXITO		VALORACIÓN
F FORTALEZAS por los factores críticos	1 Existencia plan de capacitación	MF	10%	10%	0.4
	2 Existe política comunicacional	MF	10%	10%	0.4
	3 Elevado sentido de pertenencia	F	5%	5%	0.15
	4 Sistema de control	MF	10%	10%	0.4
	5 Selección por competencias	MF	10%	10%	0.4
D DEBILIDADES por los factores críticos	1 Limitada integración externa	D	5%	5%	0.1
	2 Limitado enfoque sistémico	D	5%	5%	0.1
	3 Deficiente sistema de ED	MD	10%	10%	0.1
	4 Deficiente sistema de SST	MD	10%	10%	0.1
	5 No se realizan estudios de OT	D	5%	5%	0.1

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Cristina Giler, 2016.

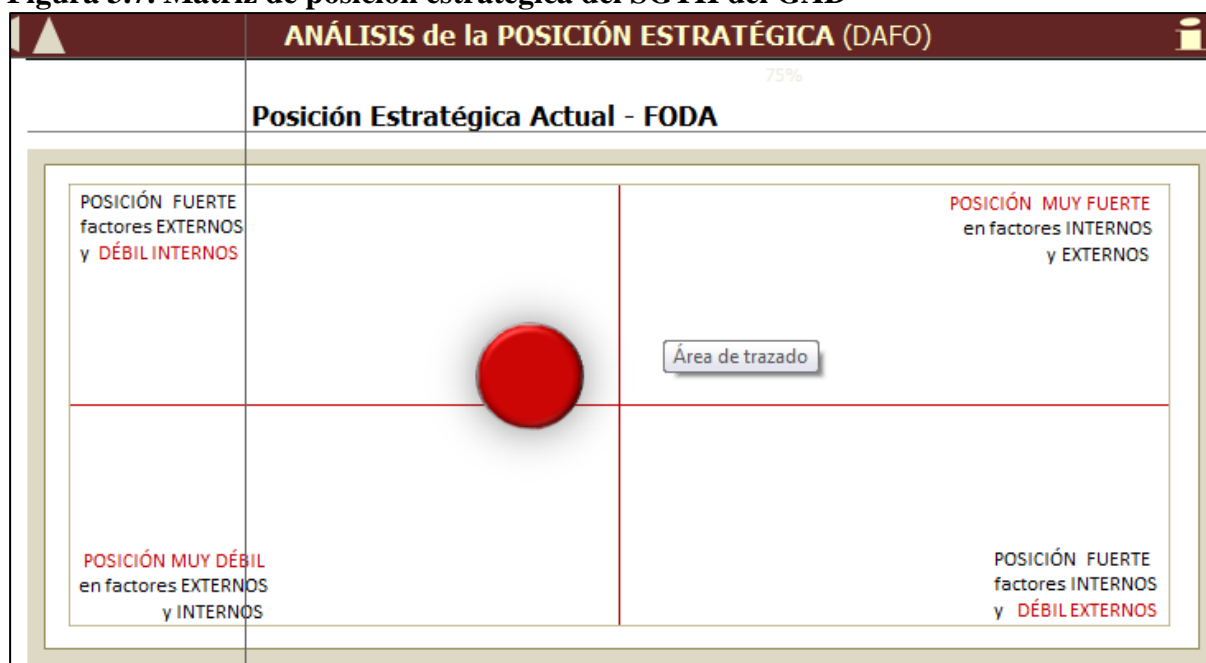
Figura 3.6. Matriz de factores externos del SGTH del GAD

ANÁLISIS de la POSICIÓN ESTRATÉGICA (DAFO)					
Análisis de la SITUACIÓN EXTERNA					
	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	VALOR	% Importancia para ÉXITO		VALORACIÓN
O OPORTUNIDADES pon los factores críticos	1 Existencia de la Planeación Estratégica	F	5%	5%	0.15
	2 Institucionalización de las funciones	F	5%	5%	0.15
	3 Estilo de dirección participativo	MF	10%	10%	0.4
	4 Cultura organizacional	M	5%	5%	0.1
	5 Adecuada Satisfacción laboral	F	5%	5%	0.15
A AMENAZAS pon los factores críticos	1 Baja flexibilidad y adaptabilidad	MF	10%	10%	0.4
	2 Bajo nivel de participación en la TD	MF	10%	10%	0.4
	3 Clima laboral insatisfactorio	MF	10%	10%	0.4
	4 Limitada visión del sistema	F	5%	5%	0.15
	5 Limitada autonomía	MF	10%	10%	0.4

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Cristina Giler, 2016.

Figura 3.7. Matriz de posición estratégica del SGTH del GAD



Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Cristina Giler, 2016.

Acorde con los análisis desarrollados anteriormente se puede plantear que, el sistema de GTH del GAD se encuentra en el cuadrante DO, por lo cual es débil, pero con un entorno oportuno. De este modo se muestra la necesidad de trazar un conjunto de estrategias que contribuyan a minimizar las debilidades detectadas para aprovechar las oportunidades que se ofrecen.

Tabla 3.56. Proyección de soluciones

Política	Estrategias	Acciones	Responsable	Cumplimiento	
Contar con los trabajadores necesarios, altamente capacitados y motivados para el logro de los objetivos del GAD Municipal de Santo Domingo de los Tsáchilas	Mejorar el desarrollo de los perfiles de competencias por cada cargo	Analizar los ADCO y su ajuste con la Evaluación del desempeño, capacitación, seguridad y salud en el trabajo, entre otros., garantizando un enfoque sistemático	Dpto RH	Octubre 2016	
		Actualizar la asignación de procesos enfocados al perfil de los trabajadores	Dpto RH	Noviembre 2016	
		Diseñar un sistema que contribuya con la actualización y certificación de las competencias laborales vigentes	Dpto RH	Diciembre 2016	
	Perfeccionar el sistema de Evaluación del desempeño	Revisar los ADCO y ajustar la Evaluación del desempeño. Diseñar un procedimiento para evaluación de desempeño.		Dpto RH	Diciembre 2016
			Integrar al procedimiento de evaluación del desempeño con el ciclo de la gestión de talento humano	Dpto RH	Diciembre 2016
		Consolidar con la Matriz la posibilidad de ajustar el procedimiento de evaluación del desempeño al diseño creado.	Dpto RH	Abril 2016	
		Revisar los actuales sistemas de trabajo e incorporar la planificación y organización de las tareas con carácter sistémico y estratégico.	Dpto RH	Diciembre 2016	
		Potenciar mecanismos que garanticen un adecuado equilibrio entre la estimulación moral al trabajador y la material	Proponer la autonomía con la Matriz para el desarrollo de los procesos de categorización.	Dpto RH	Abril 2016
		Estimular económicamente los resultados de investigación (artículos, capacitación, participación en eventos, etc.)		Dpto RH	Diciembre 2016
			Diseñar sistemas de recompensas espirituales en fechas conmemorativas que permitan retribuir los resultados alcanzados individuales y grupales.	Dpto RH	Abril 2016
Contar con los trabajadores necesarios, altamente capacitados y motivados para el logro de los objetivos de la Institución	Fortalecer los procesos de capacitación	Elaborar instrumentos que contribuyan con la identificación de las necesidades de aprendizaje, su seguimiento hasta la evaluación del impacto de sus resultados, desde un enfoque de competencias.	Dpto RH	Abril 2016	
		Diseñar planes de capacitación basado en las necesidades de aprendizaje y el control de su ejecución.	Dpto RH	Diciembre 2016	

Tabla 3.56. (Cont.)

Convertir a la GTH en un grupo de apoyo a la alta dirección	Revisar la actual estructura organizativa, las funciones que se desarrollan y sus responsabilidades	Dpto RH	Abril 2016
	Diseñar los procedimientos institucionales para la conducción desde el carácter sistémico y estratégico del SGTH	Dpto RH	Diciembre 2016
Certificar el sistema de SST	Realizar auditorías de gestión al SST de la sede a partir de las normas internacionales OSHA: 18 000 sobre SST	Dpto RH	Abril 2016
	Vincular al área de SST los aspectos relacionados con las políticas de medio ambiente de la universidad	Dpto RH	Diciembre 2016

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Cristina Giler, 2016.

CAPÍTULO 4

DISCUSIÓN

4.1. Conclusiones

1. Existen cambios en el proceso de ASGRH desde una concepción de control, donde lo importante es la detección de las restricciones de cada variable no solo para indicar los fallos y formular problemas, sino también proponer mejoras.
2. El procedimiento seleccionado para la ASGRH sirve como herramienta, para diagnosticar el estado sistémico y estratégico del Sistema de Gestión del Talento Humano en el GAD Provincial de Santo Domingo de los Tsáchilas y contribuye con la proyección de estrategias para lograr armonizar este sistema.
3. La aplicación del procedimiento seleccionado permitió la identificación de un conjunto de debilidades vinculadas con: la integración externa del sistema de gestión con los procesos organizacionales, el limitado enfoque sistémico, deficiencias en la evaluación del desempeño y el sistema de seguridad y salud en el trabajo y limitaciones para el desarrollo de estudios de organización del trabajo.
4. El análisis DAFO contribuyó con la identificación del posicionamiento estratégico del SGTH de la organización, observándose una prevalencia de las debilidades y oportunidades, aspectos que se tuvieron en consideración para el desarrollo de las estrategias planteadas.

Existe la necesidad de un plan de acción de mejoras para el sistema de gestión de talento humano que mejore los procesos de la institución.

4.2. Recomendaciones

1. Aprovechar la flexibilidad y el carácter estratégico y sistémico del procedimiento seleccionado, adaptándolo a las futuras necesidades que puedan surgir en el SGRH
2. Continuar la aplicación del procedimiento propuesto, implementando la fase de seguimiento, dada su importancia para el logro de resultados superiores
3. Implementar la política de GRH proyectada, la cual, soportada por las estrategias definidas, logrará incrementar la eficiencia del sistema
4. Cumplir cabalmente el plan de acción trazado para llevar a cabo las estrategias que permitirán el cumplimiento de la política trazada

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso, J. y Benito, Y. (1996) Superdotados: adaptación escolar y social en secundaria. Madrid: Narcea, cop. 285p (Secundaria para todos) ISBN 84-277-1101-8 [UAB UB UdL UPC Uvic]
- Arocas, E.; Martínez, P. y Samper, I. (1994) La respuesta educativa a los alumnos superdotados y/o con talentos específicos. Valencia: Ministerio de Educación y Ciencias.
- Barranco, F. (1994) Planificación Estratégica de Recursos Humanos. Del Marketing interno a la planificación. Ediciones Pirámide, S.A. Madrid.
- Beer, Michael et al. (1989). Gestión de Recursos Humanos. Editorial Ministerio del Trabajo. España.
- Besseyre des Horts, Ch. (1990) Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Madrid, Ediciones Deusto.
- Bustillo, C. (1994) La Gestión de Recursos Humanos y la Motivación de las personas. Revista Capital Humano: Integración y Desarrollo de los Recursos Humanos. España.
- Chiavenato, I. (1993) Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw-Hill. México. 568 pp.
- Chiavenato, I. (2002) Administración de Recursos Humanos. 5 ed. Mc Graw-Hill, Colombia.
- CIDEC (1994) Sistema integrado de Gestión de Recursos Humanos. Donostia-San Sebastian.
- Consultoría Hay Group. (2000). Disponible en <http://monografias/getalth.cu>
- Cuesta, A. (1999) Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Editorial Academia. La Habana, Cuba.
- Cuesta, A. (2005) Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Segunda edición corregida y ampliada. Editorial: Academia.
- Cuesta, A. (2007) Sistemas y tecnologías de gestión de recursos humanos. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias.
- Espitía, A. (2004) Gerencia del Talento Humano Bogotá, D.C.
- Freeman, J. (1985) Los niños superdotados. Aspectos psicológicos y pedagógicos. Madrid: Santillana.
- Harper y Lynch. (1992) Manuales de recursos humanos (1 al 12). Madrid: Ed. Gaceta de Negocios.
- Hax, A. (1992) Estrategia empresarial. Buenos Aires: El Ateneo.

- Iglesias, C. (1999) Creando una estrategia para la función de Recursos Humanos. En Rev. Capital Humano. España, No. 119
- Kaplan, R. y Norton, D. (2002) Cómo utilizar el cuadro de mando integral. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona. España.
- Martínez, R. y colectivo (2013) Planificación de recursos humanos de un territorio turístico. El caso de Holguín Cuba. Revista. Estudios y perspectivas del turismo, indexada en las bases de datos Scielo, grupo II. Volumen 22, Nr 4. (ISSN 1851- 1732).
- Martínez, R. y Nives, J. (2006) Modelo para Auditoría al Sistema de Gestión de Recursos Humanos. Tesis en opción al grado de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín. Cuba.
- Menguzzatto y Renau (1995). La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management.
- Morales, A. (2009) Capital Humano. Hacia un sistema de gestión en la empresa cubana. Editora política. La Habana, Cuba. 19-76. ISBN978-959-01-0855-6.
- Morales, A. (2006). Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de los recursos humanos. Tesis en opción al grado científico de doctor en ciencias técnicas. ISPJAE. Ciudad de La Habana, Cuba.
- Porter, L. (1999) Gifted Young Children A Guide for Teachers and Parents. Open University Press
- Puchol, L. (1997). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. 3ra Ed. Editorial Díaz de Santos. Madrid. España.
- Purcell, J. y Renzulli, J. (1998) The Total Talent Portfolio: A systematic plan to identify and nurture gifts and talents. Mansfield Center, CT: Creative Learning Press.
- Quintanilla, I. (1991) Recursos humanos y marketing interno. Madrid, Ediciones Pirámide, S.A., Colección Psicología.
- Reis y Renzulli, J. (1985) What makes giftedness? Reexamining a Definition. En: Psychology and Education of the Gifted. Nueva York: Irvington Publishers.
- Rodríguez, M. (1999) Gestión de Recursos Humanos. Universidad de Vigo, España.
- Ronda, G. (2004) Dirección estratégica integrada. Un enfoque para integrar los niveles estratégico, táctico y operativo.
- Sánchez, A. (2007) Tecnología para el Desarrollo Integrado de Competencias Laborales en Entidades consultoras. Aplicación en la provincia Holguín. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas
- Savater, F. (2003) La Decisión de Elegir. Edit. Ariel

- Sikula, G. (1994) Administración de Recursos Humanos en empresas México: Editorial Limusa: 512p.
- Werther, W.; Davis, K. (2001) Administración de Personal y Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial McGraw. Hill: México.
- Zayas, P. (2002) ¿Cómo seleccionar al personal por competencias? Editorial Academia. Ciudad Habana, Cuba.

ANEXOS

Anexo A. Encuesta aplicada al GAD municipal de Santo Domingo para evaluar la cultura organizacional

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

Sede Santo Domingo



Con el objetivo de diagnosticar algunos elementos de la Cultura Organizacional presentes en la entidad, necesitamos su colaboración en el llenado de la siguiente encuesta, su respuesta es anónima y la veracidad de las mismas garantizará la confiabilidad de la investigación. Muchas Gracias.

PREGUNTAS:	TD	D	I	A	TA
Pasan todas las decisiones que se toman en el GAD Municipal de Santo Domingo por las manos del Alcalde.					
El Alcalde del GAD Municipal de Santo Domingo es tolerante y favorece el pensamiento crítico.					
Giran sobre temas de gran interés para el GAD Municipal de Santo Domingo, los debates en las reuniones.					
Se les da el apropiado reconocimiento a las personas que con su labor aportan al cumplimiento de los objetivos en el GAD Municipal de Santo Domingo.					
El GAD Municipal de Santo Domingo está en constante monitoreo del entorno para adelantarse a los posibles cambios de este.					
Es muy elevado el nivel de pertenencia y compromiso de mis compañeros.					
Está acorde el nivel profesional con el perfil que se necesita en cuanto a la contratación o necesidad de trabajadores.					
Son objetivos fundamentales del GAD Municipal de Santo Domingo, la mejora continua de los procesos y la innovación tecnológica.					
El GAD Municipal de Santo Domingo no cuenta con la capacidad de cumplir los compromisos que realiza.					
Es incapaz de incumplir con la planificación del personal prevista en el GAD Municipal de Santo Domingo.					
El GAD Municipal de Santo Domingo está involucrada en las investigaciones más relevantes del territorio y colabora en su desarrollo.					
Cuenta con un grupo de trabajadores altamente competitivos el GAD Municipal de Santo Domingo					

LEYENDA: TD: Totalmente en desacuerdo D: En desacuerdo I: Inseguro TA: Totalmente de acuerdo A: De acuerdo.

Anexo B. Encuesta diagnósticos de la motivación concreta

Estamos haciendo una investigación para conocer el estado en que usted considera están los factores que puedan favorecer o perjudicar la **satisfacción laboral** en su organización. Necesitamos de su cooperación para ello.

Marque con una **X** la casilla que dé respuesta al siguiente cuestionario:

No.	PREGUNTAS	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	¿Tiene la independencia o posibilidad de disponer cómo y cuándo debe realizar su trabajo?					
2	¿En el servicio otorgado por parte del GAD Municipal de Santo Domingo fácilmente el resultado de su trabajo se ve reflejado?					
3	¿Solicita realizar diferentes operaciones y utilizar un gran número de destrezas y conocimientos su trabajo?					
4	¿Afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas los resultados de su trabajo?					
5	¿Los supervisores u otras personas, le dan a conocer lo bien que lo están desarrollando su propio trabajo?					
6	¿Cada miembro del grupo puede desenvolver con práctica todas o gran parte de las tareas que tiene establecido el grupo?					
7	¿Puede el grupo ver el efecto del trabajo en el servicio final?					
8	¿Afectan de manera significativa la vida o bienestar de otras personas, los resultados del trabajo del grupo?					
9	¿Su propio trabajo, los supervisores u otras personas, le brindan la información al grupo de evaluación de desempeño la calidad de trabajo que brinda a los usuarios?					
10	¿Los miembros del grupo, notifican en la determinación de metas y objetivos de trabajo?					
11	¿Se mantiene unido el grupo para obtener una meta común después de ser acordada?					
12	¿En el grupo se siente usted en todo momento apoyado?					
13	¿Con las relaciones humanas que se encuentran entre los miembros del grupo y de estos con sus dirigentes está conforme con el trabajo que realizan?					

14	¿Le permiten compensar sus necesidades personales, los ingresos que recibe por su trabajo?					
15	¿Está acorde a la cantidad y calidad del trabajo que realiza, el salario que recibe?					
16	¿El salario que recibe con su nivel de preparación se concierne con el mismo?					
17	¿Los aspectos que se evalúan se conocen para el otorgamiento de méritos y la selección de los más destacados?					
18	¿Ofrece la mayor cantidad de méritos a los más destacados, el sistema de estimulación moral y material establecido?					
19	¿La mayor cantidad de estímulos materiales los reciben los trabajadores más destacados?					
20	¿Le ofrece seguridad el ambiente de trabajo? ¿Las áreas están debidamente protegidas?					
21	¿Le son favorables, las condiciones higiénicas de su ambiente?					
22	¿El ambiente estéticamente le resulta agradable, existe orden y cuidado?					
23	¿Permiten realizar el trabajo cómodamente los equipos, muebles, herramientas, útiles de trabajo y espacio?					
24	¿Le satisfacen las condiciones del horario de trabajo, y su flexibilidad?					
25	¿Propicia condiciones favorables de alimentación, transporte, y salud su centro laboral?					
	EVALUÉ LA INCIDENCIA DE CADA UNA, EN LA RESPUESTA ANTERIOR:					
	* ALIMENTACIÓN.					
	* SALUD.					
	* TRANSPORTE.					
	* OTROS. (Nómbrelo).					
26	¿Le satisfacen, las condiciones de desarrollo personal y profesional (capacitación, desarrollo, posibilidades de ascenso.)?					
27	¿Para resolver sus problemas personales y familiares recibe el apoyo (vivienda, círculo infantil, etc.)?					
28	¿Propicia condiciones de desarrollo y participación en las esferas culturales, recreativas y sociales su centro laboral?					
29	En el GAD Municipal de Santo Domingo usted se considera comprometido.					
30	En el GAD Municipal de Santo Domingo valore integralmente su satisfacción.					

GRACIAS POR SU COOPERACIÓN