

*Autor: Dr. Juan Moreira Roca, PhD.*

**POTENCIAL HUMANO  
EN LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS  
DESCENTRALIZADOS (GAD)  
MUNICIPALES DE LA  
PROVINCIA DE MANABÍ**

**Un enfoque sistémico**



**Editorial Mar y Trinchera 2020**

## Datos del Autor:

Dr. Juan Alberto Moreira Roca, PhD.



Profesor Titular Principal a tiempo completo en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí desde el 1 de noviembre de 1992.

### Desempeño Laboral:

VIPA (Vías, Puertos, Aeropuertos), La Fabril, Colegio Nacional "5 de Junio", Sindicato de Choferes de Tarqui, Sindicato de Choferes de Manta.

Cargos Sociales: Presidente de la Federación de Barrios de la Parroquia Los Esteros. Concejal de Manta 2015-2018.

### Récord Académico:

Tecnólogo en Ciencias Administrativas, Magister en Género, Equidad y Desarrollo Sostenible, Mención Medio Ambiente, Ingeniero de Sistemas, Ingeniero en Administración de Empresas, Doctor en Ciencias Administrativas

ISBN: 978-9942-818-16-4



9 789942 818164

[www.marytrinchera.com](http://www.marytrinchera.com)

2020



**Autor:**

***Dr. Juan Alberto Moreira Roca, PhD.***

**Potencial humano en los  
Gobiernos autónomos  
descentralizados (GAD)  
municipales de la provincia  
de Manabí: un enfoque  
sistémico**

***Colección: Social – Política***



***Editorial Mar y Trinchera 2020***

***Manta - Ecuador***

Este texto ha sido sometido a un proceso de evaluación por pares académicos.

**Potencial humano en los gobiernos autónomos descentralizados (GAD) municipales de la provincia de Manabí: un enfoque sistémico**

**EDITORIAL MAR Y TRINCHERA**

Director general: Sr. Manuel Gil Flores

Sub director: Ing. Sina Mondavi Sobi

Editor General: Dr. Luis Ronquillo Triviño, PhD.

*Autor:*

Asesor jurídico: Dr. Washington Zambrano Vélez, PhD.

**Dr. Juan Alberto Moreira Roca.**

Director Ejecutivo: Lic. Pablo Barreiro Macías, Mg.

Sub Director Ejecutivo: Dr. Leonardo Moreira, PhD.

Grupo Editorial Mar y Trinchera

Textos académicos y Creación Literaria

ISBN: 978-9942-818-16-4

Colección Saberes Académicos



Sede Editorial:

Asociación de Profesores Universitarios (APU)

Dirección: Vía a San Mateo, oficinas APU.

Telf. 2924471- 0990862185 - 0999627123

e-mail: [victorgilflores67@hotmail.com](mailto:victorgilflores67@hotmail.com)

[www.marytrinchera.com](http://www.marytrinchera.com)

Diagramación General y Portada: Dr. Luis Ronquillo Triviño, PhD.

**ISBN: 978-9942-818-16-4**

Derecho de Autor

Primera edición: 2020 - Editorial Mar y Trinchera

Tirajes: impreso: 50

Manta-Manabí-Ecuador

**Comité Editorial Interno**

Dra. Damián Mendoza Zambrano, PhD.

Dr. Luis Ronquillo Triviño, PhD.

Dra. Elvira Rodríguez Ríos, PhD.

Dra. María Manuela Macías Loor, Mg.

Dr. Leonardo Moreira Delgado, PhD.

Dr. Robert Piloso Cedeño, PhD.

Lic. Cecilia Luzardo Villafuerte, Mg.

Dr. Ever Vera Delgado, Mg.

Dr. Washington Zambrano Vélez, PhD.

Dr. Patricio Cuesta Cancino, PhD

**Comité Editorial Externo**

Dr. Medardo Mora Solorzano - Ecuador

Dr.C. Prudencio Leyva Figueredo –Cuba

Dr. Luis Álvarez Rodas – Ecuador

Dr.C. Alva Sánchez Arancibia – Cuba

Dr.C. Luis Alonso Betancourt – Cuba

Dr. Omar Villota Pantoja – Colombia

Ing. Carlo Alonso Cano Gordillo, Mg. – Perú

Ing. Jhonny Villafuerte Holguín, Mg. – Ecuador

Lic. Lewin José Pérez Plata, Mg. – Venezuela

Dr. Manuel Villavicencio, PhD. – Ecuador

Dr.C. Laura Leticia Mendoza Tauler – Cuba

**Comité creación literaria:**

Dr. Gino Martini Robles (Ecuador)

Sr. William Happe Cedeño (Ecuador)

Dra. Damián Mendoza Z., PhD. (Ecuador)

Sr. Manuel Gil Flores (Ecuador)

Ing. Sina Mondavi Sobi (Ecuador)

Sr. Wilmar Ordoñez Iturralde (Ecuador)

## **Datos del Autor:**

***Dr. Juan Alberto Moreira Roca, PhD.***



Profesor Titular Principal a tiempo completo en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí desde el 1 de noviembre de 1992.

### **Desempeño Laboral:**

VIPA (Vías, Puertos, Aeropuertos), La Fabril, Colegio Nacional “5 de Junio”, Sindicato de Choferes de Tarqui, Sindicato de Choferes de Manta.

Cargos Sociales: Presidente de la Federación de Barrios de la Parroquia Los Esteros. Concejal de Manta 2015-2018,

### **Récord Académico:**

Tecnólogo en Ciencias Administrativas, Magister en Género, Equidad y Desarrollo Sostenible, Mención Medio Ambiente, Ingeniero de Sistemas, Ingeniero en Administración de Empresas, Doctor en Ciencias Administrativas



Este es un trabajo de investigación y difusión que toma como base la Tesis de grado doctoral En Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos de Lima, Perú, cuyo tema es: “

**EL ENFOQUE SISTÉMICO Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO DEL POTENCIAL HUMANO DE LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCENTRALIZADOS (GAD) MUNICIPALES DE LA PROVINCIA DE MANABÍ 2016”.**

## **DEDICATORIA**

Este texto es parte de los resultados que poco a poco he ido alcanzado en el devenir de la vida y las actividades académicas. Todo esto obedece en gran medida a la actitud asumida para enfrentar los retos y salir victorioso de estos.

Dedico este trabajo académico, de manera especial:

A mi madre, lumbreña permanente en el transitar de mi existencia.

A mi esposa, compañera ideal; siempre pendiente de mi progreso y bienestar.

A mis hermanos, bastión que nunca falla, con quienes compartimos y disfrutamos momentos de unidad.

A mis hijos, razones primordiales.

**Autor**

## **AGRADECIMIENTO**

Pensar que todo lo puedes dar, que todo lo puedes recibir. Para lo primero la satisfacción basta, para lo segundo un corazón agradecido cuando se trata de construir.

A la Institución, a la cual pertenezco y me debo, lugar de permanente aprendizaje, donde se perfeccionaron los conocimientos adquiridos, gracias, Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí.

A la Institución, donde curse la colegiatura del Doctorado, claustro del persistente debate académico y crisol de ideas edificantes. Gracias Universidad Nacional Mayor de San Marcos, y de manera especial, a mis maestros que impartieron su sabiduría y conocimientos.

A la Doctora Justina Uribe Kajat, por su invaluable tutoría en la construcción del trabajo doctoral.

**Autor**

# ÍNDICE

DEDICATORIA .....	VII
AGRADECIMIENTO.....	VIII
FIGURAS.....	XIV
PRÓLOGO.....	15
.....	17
CAPITULO I:.....	17
ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.....	17
1.1. Situación Problemática .....	17
1.2. Problemática fundamental de los GAD .....	25
1.2.1. Problema general:.....	26
1.2.2. Problemas específicos: .....	26
.....	27
CAPITULO II: .....	27
SUSTENTO EPISTEMOLÓGICO DE LA ADMINISTRACIÓN .27	
2.1. Marco epistemológico .....	27
2.1.1. Sustento epistemológico desde la Administración .....	27
2.1.2. Escuelas, enfoques y teorías de la Administración. ....	34
2.1.2.1. Teoría General de la Administración .....	34
2.1.2.2. Escuela Clásica: Administración científica.....	36
2.1.2.3. Teoría de las Decisiones .....	38
2.1.2.4. La Teoría Neoclásica .....	38
2.1.2.5. Estudios de Estrategia .....	40
2.1.2.6. Escuelas de las relaciones Humanas.....	43
2.1.2.7. Teoría del Comportamiento Organizacional .....	45
2.1.2.8. Teoría del Desarrollo Organizacional (DO).....	48
2.1.3. Abstracciones epistemológicas sobre la Teoría General de Sistemas .....	49
2.1.4. Fundamento de la investigación, a partir del desarrollo de la Administración Pública .....	51
2.2. Bases Teóricas.....	54
2.2.1. Teoría General de los Sistemas y Enfoque Sistémico en la Administración. Precisiones necesarias .....	54
2.2.1.1. El enfoque sistémico en la Administración Pública ..	59
2.2.2. La gestión pública .....	64

2.2.3. Definiciones clave relacionadas con el enfoque sistémico en las organizaciones.....	75
2.2.3.1. Sistema.....	75
2.2.3.2. La organización como sistema .....	80
2.2.4. El enfoque sistémico aplicado a la gestión pública. Dimensiones y medición.....	84
2.2.4.1. Contextualización.....	84
2.2.4.2. Dimensiones .....	87
2.2.5. La administración: otros enfoques y aportes .....	91
2.2.5.1. Enfoques Eclécticos .....	91
2.2.5.1.1. Gestión de Calidad .....	91
2.2.5.1.2. Administración de Recursos Humanos .....	94
2.2.5.1.3. Gestión del conocimiento .....	95
2.2.5.1.4. Reingeniería .....	97
2.2.6. Modelos contemporáneos sobre Administración de los recursos humanos.....	100
2.2.6.1. Modelo de Katz y Kahn (1970) .....	101
2.2.6.2. Modelo de la Corporación Andina de Fomento (CAF) 104	
2.2.6.3. Modelo de Werther y Davis (1991) .....	106
2.2.6.4. Modelo de Harper y Lynch (1992).....	107
2.2.6.5. Modelo de Beer, et. al. (1989). .....	108
2.2.6.6. Otros modelos con enfoque sistémico. ....	109
2.2.7. La ARH y el desempeño organizacional.....	112
2.2.8. Clima Organizacional.....	113
2.2.8.1. Definición de Clima Organizacional .....	113
2.2.8.2. Las 5S's: aporte al clima organizacional.....	120
2.2.9. Perfil Profesional. ....	123
2.2.9.1. Definición de Perfil Profesional.....	123
2.2.9.1.1. Selección de personal.....	132
2.2.9.1.2. Evaluación de desempeño. ....	134
2.2.10. Impacto de la disponibilidad de los recursos materiales y tecnológicos.....	134
2.2.10.1. Recursos materiales y tecnológicos. ....	134
2.2.10.1.1. Importancia de las TIC. ....	135
2.2.11. Desarrollo del Potencial Humano .....	139
2.2.11.1. La Administración de Recursos Humanos y el desarrollo del potencial humano .....	139
2.2.11.1.1. Capacitación y Desarrollo del Personal .....	144

2.2.11.1.2.	Evaluación de Desempeño .....	144
2.2.11.2.	Habilidades blandas y duras.....	145
2.2.11.2.1.	Habilidades blandas.....	145
2.2.11.2.2.	Habilidades duras.....	148
2.2.11.3.	El desarrollo del potencial humano en las organizaciones de la Administración Pública .....	150
2.2.11.4.	Desarrollo del Talento Humano .....	155
2.2.11.4.1.	Capacitación y Desarrollo del Potencial Humano	
	165	
2.2.11.5.	El potencial humano de las organizaciones y su desarrollo	168
2.2.11.5.1.	Entorno interno y externo de la organización.....	171
CAPITULO III:	.....	194
CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS DE LA PRESENTE INVESTIGACIÓN.....		194
3.1.	Tipo y Diseño de Investigación .....	194
3.2.	Población de estudio .....	195
3.3.	Tamaño de muestra .....	197
3.4.	Técnica de recolección de datos .....	198
3.5.	Procedimientos y medios para almacenar y procesar los datos	
	198	
	.....	200
CAPÍTULO IV:	.....	200
ANALISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....		200
4.1.	Procesamiento y análisis mediante paquete estadístico para Ciencias Sociales, interpretación y discusión de resultados .....	200
4.1.1.	Coeficiente Alfa de Cronbach.....	200
4.1.2.	Presentación de Resultados.....	202
4.2.	Pruebas de hipótesis.....	210
4.2.1	Prueba de la Hipótesis General .....	210
4.2.2.	Prueba de la Primera Hipótesis Específica .....	213
4.2.3.	Prueba de la Segunda Hipótesis Específica .....	217
4.2.4.	Prueba de la Tercera Hipótesis Específica .....	221
CAPÍTULO V:	.....	226
IMPACTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LOS GAD		
	.....	226

5.1.	Propuesta para la solución del problema .....	226
5.1.1.	Antecedentes.....	226
5.2.	Costos de implementación de la propuesta.....	232
5.3.	Beneficios que aporta la propuesta.....	233
CAPÍTULO VI:.....		236
ANÁLISIS SOBRE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LOS		
GAD .....		236
6.1.	Conclusiones .....	236
6.2.	Recomendaciones .....	239
BIBLIOGRAFÍA.....		243

## **CUADROS**

<i>Cuadro 1. Estratificación de los GAD en función de su población</i>	19
<i>Cuadro 2. Inconformidades, quejas y denuncias.</i>	21
<i>Cuadro 3. Escuelas, enfoques y teorías de la Administración</i>	32
<i>Cuadro 4. Características generales de los sistemas</i>	77
<i>Cuadro 5. Definiciones afín con la organización como sistema</i>	83
<i>Cuadro 6. Características de la Administración Pública como sistema</i>	85
<i>Cuadro 7. Gestión por competencia. Comparación entre autores.</i>	127
<i>Cuadro 8. La zona de desarrollo próximo para la ARH</i>	142
<i>Cuadro 9. Municipios de la Provincia de Manabí. Departamentos y Personal.</i>	196
<i>Cuadro 10. Cantones (GAD) seleccionados para la investigación.</i>	197
<i>Cuadro 11. Resumen del procesamiento de casos. Aplicación de IBM SPSS 21.</i>	201
<i>Cuadro 12. Estadístico de fiabilidad mediante la aplicación del IBM SPSS 21.</i>	201
<i>Cuadro 13. Análisis de datos por dimensión.</i>	202
<i>Cuadro 14. Análisis de datos por indicadores.</i>	206
<i>Cuadro 15. Resumen de procesamiento de casos.</i>	210
<i>Cuadro 16. Tabla de contingencia</i>	211
<i>Cuadro 17. Pruebas de Chi- Cuadrado. Aplicación IBM SPSS 21.</i>	211
<i>Cuadro 18. Correlaciones</i>	212
<i>Cuadro 19. Resumen de procesamiento de casos.</i>	214
<i>Cuadro 20. Tabla de contingencia</i>	214
<i>Cuadro 21. Pruebas de Chi- Cuadrado. Aplicación IBM SPSS 21.</i>	215
<i>Cuadro 22. Correlaciones</i>	215
<i>Cuadro 23. Resumen de procesamiento de casos.</i>	217
<i>Cuadro 24. Tabla de contingencia</i>	218
<i>Cuadro 25. Prueba de Chi-Cuadrado. Aplicación IBM SPSS 21.</i>	219
<i>Cuadro 26. Correlaciones</i>	219
<i>Cuadro 27. Resumen de procesamiento de casos.</i>	221
<i>Cuadro 28. Tabla de contingencia</i>	222
<i>Cuadro 29. Pruebas de Chi- Cuadrado. Aplicación IBM SPSS 21.</i>	223

<i>Cuadro 30. Correlaciones</i>	223
<i>Cuadro 31. Estrategia aplicada al Clima Organizacional.</i>	230
<i>Cuadro 32. Estrategia aplicada al Perfil Profesional.</i>	230
<i>Cuadro 33. Estrategia aplicada al Recurso Materiales y Tecnológicos.</i>	231
<i>Cuadro 34. Estrategia aplicada al Desarrollo del Potencial Humano.</i>	231
<i>Cuadro 35. Presupuesto de la propuesta.</i>	232

## **FIGURAS**

<i>Figura 1. Interacción e interdependencia.....</i>	35
<i>Figura 2. Los subsistemas organizativos. ....</i>	87
<i>Figura 3. Contextualización del modelo de gestión de la Administración Pública.....</i>	89
<i>Figura 4. Análisis y descripción de puesto.....</i>	132
<i>Figura 5. Los tipos de cambios de conducta por medio de la capacitación.....</i>	167

## PRÓLOGO

Las exigencias Sociales y el desarrollo de los pueblos demandan un permanente estudio de sus procesos de gobiernos. En la República del Ecuador, existen los Municipios en las provincias, los cuales se rigen bajo leyes y normas establecidas en el contexto legal del País. En el presente libro se expresa el trabajo investigativo sobre: El enfoque sistémico en la gestión pública y su incidencia en el desarrollo del potencial humano de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) Municipales de la provincia de Manabí”.

Aquí se abordó la gestión administrativa de los GAD Municipales de la provincia de Manabí como entes llamados a servir a la comunidad mediante el despliegue de servicios de calidad en donde se evidencia la eficiencia y la eficacia de los resultados de los procesos que se llevan a cabo. Se analizó la problemática ocurrente en seis municipios de la provincia de Manabí-Ecuador.

Se evidencia como referencia al lector, como se puede establecer el enfoque sistémico en la gestión pública y su incidencia en el desarrollo del potencial humano en los GAD de Manabí 2016”.

La investigación plasmada aquí, en cuanto a la metodología, tipo y diseño, la investigación fue no experimental y transversal, con nivel explicativo de causa-efecto. Se utilizó la encuesta mediante la aplicación de un cuestionario.

Los resultados obtenidos en el estudio demostraron que el enfoque sistémico, perspectiva aplicada a la gestión organizacional basada en los principios generales de la teoría de los sistemas, incide en el desarrollo del potencial humano los GAD Municipales de la provincia

de Manabí, a la vez que permitieron diseñar una propuesta considerando estrategias para la aplicación del enfoque sistémico, con las adecuaciones y variaciones propias a la administración organizacional municipal, en el desarrollo del capital humano de los municipios manabitas.

## **CAPITULO I:**

### **ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

#### **1.1. Situación Problemática**

La Administración Pública del siglo XXI, se concibe como un sistema complejo que persigue, en primer lugar, mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y asegurar el desarrollo sostenible de la sociedad para las generaciones futuras. Esta concepción exige la aplicación del enfoque sistémico para la gestión en cada una de las organizaciones que la conforma.

El enfoque sistémico, entendido como la perspectiva de administración e investigación organizacional donde se considera prioritaria “la capacidad de vislumbrar las organizaciones como un todo, en el cual no es solo relevante el funcionamiento de sus elementos aislados, sino su totalidad, afectada siempre por la actividad de cada parte” (García G. , 2002), marca el desarrollo de la Administración Pública en la actualidad. Aunque no se evidencia como enfoque único, al coexistir con otros, vale mencionar: el enfoque del derecho público, el enfoque de la política pública y la perspectiva gerencial aplicada a la Administración Pública que son modelos que en la actualidad subyacen y viabilizan una efectiva gestión pública. El enfoque sistémico concebido como un modelo integral concibe a la institución como un todo donde las unidades interactúan para dar forma de unidad integral. Su superioridad radica en la manera de

concebir los fenómenos, así como de abordar y formular problemas donde la perspectiva de la totalidad es relevante, de igual manera las organizaciones no son concebidas como la suma de sus partes, sino que sus resultados dependen, además, de las interacciones entre las partes y entre estas y el entorno que las circunda.

La deficiencia en la función pública en Latinoamérica es muy notoria y esto obedece, entre otros factores, a la ausencia de una adecuada planificación que busque y garantice la satisfacción de la comunidad y que no se limite solo a cumplir sus funciones. En el caso de las entidades públicas municipales, los aspectos relacionados a la estructura de la organización y sus funciones son inconexas a sus objetivos. Precisamente porque el modelo de gestión que utilizan no se enmarca en el enfoque sistémico. A la luz de los resultados hay normas que en vez de facilitar dificultan la gestión de la función pública. Además, el marco legal, que sigue siendo un importante obstáculo porque no permite una apropiada articulación entre instituciones, es un sustancial desafío para resolver, pues no garantiza el adecuado fluir de los procesos administrativos inherentes a la administración pública. Cabe indicar que a partir del 19 de octubre de 2010 que entra en vigencia el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización en reemplazo de la Ley Orgánica de Régimen Municipal de 1971, se han experimentado ciertos cambios en algunas Municipalidades. Problemas que, independientemente de las características propias de cada país, devienen por algunas razones, entre otras: el reemplazo de los funcionarios públicos en los cambios de gobierno que origina improvisación, la ausencia de perfiles básicos en la contratación del recurso humano, entorno laboral no idóneo para el desempeño laboral tendiente a dar servicio de calidad, procesos administrativos tradicionales con poca aplicación de la tecnología.

En el Ecuador los gobiernos seccionales locales, y entre ellos los Gobiernos Autónomos Descentralizados, en adelante GAD, Municipales, basan sus ingresos por tres vías: transferencias por parte del Estado, ingresos propios, y donaciones de entidades privadas y organismos internacionales. Según Centro de Estudios Fiscales-SRI, las transferencias y los ingresos propios que generan los GAD, ascienden al 99 % de los ingresos totales, desde el año 2000.

Haciendo un análisis, Jameson A. Mencías (2017) sostiene que: Los GAD dependen sustancialmente de las transferencias entregadas por parte del gobierno central. Dicha dependencia se agudiza a medida que los cantones son más pequeños. Esto se puede explicar por sus menores niveles de actividad económica, menor diversificación de la estructura productiva, los niveles de formalidad e informalidad, etc. (Jameson & Mencías, 2017, pág. 6) El mismo autor, Jameson A. Mencías (2017), en el Cuadro 1 hace referencia a la distribución poblacional de los GAD en Ecuador, considerando que el tamaño de los GAD es un importante factor transversal.

**Cuadro 1. Estratificación de los GAD en función de su población**

Estrato	Rango Poblacional	#	% GAD	% Pob.
<b>E1</b>	1 – 10.000	44	20	1.7
<b>E2</b>	10.000 – 20.000	43	19	3.7
<b>E3</b>	20.000 – 50.000	70	32	16.9
<b>E4</b>	50.000 – 100.000	37	17	16.0
<b>E5</b>	100.000 – 1'000.000	25	11	30.0
<b>E6</b>	Más de 1'000.000	2	1	31.7
		221	100	100

**Fuente:** Proyecciones Poblacionales Cantonales 2010–2020 (INEC 2013)

Esto representa un serio problema pues estos organismos públicos entre otras cosas ven limitado su accionar a favor de los intereses más importantes de las comunidades, su bienestar, calidad de vida, obras públicas, en fin, todo lo que haga que los ciudadanos adquieran sentido de pertenencia y con calidad ciudadana formen parte de la gobernanza.

Los GAD Municipales de la Provincia de Manabí-Ecuador, son organizaciones que forman parte de la Administración Pública Nacional. Se les denomina gobiernos locales, y surgieron como parte de un proceso para la centralización iniciado en el país en la década del 90 del siglo XX, como alternativa ventajosa justificada en beneficios que deben expresarse en el incremento de la eficiencia administrativa y económica para la asignación de recursos escasos, la transparencia, la subsidiariedad y la participación del colectivo ciudadano en la toma de decisiones en los procesos democráticos. Sin embargo, los GAD en el Ecuador, con contadas excepciones, no han logrado el éxito esperado como resultado de sus gestiones.

Respecto al servicio público que ofertan, y frente a las políticas públicas que generan, existen inconformidades, denuncias y permanentes quejas, que van desde el mal servicio público de los diferentes GAD Municipales de Manabí hasta requerimientos y necesidades de variada índole, Cuadro 2. Al profundizar en las causas de estas manifestaciones fenoménicas negativas (insatisfacciones sociales), se identifican irregularidades en el entramado de relaciones en los que se desarrollan los procesos y subprocesos liderados por personas, relacionadas con la limitada aplicación del enfoque sistémico en cuyo centro está el recurso humano.

**Cuadro 2.Inconformidades, quejas y denuncias.**

GAD Municipal	2014		2015		2016	
	Inconformidades (incumplimiento del POA)	Quejas y denuncias	Inconformidades (incumplimiento del POA)	Quejas y denuncias	Inconformidades (incumplimiento del POA)	Quejas y denuncias
<b>Chone</b>	24	148	27	152	17	320
<b>El Carmen</b>	29	161	34	173	25	332
<b>Jipijapa</b>	32	172	35	182	22	310
<b>Manta</b>	48	204	53	215	45	645
<b>Montecristi</b>	19	110	25	124	16	301
<b>Portoviejo</b>	35	189	42	204	38	608

**Fuente.** Elaborado por autor

Los GAD de la provincia de Manabí, como parte de la Administración Pública, existen por y para el entorno que los circunda y su reto principal consiste en dar respuesta efectiva a cada una de las exigencias que en la sociedad se manifiestan como un todo, su gestión debe ser enfocada como sistema para el logro de los resultados, que se concretan en agregar valor público para mejorar en los ciudadanos la calidad de vida de vida. Como toda organización posee infraestructura, tecnología, recursos humanos y suministros materiales que deben ser gestionados con sentido de eficacia y eficiencia. La efectividad de su desempeño dependerá del grado de satisfacción que perciben los ciudadanos. Para su logro, resulta vital el recurso humano.

El recurso humano, es considerado el activo fundamental de toda organización. Esto se enfatiza en el contexto de la Administración Pública, (y los GAD como parte de ésta), donde los funcionarios

asumen una labor compleja, en armonía con las expectativas de diferentes actores y grupos de exigencias. Del desarrollo en términos de capacidades de estos recursos humanos, depende el desarrollo de la gestión pública.

Para el progreso de las potencialidades del recurso humano se deben enfrentar retos que vinculan al clima organizacional, el perfil profesional que se requiere y los recursos materiales y tecnológicos necesarios para que su actuación real alcance sus posibilidades potenciales. Las relaciones entre estos tres elementos deben caracterizarse por una adecuada organización y armonización con los objetivos y estrategias institucionales y sociales, como base de la sinergia característica del enfoque sistémico.

El clima organizacional, debe consolidar el sentido de pertenencia y el compromiso de los integrantes de los GAD, para que sean organizaciones ágiles a la hora de cambiar y ajustarse a las nuevas condiciones, este es el elemento que construye la identidad y la cultura, elemento que le permite un posicionamiento distintivo y sustentable en el entorno. El perfil profesional del funcionario público exige competencias y comportamientos que respondan a las necesidades del medio, alineados con las metas organizacionales y sus procesos que agregan valor, es el modelo que alcanzar, y en la contemporaneidad no basta con un funcionario caracterizado por patrones esencialmente burocráticos, sino orientados al ciudadano y su calidad de vida, el aprendizaje continuo, la creatividad y el auto perfeccionamiento desde una visión estratégica. En un clima organizacional desventajoso, difícilmente se alcanza el perfil profesional que se necesita, y sin recursos materiales y tecnológicos utilizables en cuantía, oportunidad y calidad, resulta complejo desarrollar el potencial humano en los GAD, pues las capacidades de

actuación de las personas quedan sumergidas en el accionar cotidiano sujeto a los recursos limitados de los cuales se dispone.

La función pública y su administración, desafortunadamente para el Ecuador, a pesar de haberse incorporados ciertos cambios propiciados por las leyes actuales como la COOTAD, amparada en la Constitución del Estado en sus artículos pertinentes, está lejos de transitar por los caminos de la administración moderna y su implicancia en la calidad de gestión, con sus infaltables excepciones de las grandes ciudades, que es en resumidas cuentas lo que les permite alcanzar los estándares de eficiencia y eficacia. Los gobiernos locales se encuentran distanciados, como lo exige la gestión en las instituciones modernas, de un sistema que les permita articular procesos e integrar actividades, de tal manera que las consecuencias se den en términos sinérgicos y con tendencia a ser replicados, de tal forma que los beneficios se multipliquen a favor de la organización, las personas, y desde luego como fin primordial de la comunidad.

Esta problemática tiene sus manifestaciones en diferentes situaciones, tal como se lo ha descrito, siendo el aspecto indicado los de mayor relevancia en los Municipios Locales. Un estudio preliminar desarrollado en los GAD de Manabí ha hecho posible la constatación de limitaciones en las tres aristas arriba mencionadas:

El clima organizacional en los GAD objetos de la investigación se singulariza por un deterioro en los últimos tiempos de algunos aspectos importantes que lo contribuyen, y que va desde la propia relación en función del bien público, necesaria y primordial, de los miembros de las organizaciones pública hasta los infaltables revanchismos políticos que más allá de no aportar sustantivamente al proceso del encargo público, en ocasiones, desluce la responsabilidad

a los funcionarios asignada , a pesar de las políticas del Estado Ecuatoriano, encaminadas a fortalecer el sector público, su valía y disciplina. La situación se aprecia en la insuficiente motivación, en lo que incide la no alineación de sus intereses personales con los institucionales, así como el insuficiente reconocimiento social hacia los servidores públicos de estas organizaciones. Esto hace que los entornos en los GAD Municipales se alejen de lo idóneo y las administraciones no logren desarrollar el requerido sentido de pertenencia y alcanzar procesos de eficiencia y eficacia tendientes al beneficio de la organización y de la misma colectividad.

En cuanto a los perfiles profesionales de los empleados de los GAD de Manabí, es posible aseverar que no se encuentran en consonancia con las exigencias del actual siglo, pues, se caracterizan por el escaso margen al desarrollo de iniciativas, tendencia excesiva al cumplimiento de reglamentaciones, falta de orientación estratégica y exceso de operatividad. Sumando a lo manifestado la falta de compromisos personales alineados a los compromisos institucionales porque no hay empoderamiento de la organización y la contribución laboral, por desatender perfiles profesionales en los cargos y responsabilidades, es mínima.

Los recursos materiales y tecnológicos de los que se disponen son limitados para el desarrollo de los recursos humanos, y, en ocasiones se aprecia falta de articulación entre los recursos que se asignan y las capacidades a lograr en función del perfil de profesional necesario. Esto ha provocado que las administraciones municipales, con el ánimo de querer incursionar en los procesos computarizados con la ayuda de la tecnología, se embarquen en situaciones sin la debida planificación y desconociendo los efectos.

De continuar la situación descrita, el desarrollo de la gestión de los GAD de Manabí se verá limitado, y con ello, su impacto hacia la sociedad al incumplir su compromiso con los ciudadanos. Cada administración, por asuntos políticos incorpora nuevo personal de trabajo. Por esa razón, en ocasiones y todo depende de la visión del nuevo alcalde, no hay continuidad y se repiten las cosas con una nueva planificación o POA (Programas de Obras Anuales). Esto diluye el esfuerzo y no permite optimizar lo que respecta a recursos humanos y financieros. Algunos desconocen los resultados positivos de una administración y aplican nuevas Planificaciones, remueven personal, etc.

Los gobiernos locales de Manabí requieren una estrategia, que le permita aplicar el enfoque sistémico en su gestión, para el estímulo al crecimiento de su recurso humano como garantía para un eficiente ejercicio administrativo, a partir de la sinergia entre sus elementos componentes, con énfasis en el clima laboral, el perfil profesional, y la asignación de recursos materiales y tecnológicos.

Es apropiado considerar para el análisis documentos referenciales de la buena gestión pública que la CLAD (Centro Latinoamericano para la Administración y el Desarrollo) viene desarrollando para los países que quisieran mejorar la calidad de su gestión: Cartas iberoamericanas de la Función Pública, Cartas iberoamericanas de la calidad de la Función Pública y el Código del Gobierno Electrónico.

## **1.2. Problemática fundamental de los GAD**

La situación problemática a la que se hace referencia y a delimitación de algunas de sus causas fundamentales, dan la posibilidad de

concretar el problema general y los específicos que a continuación se enuncian:

### **1.2.1. Problema general:**

El enfoque sistémico en la gestión pública incide en el desarrollo del potencial humano de los GAD de la provincia de Manabí-Ecuador 2016

### **1.2.2. Problemas específicos:**

Primer problema específico

El clima organizacional influye en el desarrollo del potencial humano de los GAD de la provincia de Manabí-Ecuador 2016

Segundo problema específico

El perfil profesional en el desarrollo del potencial humano de los GAD de la provincia de Manabí-Ecuador 2016

Tercer problema específico

El impacto de la disponibilidad de los recursos materiales y tecnológicos en el desarrollo del potencial humano de los GAD de la provincia de Manabí-Ecuador 2016.

## **CAPITULO II:**

# **SUSTENTO EPISTEMOLÓGICO DE LA ADMINISTRACIÓN**

### **2.1. Marco epistemológico**

Según, García (2002): cualquier aproximación epistemológica debe hacerse necesariamente con un enfoque histórico (García G. , 2002). En concordancia con la opinión del mencionado autor, la construcción del marco epistemológico de la investigación relacionada con la aplicación del enfoque sistémico para el desarrollo del potencial humano en los gobiernos locales se realizó a partir del análisis del desarrollo de la Administración en términos generales, y de la Administración Pública en términos particulares.

Importante fue considerar la abstracción epistemológica de la Teoría General de los Sistemas para poder dimensionar su impacto en la administración.

#### **2.1.1. Sustento epistemológico desde la Administración**

La diversidad de escuelas, enfoques y teorías encontrados en la literatura consultada, así como la ausencia de un cuerpo epistemológico sistematizado para la Administración como Ciencia,

ha hecho complejo el desarrollo, el proceso de análisis e identificación del núcleo que fundamenta la solución que se propone al problema identificado.

El surgimiento y evolución de la Administración está ligado al desarrollo de la humanidad. Cuando el hombre comenzó a convivir en grupos, ya se hizo necesario el orden en las acciones a acometer en la solución de problemas importantes para la supervivencia. Los grupos humanos se fueron haciendo más numerosos y complejos en la misma medida en el que se transitó por los sistemas sociales, también las vías para lograr el orden en función del cumplimiento de metas establecidas.

En este proceso evolutivo también se vieron implicadas las organizaciones, las que contribuyeron de forma decisiva a la delimitación de un campo de acción contentivo de sus procesos internos (producción de bienes y servicios, relaciones interpersonales, distribución de recursos, entre otros). Los problemas dentro de este campo dieron al traste con diferentes métodos interdisciplinarios que dieron en ser llamados: administrativos.

Consideramos de importante valía abordar de manera somera las aportaciones que la diferente teoría y enfoques le han dado a la administración desde su evolución y aplicación. En este sentido, si partimos que los sistemas están constituidos por partes, las mismas que integran un todo con características de unidad y de coherencia, la administración es considerada como un sistema según este enfoque. Tiene connotados autores que han realizado importantes aportes, entre ellos, Norbert Wiener, March Murdick, Simon

Murdick, West Chuchman y Joel Roos, los mismos que, al igual que otros enfoques, se mantienen en vigencia según el contexto.

Lourdes Münch (2009) manifiesta que “es la concepción de multitudinarias actividades con las cuales se maneja cualquier empresa. Este tipo de administración aporta conocimientos importantes sobre todo para el manejo de grandes organizaciones, aunque es demasiado especializada y descuida el factor humano”. (Münch L. , 2009, pág. 36).

Sobre esta importante Teoría de la Administración aparecen las consideraciones de Idalberto Chiavenato 2007 respecto a la Teoría General de Sistemas, y manifiesta que:

“Aparece entonces de la mano de Ludwig von Bertalanffy en 1959 que surge la Teoría General de Sistemas con nuevos principios que sustituyen a los tres anteriores: el expansionismo que se basa en el énfasis que se hace al enfoque del todo, por supuesto considerando que cada fenómeno está constituido por partes que lo integran, lo que además dio origen a la visión que enfoca al todo a diferencia de la visión anterior que enfocaba los elementos, y nace el enfoque sistémico; el pensamiento sistémico que ve las cosa como parte de un sistema mayor haciendo énfasis en la función que como elemento desempeña en ese sistema; la teleología que apunta al alcance de los objetivos mediante el análisis del comportamiento de las partes tendientes al alcance de lo que produce”. (Chiavenato I. , Gestión del talento Humano., 2007, pág. 354).

Respecto a lo expuesto, el mismo autor dice que “con esos tres principios (expansionismo, pensamiento sintético y teleología) la teoría general de sistemas (TGS) permitió el surgimiento de la

cibernética e influyó en la teoría general de la administración redimensionando totalmente sus concepciones. Fue una verdadera revolución en el pensamiento administrativo; la teoría administrativa cambió a un pensamiento sistémico". (Chiavenato I. , Gestión del talento Humano., 2007, pág. 355).

De igual manera las consideraciones de Sergio Hernández 2006, respecto a la Teoría de Sistemas aportan a entender sus dimensiones cuando comparte que "La teoría de sistemas revolucionó los enfoques administrativos existentes. Estudia las organizaciones como sistemas sociales inmersos en otros sistemas que se interrelacionan y se afectan entre sí. Las organizaciones sociales no son islas". El autor también comparte lo relevante del enfoque de sistema dentro de las organizaciones y su incidencia:

"Ver la empresa y, en general, las organizaciones sociales como sistemas permite apreciarlas mejor, pues son entidades sociales muy dinámicas, en donde las personas están en comunicación continua, toman decisiones, se comprometen, acuerdan e interactúan con su medio comprando y vendiendo, de forma que la actividad colectiva de los miembros de la organización adquiere un sentido de eficiencia, eficacia y efectividad". (Hernández S. , 2006, pág. 148).

Es importante entender que la Teoría de Sistema permitió que los administradores vean a las organizaciones como sistemas dinámicos que permitieron crear modelos que facilitaron su estudio y desde luego su comprensión. Y es a partir de estas teorías que aparecieron los Modelos de Kahn y Katz y el Modelo de Kast Rosenzwesg como referentes de nuevos cambios en las organizaciones que permitieron un mejor control, un mejor diseño y una mejor dirección.

Desde el punto de vista teórico, las Administración contemporánea tiene su génesis en los últimos decenios del siglo XIX. Es a partir de la Revolución Industrial que se acelera el desarrollo organizacional imbuido en drásticos cambios del entorno, lo que exige la mejora continua en la manera de administrar. Desde entonces, y hasta el actual siglo XXI, se identifican variadas clasificaciones presentadas por diferentes autores en cuanto a teorías y enfoques administrativos. En la presente investigación, se asume el resumen de estado del arte realizado por (García G. , 2002, pág. 8), que muestra el cuadro 3

### Cuadro 3. Escuelas, enfoques y teorías de la Administración

Era Industrial				TRANSICIÓN	Era de la Información		
Estabilidad en los mercados: Oferta < Demanda					Turbulencia en los mercados: Oferta > Demanda		
Edad de la Fragmentación o el Aislamiento					Edad del Sistemismo o Apertura		
Orientación Interna: Productividad y Eficiencia					Orientación Externa: Satisfacción y Eficacia		
Enfoques Eclécticas							
Administración Científica	Teoría de las Relaciones Humanas	Cibernetica	Teoría Neoclásica de la Administración	Enfoque Socio - Técnico	Teoría de la Excelencia Justo a Tiempo Gestión de Calidad Administración de Recursos Humanos Teoría Z Teoría Alfa Competitividad Administración Estratégica Cultura Empresarial Dirección por Valores	Teoría del Cambio Quality Function Deployment Outsourcing Downsizing KAIRYO KAIZEN Organización en Redes Relatividad Administrativa Organización en Trébol Organización que Aprende Organización Relacional Organización Clúster	
Teoría de la Administración (Enfoque Anatómico)	Teorías del Comportamiento Organizacional	Investigaciones de Operaciones	Dirección por Objetivos	Teoría de los Sistemas			
Teoría de la Burocracia	Enfoque de Sistemas Sociales	Teoría de las Decisiones		Teoría de las Contingencias			
Estructuralismo				Management orientado sistemas			
Economía de Empresas	Desarrollo Organizacional			Estudios Estrategia			

Potencial humano en GAD municipales de la provincia de Manabí

				<i>Incrementalismo Lógico</i>  <i>Control Total de Calidad</i>	<i>Gestión del Conocimiento Dirección Integrada por Proyectos Gerencia Integral o Teoría de las Restricciones Reingeniería</i>	<i>Empresa Inteligente Corporación Virtual Organización Democrática Organización Loca Compañía Viviente Corporación sin Centro</i>
<i>Enfoque parcial, funcional y sistemático.</i>				<i>Enfoque de Sistemas</i>	<i>Enfoques sistémicos desde el problema base (mejora continua o por procesos)</i>	
<i>Los modelos teóricos de esta etapa se caracterizan generalmente por: Centrarse en uno o varios aspectos de la realidad empresarial, pero ninguno de ellos llega a abarcar la compleja totalidad de la misma. Reglas de funcionamiento interno. Desatención a la dependencia entre la organización y el entorno. Poca preocupación por la adaptación continua.</i>				<i>Poner de manifiesto que las teorías y enfoques anteriores no son suficientes para resolver la complejidad organizada de una organización. Una parcelas del saber empresarial.</i>	<i>Los modelos teóricos de esta etapa se caracterizan generalmente por: Poner de manifiesto la proliferación de las maneras de administrar una organización. A pesar de reconocer conceptualmente la organización como sistema, su actuación, generalmente tiende a ser parcelada. Enfoque global de la organización con tendencia a dar respuesta a todas las problemáticas desde sus paradigmas.</i>	

**Fuente.** Estado del arte de la administración tomado de García (2002).

## **2.1.2. Escuelas, enfoques y teorías de la Administración.**

### **2.1.2.1. Teoría General de la Administración**

Partamos del hecho que todos los enfoques y teorías administrativas, independientemente del énfasis, aplicación o valoración de sus variables básicas: personas, tareas, estructura, tecnología, competitividad y ambiente, han significado contribución, aporte y soluciones a los problemas organizacionales del momento de incidencia.

Es apropiado considerar como lo manifiesta Idalberto Chiavenato 2006 que:

“La TGA estudia la Administración de las organizaciones y empresas desde el punto de vista de la interacción e interdependencia de las seis variables principales (tareas, estructura, personas, tecnología, ambiente y competitividad). Éstas son las principales componentes en el estudio de la Administración de las organizaciones y empresas. El comportamiento de esos componentes es sistémico y complejo: cada uno influye en los otros, y experimenta la influencia de éstos. Las modificaciones en un componente provocan cambios en los demás en mayor o menor grado. Su comportamiento conjunto es diferente de la suma de los comportamientos de cada componente por separado”. (Chiavenato I. , 2006, pág. 11).

Interacción e interdependencia que este mismo autor ilustra en la Figura 1.



**Figura 1. Interacción e interdependencia.**

**Fuente.** Introducción a la Teoría General de la Administración.  
(Chiavenato I. , 2006, pág. 14)

A través de la historia se han venido presentando, producto de la interacción en el mismo contexto social y a las exigencias del momento, procesos de organización, asignación de nuevas tareas, responsabilidades, designación de funciones mediante el diseño de nuevas estructuras administrativas básicas, que se fueron mejorado al ritmo que la sociedad se organizaba.

Como lo manifiesta Sergio Hernández y Rodríguez, 2006:

“Debido al hecho de querer satisfacer necesidades de protección, vivienda y alimentación, nace la imperiosa situación de organizarse y dividir el trabajo, dando origen gracias a las exigencias del momento al surgimiento de los primeros líderes de las comunidades que requerían de organizaciones mínimas. Fue un significativo aporte que los fenicios y judíos hicieron a la administración desde el siglo I; los griegos y su incidencia en occidente; el invaluable aporte en los aspectos legales y el derecho civil dejado por los romanos. En la edad media la Iglesia y la organización militar también dejaron huellas. De igual manera, la Revolución Industrial generó importantes cambios”. (Hernández S. , 2006, pág. 51)

Es desde los inicios de la organización social hasta los momentos actuales que la administración y su pensamiento administrativo ha venido evolucionando, a tal punto que se ha generado una teoría en el contexto de la administración que ha servido a quienes ejercen el trabajo de administrar. Lo que se debe dejar en claro es que no existe teoría permanente que soluciones todas las cosas en el área administrativa, lo que sí existen son escuelas, enfoques y teorías de la administración. Hemos considerado, para entender la evolución que ha experimentado el progresivo proceso de la administración, traer a colación todos los componentes que han incidido en su progreso.

### **2.1.2.2. Escuela Clásica: Administración científica**

Idalberto Chiavenato (2006), el enfoque clásico de la administración nació con la revolución industrial, que tienen para él dos hechos relevantes:

“el crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas, y la necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones, dando origen a la división del trabajo, se comienza a hablar de cargos, funciones, métodos, y normas. Se dan las pautas para que surja el Taylorismo en Estados Unidos, y el Fayolismo en Europa”. (Chiavenato I. , 2006, pág. 45)

Para Sergio Hernández (2006), después de las consideraciones de la revolución industrial las aportaciones en este enfoque empezaron con Federico W. Taylor llamado el “padre de la administración científica” quien según este autor fue gracias a las investigaciones realizadas por Taylor en el área de las operaciones productivas de las empresas aplicando el conocido método científico. “No había normas, hoy conocidas como estandarización de operaciones para la calidad, en la producción de un objeto y/o servicio, que faciliten su medición”. (Hernández S. , 2006, pág. 56).

Algo que representa una objeción de esta escuela es que el bienestar del hombre quedó desplazado por la preponderancia del éxito económico. Lo dice Lourdes Münch (2009) “su contribución fundamental es la aplicación del método científico a la administración y el surgimiento de ésta como una rama específica del conocimiento”. (Münch L. , 2009, pág. 32)

El axioma de Taylor “cualquier forma de trabajar es perfectible” nos indica lo comprometido que estaba con perfeccionar los procesos de producción, es decir la atención mayor se concentró en las tareas o actividades que las personas debían tener en la empresa, algo que en la actualidad sigue vigente, pues es un comportamiento empresarial que se mantiene.

### **2.1.2.3. Teoría de las Decisiones**

También conocida como Escuela de la medición cuántica o Escuela racional donde prevalece la toma de decisiones como la parte consustancial de las organizaciones o empresas independiente de su tipología.

El aporte que la Teoría de las decisiones ha realizado a la Administración es importante para el administrador moderno. Lo dice Lourdes Münch 2009 cuando se refiere:

Este enfoque frecuentemente se limita al razonamiento económico de la utilidad y de las incertidumbres. Esta escuela ha sido de gran valor para el desarrollo de la administración, ya que la toma de decisiones es la esencia de la técnica administrativa. Von Newman, Bowman, Hutchinson son algunos de los autores que más han contribuido a este enfoque. (Münch L. , 2009, pág. 37).

Cabe indicar que el enfoque matemático de esta teoría nos permite entender que en la administración las acciones de los procesos que la conforman se pueden medir, información que facilita la toma de decisiones.

### **2.1.2.4. La Teoría Neoclásica**

Mientras que la administración científica concentraba su atención en las tareas, aumentando en las organizaciones la eficacia a través del incremento de la eficiencia a nivel operativo; y que la Teoría Clásica concentre su atención en la estructura tratando de aumentar la eficiencia de las organizaciones a través de la estructura organizacional; que la Teoría de las Relaciones Humanas protagoniza al hombre en la organización, el enfoque neoclásico hace énfasis en

el establecimiento de los principios considerados generales del campo de la administración, de tal manera que el administrador esté debidamente orientado en el desarrollo de sus funciones.

La Teoría Neoclásica tuvo algunos contribuyentes, entre los más destacados Peter F. Drucker, Ernest Dale, Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Michael Jucius, William Newman, Ralph C. Davis, George Terry, Morris Hurley, Louis Alien, todos ellos coincidiendo en algunas características de la teoría neoclásica como son:

“Énfasis en la práctica de la administración, reafirmación de los postulados clásicos, aplicación de los principios generales de administración, concentración en los objetivos y en los resultados, y una tendencia hacia el eclecticismo conceptual, lo que indica que es una teoría que recoge los aspectos más importantes de sus antecesoras, volviéndola en muchos aspectos como una teoría que entiende que los principios no deben ser considerados rígidos y absolutos, al contrario, deben ser entendidos como flexibles y relativos porque se aplican a situaciones diversas con las que el administrador debe lidiar y lograr alcanzar la eficiencia y la eficacia”. (Chiavenato I. , Gestión del talento humano., 2007, pág. 131).

La perspectiva neoclásica se asocia considerablemente con la Teoría Clásica, pues resulta que después del análisis de las teorías hasta ahora estudiadas la Teoría Clásica sigue incidiendo con aportes que actualizan su aplicación, es decir ha existido una adaptación a las exigencias de las organizaciones modernas, lo que equivale a que ha recibido de los conocimientos de las otras teorías un aporte que la actualiza.

### **2.1.2.5. Estudios de Estrategia**

Los contextos marcan el ritmo del accionar organizacional empresarial que de manera permanente debe pensar y repensar dichas acciones que desembocan en las tomas de decisiones para adaptarse de manera exigida a los permanentes cambios del entorno, permitiendo a los administradores controlar su futuro, para ello es apropiado recurrir a una herramienta que les permite poder asegurar un desarrollo y crecimiento que pueda ser sustentable, la planificación estratégica.

La importancia en el ámbito de la administración pública y específicamente en la administración de los GAD Municipales de Manabí radica en que, para estos organismos, al igual que para las empresas que necesitan asegurar éxito en sus gestiones, procesos y en su administración propiamente dicha, requieren planificar estratégicamente, pues los efectos positivos y el alcance de los objetivos, para beneplácito de la comunidad, deben ser sustentables. Siendo de igual importancia entender que los GAD Municipales deben incursionar en un entorno de competencia por los servicios que brindan a la comunidad, implicando que el mejoramiento debe ser continuo y permanente. Sostiene al respecto Michael Porter 2015 que “la estrategia competitiva consiste en posicionar una empresa para aprovechar al máximo el valor de las capacidades que la distinguen de los rivales” (Porter, 2015, pág. 136).

Esto permite que estas entidades públicas se posesionen y puedan establecer competencias (calidad de servicio respaldado por la comunidad) que permitan establecer diferencias entre otros organismos (GAD) con los mismos fines. El mismo Michael Porter 2015 se refiere a estas consideraciones:

“Para que una organización posea habilidad distintiva debe tener un recurso único y valioso y las capacidades necesarias para explotarlo, o una capacidad exclusiva para manejar recursos comunes. La habilidad distintiva de una organización es más fuerte cuando posee recursos únicos y capacidad exclusiva para administrarlos”. (Porter, 2015, pág. 34).

Los GAD Municipales de Manabí, son instituciones que no pueden abstraerse de las ventajas que pudiera resultar la aplicación de una administración municipal con la perspectiva de nuevos enfoques, pues son entes que su gestión debe garantizar el fin u objetivo para el que existen, generar y garantizar bienestar a la comunidad con todas sus incidencias que eso implica. Razón ésta por la cual la aplicación de una administración estratégica es lo que conviene, si se formulan adecuadamente las estrategias, considerando oportunidades, amenaza, fortaleza y debilidades, y si se implementan las mismas provocando un desarrollo cultural en los colaboradores de tal manera que se involucren en los compromisos institucionales para alcanzar los objetivos trazados, y además, si se evalúan las estrategias para saber si su aplicación genera los resultados esperados considerando los momentos para revisar factores internos y externos, medir desempeños y hacer modificaciones, estaremos direccionando todos los esfuerzos a construir una cultura administrativa que considere que la administración actual exige cambios y transformaciones de tal manera que todos trabajemos en función de equipo competitivo con tendencia a generar y mantener ventajas competitivas.

Siendo el tema de importante relevancia, la parte estratégica requiere de una atención considerable para los fines de la investigación, lo que permite reconocer los detalles que signifiquen

de mayor incidencia de tal manera que se los pueda estudiar, analizar y aplicar en la gestión pública municipal.

Todos los organismos que orienten sus esfuerzos hacia el éxito deben incurrir en un proceso estratégico que garantice la gestión tendiente al alcance de los objetivos. Los GAD Municipales deben garantizar mediante una gestión de calidad el éxito de su administración y como efecto por extensión el bienestar de la colectividad sobre la cual incide la calidad de las decisiones tomadas. Creemos conveniente aplicar en estas instituciones públicas los procesos estratégicos requeridos, para ello Fernando D Elessio Ipinza (2013) manifiesta que “el proceso estratégico no es un esquema rígido, ni aplicadle, igualmente, a cualquier organización”, indicando, además, que: “Son dos los factores fundamentales para que un proceso estratégico sea puesto en marcha y se desarrolle con altas probabilidad de éxito:

Un liderazgo comprometido que conozca bien a su organización. El liderazgo estratégico es la capacidad de conducir a las personas de una organización a alcanzar los objetivos de esta, una dirección basada en el respeto al líder por sus cualidades profesionales y personales, así como por su conocimiento y enseñanza. Un liderazgo transformacional es necesario para tener éxito en el proceso estratégico; no contar con el liderazgo de la alta dirección, y su decidido compromiso, sería un error y la receta para el fracaso.

Una cultura organizacional permeable, adaptable al cambio, y proactiva. La cultura organizacional es un conjunto de elementos importantes y comunes entre los miembros de una organización, tales como: creencias, valores, actitudes, hábitos, tradiciones, supuestos heredados, y filosofías propias”. (D Alessio I, 2013, págs. 29-30).

Todos los enfoques y escuelas administrativas han permitido en su momento elevar la calidad de la gestión administrativa, lo que significa que tuvieron su importante aporte obedeciendo al tiempo y al especio o contexto de incidencia. Inclusive, actualmente muchos administradores hacen acopio de lo mejor de los enfoques pasados y adaptan sus aportes a los requerimientos o exigencias de la administración actual.

En este sentido, los GAD Municipales no son la excepción, pues muchos administradores de estas instituciones públicas, dadas las circunstancias o contextos de exigencia, aplican los conocimientos de administración con miras a obtener el mejor de los resultados, lo que pareciera estar correcto.

#### **2.1.2.6. Escuelas de las relaciones Humanas**

Terminada la primera guerra mundial, evento histórico de trascendencia, y con el abuso y vigencia del sistema de Taylor se generó un clima de descontento que produjo un considerable desempleo y explotación en el sector industrial de los Estados Unidos. Aparecen las reacciones del trabajador y las primeras conquistas laborales tendientes a mejorar las condiciones de trabajo.

Sergio Hernández 2006, manifiesta a manera de antecedentes:

“Estos acontecimientos acarrearon reacciones sociales que culminaron con conquistas laborales por mejoras en las jornadas de trabajo y prestaciones, que hasta la fecha se conservan en empresas del mundo entero; por otro lado, todo esto fue el caldo de cultivo para desarrollar una conciencia sobre la importancia del ser humano en la producción, por lo que diversas empresas en Estados Unidos iniciaron estudios sobre el factor humano, su motivación y su relación

con la productividad. La globalización de la economía y las crisis económicas en esta primera década del siglo XXI han producido desempleo y nuevas formas de explotación. Durante el siglo pasado, estas condiciones se repitieron por ciclos y apareció las corrientes humano-relacionistas que hoy, en el siglo XXI, tienen otro nombre, de cada una de las cuales podemos aprender técnicas aplicables y vigentes. En ocasiones, hay autores que retoman el mismo discurso y sólo le cambian el nombre". (Hernández S. , 2006, pág. 95).

Estos antecedentes originaron que los empresarios empezaran a considerar al trabajador como un sujeto y no como un objeto que había que explotar al máximo para asegurar niveles ventajosos de productividad.

Lo que hasta el momento acontecía indicaba que el énfasis de la administración científica estaba en la tarea, en la Teoría clásica estaba en la estructura organizacional, con el enfoque humanista se vuelca hacia el recurso humano, hacia las personas que integran la organización, lo que origina una transición de la parte formal y técnica a los psicológico y sociológico.

Como lo dice Idalberto Chiavenato 2006, "el enfoque humanista aparece en el surgimiento de la Teoría de las Relaciones Humanas de los Estados Unidos, a partir de 1930. Esta teoría surgió gracias al desarrollo de las ciencias sociales, especialmente de la psicología y, en particular, de la Psicología del Trabajo". (Chiavenato I. , 2006, pág. 84).

"Cabe indicar que el enfoque humanista de la administración se acentuó en los Estados Unidos después de 1930, sus principales aportes los hizo Mary Parker Follett (1868-1933), que con sus

conocimientos en psicología y sociología fue quien estudió la variable humana de las organizaciones y las posibilidades de dirigirlos, a ella se debe la Teoría del conflicto y las formas de resolver los problemas de una organización. Igualmente, Elton Mayo (1880-1949), experto en psicología se destacó mayoritariamente en el campo científico de las relaciones humanas". (Hernández S. , 2006, págs. 98-99).

En ese contexto, Lourdes Münch (2009) manifiesta que Elton Mayo "descubrió que la productividad se elevaba por los factores sociales, como la moral de los trabajadores, satisfactores, interrelación entre los miembros de trabajo, eficiencia de la administración (comportamiento humano), motivación, asesoría, dirección y comunicación", lo que ratifica que a partir de este momento el hombre se convierte y se considera en el centro de toda organización, ganando, a manera de conquista, espacios dentro de las organizaciones, consideraciones que no se tenían hasta el momento. (Münch L. , 2009, págs. 34-35).

Con este nuevo enfoque se da apertura a una modalidad que visibiliza al ser humano dentro de las organizaciones, ya no como un objeto, sino, más bien como sujeto de atención, sobre el que tiene que reconsiderarse todas las acciones que permitan convertirlo en un aporte de mayor calidad para los procesos administrativos.

### **2.1.2.7. Teoría del Comportamiento Organizacional**

La Teoría de la Administración sufrió importantes cambios con el enfoque nuevo de la Teoría del Comportamiento, también llamada Teoría Conductista, pues se alejó de las normas, procedimientos y rigidez de la Teoría Clásica, así como de la Teoría de la Burocracia y la

Teoría de las Relaciones Humanas, concentrándose más en el hombre.

Para Idalberto Chiavenato 2007, la Teoría del Comportamiento, con el aporte de Herbert Alexander Simón, tuvo sus orígenes producto de:

- “1. La fuerte y definitiva oposición de la Teoría de las Relaciones Humanas (con su énfasis profundo en las personas) en relación con la Teoría Clásica (con su énfasis profundo en las tareas y en la estructura organizacional).
2. La Teoría del Comportamiento representa un desdoblamiento de la Teoría de las Relaciones Humanas, con la cual se muestra inminentemente crítica y severa.
3. La Teoría del Comportamiento critica la Teoría clásica, y algunos de sus autores ven en el conductismo una verdadera antítesis a la teoría de la organización formal, a los principios generales de administración, al concepto de autoridad formal y a la posición rígida y mecanística de los autores clásicos.
4. Con la Teoría del comportamiento se dio la incorporación de la Sociología de la burocracia, ampliando el campo de la teoría administrativa.
5. En 1947 surge un libro que marca el inicio de la Teoría del comportamiento en la administración: la conducta administrativa de Herbert A. Simón. El libro constituye un ataque a los principios de la Teoría clásica”. (Chiavenato I. , Gestión del talento humano., 2007, pág. 282).

Todo esto generó que los estudios se concentraran en la motivación como uno de los principales factores para mejorar el bienestar e igualmente el entorno laboral de las organizaciones. El mismo autor se manifiesta al respecto en los siguientes términos:

“Para explicar la conducta organizacional, la Teoría del comportamiento se fundamenta en la conducta individual de las personas. Para poder explicar cómo las personas se comportan, se hace necesario el estudio de la motivación humana. Así, uno de Los temas fundamentales de la Teoría del comportamiento de la administración es la motivación humana, campo en el cual la teoría administrativa recibió voluminosa contribución. Los autores conductistas verificaron que el administrador necesita conocer las necesidades humanas para comprender mejor la conducta humana y utilizar la motivación como un medio poderoso para mejorar la calidad de vida dentro de las organizaciones”. (Chiavenato I., Gestión del talento humano., 2007, pág. 283).

Respecto a sus aportaciones fueron oportunas e importantes para la Teoría de la Administración, pues fue a partir de la Teoría del comportamiento que se fortaleció la consideración de las personas como elemento principal y de atención, además que permitió que las nuevas teorías la consideren como referente. “La administración que no toma en cuenta al elemento humano está condenada al fracaso”. (Münch L. , 2009, pág. 209).

Importantes aportes el de la Teoría del Comportamiento, con énfasis en la motivación humana como importante factor para mejorar las llamadas condiciones de bienestar de todos los trabajadores de las organizaciones. Debemos considerar que son los administradores con su propio estilo aplicado a la administración de las empresas y de

las organizaciones quienes marcan las pautas de las conductas de las personas. Papel importante son las de aplicar una u otra teoría administrativa, y eso es función del administrador.

### **2.1.2.8. Teoría del Desarrollo Organizacional (DO)**

Con el surgimiento de esta Teoría se inicia un enfoque moderno de la administración, lo que permitió profundizar tanto en el crecimiento como en el desarrollo de las organizaciones mediante la consideración de otros factores: el ambiente, la organización, y desde luego el hombre.

De acuerdo a Idalberto Chiavenato 2007,

“El movimiento del DO surgió a partir de 1962 como un conjunto de ideas sobre el hombre, la organización y el ambiente, con el propósito de facilitar el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones. En el sentido restricto, el DO es un desdoblamiento práctico y operacional de la Teoría del comportamiento en dirección al enfoque sistémico. No se trata de una teoría administrativa, sino de un movimiento que reúne a varios autores con el propósito de aplicar las ciencias de la conducta (principalmente la teoría del comportamiento) a la administración. La mayoría de esos autores son consultores que se especializaron en DO”. (Chiavenato I. , Gestión del talento humano., 2007, pág. 319)

Se maneja un criterio diferente sobre organización donde este mismo autor manifiesta que para los creadores de la teoría del DO “la organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente”.

Enfoque interesante, pues se empieza a visibilizar la importancia que tienen las personas como contribuyentes de las organizaciones, donde dependiendo de las capacidades, de adecuados entornos de trabajo, y de motivaciones y recompensas es la contribución de las personas a la organización.

Para Sergio Hernández 2006, “El desarrollo organizacional (DO) es la corriente de pensamiento directivo que estudia las técnicas sociológicas y psicológicas enfocadas a la solución de problemas, actitudes y comportamientos sistémicos de la fuerza laboral (personal operativo y directivo), para renovar las organizaciones y hacerlas más competitivas y eficaces”. En estos criterios confluyen, lo que es una importante contribución, psicólogos, sociólogos, y antropólogos, es decir una mirada a la administración direccionada eminentemente al factor humano, lo que la hace una teoría con una sustantiva incidencia en la administración moderna que muchos administradores llevan a efecto.

### **2.1.3. Abstracciones epistemológicas sobre la Teoría General de Sistemas**

Predominó por muchas décadas la visión mecanicista que se fundamentaba en la aplicación de la física para entender algunos fenómenos, sin embargo, en la ciencia moderna, producto de su propia evolución, aparecieron problemas y maneras de conceptualizarlos similares en áreas diferentes, dando paso al criterio de totalidad, dinamismo en su interacción y principio de organización.

En su libro Teoría General de los Sistema, Bertalanffy (1968) manifiesta:

Es necesario estudiar no sólo partes o procesos aislados, sino también resolver los problemas decisivos hallados en la organización y el orden que los unifican, resultantes de la interacción dinámica de partes y que hacen el diferente comportamiento de éstas cuando se estudian aisladas o dentro de un todo. (Bertalanffy E., 1968, pág. 31).

Lo que permite entender que son realmente unos principios elementales de un conocimiento que se pueden aplicar a diferentes áreas: biología, psicología, y ciencias sociales. Siendo éstas las principales razones por la que apareció la Teoría General de Sistemas, para entender los fenómenos de las distintas áreas con un nuevo principio que se ocupe de los sistemas generalizados. No tan solo de los sistemas cerrados de los cuales se ocupó la física, sino también de los sistemas abiertos. Es un intento por aplicar principios y leyes en la ciencia en las áreas no físicas, conducente a la integración de la misma ciencia y de la sociedad científica.

Comienzan a aflorar análisis sobre el comportamiento de ciertos fenómenos, físicos, biológicos, con apertura a nuevos horizontes y con invitación a ser investigados y profundizados, para poder darle una explicación lógica, y así generar un paradigma nuevo. Aparecen los principios de equifinalidad con su manifiesto de que en los sistemas cerrados las condiciones iniciales determinan las condiciones finales, y que en los sistemas abiertos las condiciones finales pueden ser determinadas desde diferentes condiciones iniciales, dando posibilidad a la adaptabilidad y flexibilidad. De igual manera, con el principio de entropía que indica que los acontecimientos de la naturaleza se dirigen a un desorden permanente y en aumento, que se mantiene permanentemente y da origen a la entropía positiva del sistema, que a diferencia de aquellos sistemas abiertos que se orientan a posiciones de orden en búsqueda

y mantenimiento de un estado uniforme, lo que origina entropía negativa. La retroalimentación fue otro principio que con la cibernetica permitió la mejora de los procesos en un sistema a partir del aprovechamiento de la información en el ciclo de los procesos en un sistema.

#### **2.1.4. Fundamento de la investigación, a partir del desarrollo de la Administración Pública**

La Administración Pública, en todos los contextos, se ha visto ligada al desarrollo de los gobiernos, y éstos tienen sus raíces en las primeras formaciones económico-sociales, cuando fue necesario trabajar para mantener la adecuada protección de las personas y de sus propiedades, así como la tranquilidad pública y la defensa de sus límites geográficos, entre otras cuestiones.

Luego, por exigencias de la propia práctica, se adicionaron actividades más complejas a los gobiernos, para cuyo desarrollo se aplicaron instrumentos carentes de un cuerpo teórico que los fundamentara. Estas nuevas actividades estaban relacionadas con la formulación de códigos de justicia, la conformación de tribunales, la estructuración del mando militar y la obtención de recursos financieros para el sostenimiento y funcionamiento de estos mismos gobiernos.

Según Calves y Gutiérrez (2013):

“La mayoría de los especialistas sobre el tema coinciden en que la Administración Pública alcanza su identidad como disciplina científica a partir de las concepciones de la Revolución Francesa, período en el que se establece un grupo de principios básicos de su funcionamiento y determinados métodos de actuación en este ámbito. Desde

entonces, tres corrientes fundamentales han marcado su desarrollo y orientación como disciplina: el derecho administrativo, la ciencia política y la gerencia pública". (Calves & Gutiérrez, 2013, pág. 23).

Por otra parte, la concepción imperante en el Estado en diferentes épocas ha incidido en la acción de los gobiernos, se habla del Estado Gendarme que se preocupa por la soberanía y la seguridad (Cabrerizo, 2000).

A partir de la segunda mitad del siglo pasado, aparece el Estado benefactor, la preocupación del Estado mira hacia los servicios básicos y bienes. Se da origen a los retos cuantitativos: ampliar la cobertura de tales bienes y servicios. Emerge entonces el enfoque de las políticas públicas con un apropiado marco de análisis para generar nexos que permitan comprender la acción gubernamental bajo estas nuevas condiciones. La orientación de la ciencia política marcó la pauta inicial en los enfoques académicos de la administración Pública. Bajo este enfoque, se incorpora la política pública a la Administración Pública, de tal forma que la Administración Pública se concibe como el ejecutor de todas las políticas del gobierno.

Ya finalizando los años 70 del siglo XX se inicia una etapa de reconfiguración del aparato estatal bajo la concepción del denominado Estado moderno o Estado regulador (Crozier, 1987). Esta concepción se sustenta en el compromiso de articular esfuerzos de otros involucrados, generando nuevos espacios de participación.

La acción gubernamental con esta nueva lógica es más diversa y compleja en este contexto. Las dependencias asumen un comportamiento semiautónomo, y el diseño de las políticas públicas se realizan con otros actores no gubernamentales.

“El escenario descrito propicia el surgimiento de la gestión pública o gerencia pública, donde se supone que los problemas más importantes de las dependencias gubernamentales se relacionan con: el manejo adecuado de los recursos, la interacción con otras dependencias y con el usuario del servicio que provee, además de cómo redefinir sistemáticamente la misión para hacer viable la acción gubernamental en el largo plazo. Se establece el criterio de desempeño de que una buena acción gubernamental será aquella que asegura la eficiencia en el ejercicio de los fondos públicos, eficacia en la interacción con agentes externos y legitimidad en la prestación del bien o servicio que genera asociada a la satisfacción del usuario y la rendición de cuentas”. (Cabrero, 2000, págs. 22-23)

Bajo la interacción de estas concepciones se ha fraguado la disciplina de la Administración pública, diferenciándose de la administración empresarial, aunque emplean técnicas y metodologías semejantes para conseguir sus propósitos. Para la administración empresarial, la obtención de beneficios económicos es el fin máximo; a ella se asocian los conceptos de lucro, eficiencia y productividad, mientras que la Administración Pública, aunque busca la eficiencia y la productividad, entraña otros valores. Su fin último es el ciudadano, que cuenta con derechos adquiridos y es el dueño de la administración, por lo que hay que rendirle cuentas.

A pesar de estos consensos, se puede afirmar que no existe un enfoque, teoría o doctrina generalmente aceptada por especialistas y escuelas acerca de la Administración Pública. Aunque en determinadas épocas han existido escuelas predominantes, el criterio más admitido en la actualidad consiste en que la Administración Pública es, en esencia, interdisciplinaria. La tendencia más relevante en la actualidad consiste en su articulación e

integración, asumiendo un enfoque sistémico integrado en el abordaje de la disciplina, donde los directivos y funcionarios públicos son, según Calves y Gutiérrez (2013):

Una suerte de fiduciarios que administran recursos públicos con eficiencia y productividad, pero que a la vez incorporan otros valores en su gestión: el sentido de responsabilidad pública, la honestidad en el manejo de recursos, la rendición de cuentas, la equidad, la justicia y el respeto a la legalidad. De esta noción deriva el concepto de servidores públicos, cuyo comportamiento se orienta por la idea de que los demás valores son tan o más importantes que la eficiencia y la productividad: (Calves & Gutiérrez, 2013, pág. 34).

Tal como se aprecia, y en sintonía con lo referido en el apartado 2.1.1, el enfoque sistémico y el rol preponderante del recurso humano, se erigen como núcleos teóricos fundamentales para la investigación que se fundamenta en esta tesis, relacionada con la aplicación del enfoque sistémico para el desarrollo del potencial humano en los GAD de Manabí - Ecuador.

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1. Teoría General de los Sistemas y Enfoque Sistémico en la Administración. Precisiones necesarias.**

Desde los orígenes de la Teoría General de los Sistemas (TGS) en los años 40 del siglo pasado, son múltiples las incursiones de académicos, empresarios y estudiosos de ciencias diversas en la aplicación del enfoque sistémico o enfoque de sistemas (ES), a veces

como método, otras como filosofía, técnica o perspectiva para analizar fenómenos, procesos, organismos y organizaciones.

La TGS fue concebida por Ludwig Von Bertalanffy, y en cuanto a la forma de estudiar la realidad originó un nivel alto en el pensamiento lógico. y la forma de estudiar la realidad. Mientras la realidad era vista en partes por el mecanicismo, el modelo de sistemas lo vio de manera holística, originando nuevos fenómenos y complejas estructuras. Fue mirar a la Biología con una concepción de totalidad, en donde el organismo está en permanente relación con otros sistemas a través de las interacciones que se producen. La Teoría General de la Biología significó la base para la TGS, cuyos principios fueron aplicados por Bertalanffy, lo que valió para explicar y explorar los temas de la ciencia y la filosofía, así como lo que respecta a concepción humanista que identifica a la naturaleza humana, todo opuesto a los conceptos mecanicista y robótica.

Ludwig Von Bertalanffy (1952) plantea que:

“Si estudiamos los diversos campos de la ciencia moderna, nos daremos cuenta de que hay una evolución sorprendente y sustancial. Concepciones y principios similares han surgido en áreas muy diferentes, aunque este paralelismo de ideas es el resultado de acontecimientos independientes, y los estudiosos en los campos individuales no están muy conscientes de la tendencia común. Por tanto, los principios de totalidad, de organización, y de la concepción dinámica de la realidad, son apreciables en todos los campos de la ciencia”. (Bertalanffy E. V., 1952, pág. 124).

Lo anterior deriva en la necesidad de que la TGS resulte el sustento para el estudio de cualquier sistema. Además de proponer estos tres

principios básicos aplicables a diferentes ramas de las ciencias. No obstante, algunos estudiosos alertan sobre la necesidad de distinguir cómo debe aplicarse la TGS, pues cada ciencia tiene sus propias características, concepción de sistema, así como definiciones, supuestos, principios, e hipótesis, que no deben ser obviados. (Ross, 1977, pág. 51).

Si bien la TGS no exactamente se traduce en el ES, en ocasiones se acostumbra a utilizar ambos términos indistintamente por una parte de los investigadores. En este caso, se coincide con Joel Rosnay (1975), cuando expresa que:

“La Teoría General de los Sistemas, pretende establecer un formalismo matemático para describir el conjunto de sistemas que existen en la naturaleza. El enfoque sistémico propone una forma de ver las cosas, pero no una visión tan estricta con la de la T.G.S”. (Rosnay, 1975, pág. 23).

Esta forma de ver las cosas permite la interpretación de los fenómenos desde una óptica más integrada, como expresa María Molina (1996), quien afirma, además, que el planteamiento de la TGS:

“Es quizá el esfuerzo reciente más ambicioso por las posibilidades que ofrece para la integración del conocimiento, puesto que extiende su red a diversas ciencias físicas, biológicas y sociales, contribuyendo a la comprensión de sus objetos de estudio en sus aspectos dinámicos y estáticos.” (Peralta, 2016, pág. 5).

La T.G.S. al concepto de organización le ofrece una perspectiva integradora, y termina logrando consenso entre un elevado número

de autores, al conceptualizar que la organización es un sistema social con sus complejidades e incidencias del entorno. A esta perspectiva se le denomina enfoque sistémico.

Así, por ejemplo, Stoner, Freeman y Gilbert (1996), opinan que:

“El ES para administrar, en lugar de abordar los diversos segmentos de una organización por separado, piensa que la organización es un sistema único, que tiene un propósito y está compuesto por partes que se interrelacionan. Esta posición permite a los gerentes contemplar a la organización como un todo y como parte del ambiente externo, más amplio. El ES dice que la actividad de un segmento de la organización afecta, en diferentes grados, la actividad de todos sus otros segmentos”. (Stoner, J.A., Freeman, R.E. y Gilbert, D.R., 1996).

García (2002), quien desarrolla una propuesta epistemológica para la Administración como ciencia, expresa que en la actualidad ninguna postura teórica sobre temas de organización desconoce la importancia del ES como marco referencial para acceder al estudio de la organización. (García G. , 2002). Reconoce, además, que la TGS resulta el punto de partida de este enfoque, con la aplicación de sus principios básicos debidamente contextualizados a las especificidades de la Administración.

También Herrera, Terán y Rivera (2014), comentan que el enfoque sistémico, es un derivado de la T.G.S. en la organización:

“que ésta se ve como un conjunto de entradas, procesos y salidas con el comportamiento e influencia del medio ambiente interno e externo, que determina en parte el procedimiento del sistema administrativo y, a su vez tiene un proceso de retroalimentación que

le ayuda a alimentar las entradas para generar nuevos ciclos administrativos". (Herrera, C.; Terán, O.E. y Rivera, I., 2014).

Según estos autores, el enfoque sistémico se convierte en una herramienta para visualizar los elementos que son parte de las entidades y que la integran que integran a las entidades y cómo se vinculan entre ellas.

Con lo expuesto hasta aquí es posible establecer pautas de utilidad para la investigación cuyos resultados se muestran en los capítulos posteriores:

La TGS es un paradigma que desarrolla nuevas teorías y síntesis interdisciplinarias. Parte de que la dinámica de la naturaleza se concibe como la interacción entre sistemas de índole diversa, compuestos por elementos (o subsistemas), dentro de otros sistemas mayores (suprasistemas).

La TGS tiene tres principios básicos aplicables a todas las ciencias: totalidad, organización y concepción dinámica de la realidad (dada esta última en la interacción constante entre elementos de los sistemas y este con el entorno).

El ES en su explicación general, es una herramienta metodológica, que tiene su base en la TGS, y permite estudiar los fenómenos, organizaciones, organismos y problemas, a partir de la concepción de sistemas y partes componentes relacionadas entre sí y con el entorno.

En el caso particular de la Administración, es entendido como una perspectiva aplicada a la gestión organizacional que se basa en la Teoría de los sistemas y sus principios.

### **2.2.1.1. El enfoque sistémico en la Administración Pública**

Así mismo, es importante referirse a la teoría general de los sistemas y su aplicación a los modelos de gestión, lo que enriquece la comprensión sobre la incidencia que la TGS tiene sobre la gestión administrativa, y en caso de que nos ocupa en la gestión pública.

La Teoría General de Sistemas, a partir de 1950 ha sido acogida por áreas diversas, la administración de las organizaciones no fue la excepción, para ellos es importante detallar su incidencia en algunos modelos de gestión.

Respecto al comportamiento de las organizaciones algunas teorías, partiendo de la administración científica de Taylor, han pretendido analizarlo, entenderlo y explicarlo, sin embargo, descuidaron algunos aspectos. Las nuevas teorías que fueron apareciendo a través de los años, si bien es cierto aparecieron como nuevas, solamente modificaban las anteriores sin provocar cambios sustantivos. Hasta ese momento todas las teorías dividían a los fenómenos en partes siguiendo el método cartesiano. Ninguna prestó la suficiente atención a las relaciones entre los elementos.

Sale a la luz la TGS y permite abordar los fenómenos desde perspectivas diferentes, cuya aplicación se dio en varios campos, incluyendo a la gestión de organizaciones.

Enrique Peralta (2016) en su artículo “Teoría general de los sistemas aplicada a modelos de gestión” hace alusión a la incidencia que la nueva teoría tuvo en los modelos de gestión y refiere:

“Ahora bien, desde su postulación a mediados del siglo pasado, la TGS ha tenido numerosos aportes de la mano de estudiosos de varias disciplinas, muchos ajenos a las ciencias administrativas, pero que igualmente han visto replicados sus conceptos a la organización empresarial como sistema. Pero es de interés conocer los distintos modelos de gestión que parten desde la perspectiva sistémica y que establecen de forma estructurada cómo administrar sistemas organizacionales”. (Peralta, 2016, pág. 124).

A partir de este momento comienza el desplazamiento de método mecanicista, y entra al escenario una teoría que observa a las organizaciones y con ella a su dinámica desde perspectivas diferentes, abriendo nuevos escenarios bajo un nuevo enfoque, el enfoque sistémico.

El mismo Enrique Peralta (2016) hace una comparación sobre la aplicación de la TGS por algunos investigadores en diferentes áreas:

“Ludwing Vov Bertalanffy, Primero en postular la teoría; Kenneth Boulding, Jerarquización de los sistemas; Norbert Wiener, Cibernetica, Control y Comunicación; John Von Neumann y Oskar Morgenstern, Teoría de Juegos; Herbert Simón, Toma de decisiones, quien cuestionó el sistema burocrático de Max Weber; Modelos de Tavistock de organización sociotécnica; Robert Kahn y Daniel Katz, La organización como sistema abierto; Sistemas adaptativos complejos CAS” (Peralta, 2016, págs. 126-140).

Estas nuevas teorías surgen no por la ineficacia de las que las antecedieron, más bien fue por la no consideración que los enfoques tradicionales le dieron a la dinámica de las empresas y a las relaciones endógenas y exógenas, que en definitiva es lo que permite la evolución de las empresas y su adaptación a los permanentes cambios del entorno.

Para seguir profundizando sobre los fenómenos abordados desde las nuevas teorías, es preciso que los mismos deban ser estudiados con visión sistémica y con pensamiento sistemático.

No podemos desconocer que existen sistemas complejos que integran relaciones igualmente complejas que lo identifican, por lo tanto, el tratamiento debe considerar tales complejidades, lo que se convierte en un campo de intervención de la Teoría General de Sistemas para el estudio de tales sistemas complejos que a su vez tienen subsistemas en interacción continua.

Al respecto, Mauro Pérez Vaquer (2011) realiza un aporte cuando manifiesta:

“En pocas palabras lo primero que debe hacerse es decidir qué sistema va a estudiarse y delimitar claramente cuál es su frontera. Después detectamos qué subsistemas contiene (los más importantes, los determinantes), para posteriormente hallar los elementos del sistema que poseen estas mismas características; luego vemos cuales son las relaciones internas de estos elementos (variables que generan e influyen)”. (Pérez Vaquer, 2011, pág. 24).

Aquí surge una seria y consciente consideración, que enriquece e innova el escenario, que lo importante es no tan solo valorar la teoría, es preciso considerar la actitud asumida como un modelo mental, que a su vez permita que los actos, fenómenos y problemas puedan

ser evaluados, proceso que igualmente exige colaboración en la interdependencia.

En coherencia con lo expresado, la Administración Pública es considerada un sistema con sus respectivos subsistemas, en el que las interrelaciones garantizan efectividad en sus procesos y valor agregado a los mismo, obteniendo resultados óptimos en su gestión.

Para que la interrelación produzca resultados favorables es importante para el sistema asumir compromisos de cooperación como base que garanticen el proceso transformador. Sobre lo dicho José M. Las Heras (2008) quien considera que:

“La cooperación en una organización de distintos departamentos entre sí se hace más productiva que si cada uno actuara aisladamente. El propio Estado en cualquiera de sus niveles puede considerarse como un sistema compuesto de un grupo de subsistemas” y agrega “surge así el concepto de sinergia que implica que un sistema es más que la suma de sus partes”. La ausencia de este enfoque se traduce “en esfuerzos no interrelacionados, en un verdadero caos administrativo imposibilitando el proceso racional de toma de decisiones. Además de caer en irracionales costos adicionales por repetición de trabajos y tareas”. (Las Heras, 2008, págs. 62-63).

Lo expuesto permite sostener que en la interrelación de los sistemas existe influencia en los sistemas y subsistemas que lo conforman, características que tiene el sistema de la Administración Pública. “En pocas palabras: la Administración Pública funciona con una estructura administrativa a través de la cual cumple sus objetivos de interés social y constituye una organización y como tal, un verdadero

sistema que se compone de subsistemas”, lo sostiene Mauro Pérez Vaquer (2011).

Un importante éxito se tendría si la planificación garantizara procesos de valor para el adecuado sistema de la Administración pública, lo que se convierte en una situación complicada por la complejidad del sistema, pero que puede ser abordada con importantes resultados si se empieza a considerar la aplicación del enfoque sistémico en su tratamiento.

Toda esta implicancia de relaciones entre sistemas y subsistemas, y todos éstos con otros sistemas, hacen que muchos pensadores e investigadores ratifiquen lo que es el enfoque sistémico y la solución de problemas. Al respecto (Ackoff, 1983) “sostiene que las propiedades de un sistema, considerado como un todo, derivan de las interacciones de sus partes, no de sus acciones tomadas separadamente”.

Cabe volver a ratificar, por el aporte del material bibliográfico revisado, que el Enfoque de Sistemas basa su estudio de los fenómenos o problemas en las relaciones que se generan entre cada sistema con los subsistemas. En este sentido el análisis bajo el Enfoque de Sistemas permite situar a la gestión pública como un subsistema del sistema administrativo, el mismo que está inmerso en otros sistemas con características económicas, políticas, sociales, y culturales, dando paso a lo que se llama organización sistémica.

Es de suma importancia, en las organizaciones y empresa independientemente del tipo, la urgencia requerida para despojarse de los enfoques tradicionales e intentar aplicar otros que guarden consonancia con nuestras realidades organizacionales y dinámicas

empresariales que nos permitan experimentar cambios reales sobre situaciones y problemas reales propios, lo que a su vez nos permitirá salir de la dependencia cultural.

Toma sentido entonces, la necesidad de aplicar el enfoque de sistemas de tal manera que los procesos en la gestión adquieran mayor valor, y su contribución a los propósitos de las organizaciones y empresas determine cambios y transformaciones ventajosas y diferenciadoras para todos. Esto lo corrobora Girdardo Campero Héctor (1983) cuando se refiere a “Los Sistemas y la Administración Pública” en los siguientes términos:

“Cabe ahora preguntarse: ¿qué aportes significativos da el concepto de sistema a la administración de las organizaciones públicas? En primer lugar, nos provee de un "enfoque" para mirar un problema o situación en su integridad. Más que una nueva metodología, consiste en una actitud, en una disposición mental o manera de observar los fenómenos y ver la realidad”. (Giraldo Campero, 1983, pág. 8).

En el mismo documento se hace alusión a que el mayor esfuerzo debe conducirnos al alcance de un enfoque de sistema que nos permita disponer de una “administración humanista”, donde prevalezca el sistema “hombre” y su desarrollo, asunto que queda como reto para nuevas investigaciones.

### **2.2.2. La gestión pública**

Es importante empezar a generar valor en nuestras instituciones públicas para poder dar a la comunidad un adecuado servicio como razón fundamental de la existencia y finalidad de estas.

En el contexto de nuestras realidades es también de vital importancia para la subsistencia de la Gestión Pública que exista una adecuada relación entre la administración pública y la ciudadanía, este último como factor determinante de este proceso, pues es quien recibe los efectos de la gestión.

Al respecto es pertinente hacer algunas reflexiones sobre las realidades de nuestros países, que sin la intención de poner a todos en igual situación se puede inferir que en términos generales todos padecen de las mismas circunstancias. Sobre el tema (Ortegón Quiñones & Machicao Valencia, 2019) realizan un aporte reflexivo que deja, con transparencia necesaria, visible un contexto real, y que consiste en que en Latinoamérica hay una considerable ausencia de los resultados positivos que son efectos de una planificación que desconsidera lo que la ciudadanía tiene como expectativas, originando, producto de estos fracasos, desigualdades sociales y pobreza, con otro resultado no halagador, que es lo que (Ortegón Quiñones & Machicao Valencia, 2019) en una exposición “Bases de la teoría de la complejidad en la era digital: mensajes para la planificación y las políticas públicas” hace énfasis “El resultado es un proceso de progresiva falta de legitimidad social del Estado, que no solo produce un creciente divorcio con la mayoría de la población, sino que abre la puerta de par en par a populismos mesiánicos de todo tipo y pelaje”, ocasionando los conocidos efectos en nuestros países. Se presenta realmente una situación con muchas aristas y complicaciones para ser superada, sin embargo, es la educación y la misma información, esta última como un servicio público y de fácil y gratuito acceso, dotaciones que debe dar el estado, lo que permitirá tener un cambio y transformación de los escenarios. Y para completar la reflexión (Ortegón Quiñones & Machicao Valencia, 2019) en su tema “La gestión pública evolutiva y multi inteligente.

Una reflexión para sociedades latinoamericanas con inteligencia humana, diversa y artificial” habla sobre la necesidad de considerar otras perspectivas cuando él “Plantea la urgencia de un modelamiento sistémico para enfrentar una realidad que conlleva volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad; además de una combinación creciente de inteligencia humana e inteligencia artificial”, es decir es preciso la gestión pública innove sus procesos y decididamente asistamos a un nuevo orden que exigirá retos y desde luego oportunidades también.

Es pertinente dar una adecuada mirada a las capacidades estatales y a su eficiencia como organismo controlador y regulador, de igual manera a la gestión de los recursos humanos, a la participación efectiva de la ciudadanía en los procesos, que a los procesos se les pueda aplicar nuevas tecnologías y sistemas de calidad. En otros términos, mejorar los procesos y fortalecimiento institucional.

Pagani María Laura et al (2015) en un compilado de diez artículos en el libro Estudios sobre Gestión Pública: aportes para la mejora de las organizaciones estatales en el ámbito provincial, hace referencia importante del análisis de la gestión pública en general, dando luces a que las reformas realizadas en ciertos contextos no siempre dieron los resultados adecuados, por tales razones es importante abordar la temática por las dimensiones adecuadas.

En el artículo “Administración y gestión pública ¿De qué hablamos cuando hablamos de gestión” de Bernardo Galinelli y Alejandra Migliori nos hacen reflexionar sobre los términos y los conceptos vertidos alrededor de los mismos?

Sánchez González (2002) al referirse a la gestión pública sugiere sobre los términos en mayúscula o minúscula:

“Gestión Pública (con mayúscula) como campo de estudio en el nivel teórico; y gestión pública (con minúscula) como actividad en el terreno práctico, en los términos siguientes: 1) La Gestión Pública entendida como el campo de estudio que representa una ‘orientación’ de un mismo objeto de estudio: la Administración Pública. 2) La gestión pública vista como la parte más dinámica de la administración pública, y definida como el conjunto de actividades, acciones, tareas y diligencias que se realizan para alcanzar los fines del interés público, tanto al interior de la operación de una organización pública, como en el exterior mediante la interrelación con otras organizaciones gubernamentales”. (Pagani, 2015, pág. 17).

En otro artículo que se refiere a “El desafío de gestionar los Recursos Humanos en la Administración Pública Provincial” de autoría de María Elina García y Noelia Bettina Quintans las autoras abordan una temática de sustantivo interés y que a su vez es uno de los mayores problemas de la Gestión Pública, el recurso humano.

Es innegable que al recurso humano debemos profesionalizarlo para que los procesos en los que ellos están inmersos adquieran un valor agregado y se beneficien con sus resultados la organización y las mismas personas.

Dichos autores al respecto sostienen que:

“A pesar de ser uno de los elementos más complejos de toda organización, el capital humano al mismo tiempo agrega valor y constituye una de las claves del éxito de estas. La virtud estratégica que tienen los RRHH para la obtención de los resultados esperados

es cada vez más reconocida. En este contexto resulta necesario diseñar políticas orientadas no sólo a la administración del personal, sino a una estrategia de gestión de los agentes públicos, considerándolos como uno de los factores más importantes para la consecución de los objetivos institucionales y, en consecuencia, de la gestión estatal en términos de los procesos que sus organizaciones deberían poner en marcha para poder responder a las exigencias y necesidades de la ciudadanía". (Pagani, 2015, pág. 123).

Es necesario como los indican los autores empezar a revisar los procesos en los que intervienen el recurso humano de las instituciones, y hacerle énfasis a la profesionalización, que es factor de mayor incidencia para generar ese cambio de impacto que se requiere.

La Carta Iberoamericana de la Función Pública que se aprobó en Bolivia en junio del 2003 por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado y que a su vez fue respaldada en la XIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno en noviembre del 2003, hace énfasis en su preámbulo sobre la profesionalización de los funcionarios públicos y los efectos en la función pública. "Por otra parte, una Administración profesional que incorpora tales sistemas contribuye al fortalecimiento institucional de los países y a la solidez del sistema democrático". La carta sostiene que independientemente de los países es importante entender que:

"Para hacer posible la existencia de sistemas de tal naturaleza es necesario que la gestión del empleo y los recursos humanos al servicio de los gobiernos incorpore los criterios jurídicos, organizativos y técnicos, así como las políticas y prácticas que

caracterizan a un manejo transparente y eficaz de los recursos humanos". (Carta Iberoamericana de la Función Pública, 2003, pág. 3).

Nuestras instituciones públicas, en el caso de los Municipios, requieren de un recurso humano con las debidas competencias en sus áreas de incidencia, que se respete la capacidad, el perfil profesional, el mérito, de tal forma que podamos tener eficiencia en la gestión pública que es una demanda social de nuestros países.

En misma carta en los epígrafes 13 al 56 en el capítulo IV Requerimientos funcionales de la función pública se refiere:

- Planificación de Recursos Humanos
- Organización del trabajo
- Acceso al empleo
- Evaluación del rendimiento
- Compensación
- Desarrollo
- Responsabilidad laboral
- Desvinculación
- Relaciones humanas y sociales
- Organización de la función de Recursos Humanos

La demanda permanente de la colectividad sobre una gestión de calidad que les permita gozar de beneficios sostenibles y de calidad es y será el reto y preocupación de los organismos estatales que están para cumplir tales roles, de los cuales no están exentos los Municipios.

Al respecto y continuando con el análisis “Sistema de Gestión de la Calidad e Innovación” es otro artículo que responde a nuestras interrogantes y abordan adecuadamente Laura Verónica Diazzi y Emilce Milito, en su parte relevante se refieren a la integración de nuevas prácticas conducentes a mejorar la calidad y a la vez generen la innovación requerida en todo proceso que requiera de un nuevo valor.

Tal es así su importancia que ellos sugieren lo siguiente:

“La adopción de un Sistema de Gestión de la Calidad, es una decisión estratégica de la organización y como tal requiere de un cambio significativo de la cultura organizacional, ya que actúa como sistema de control sobre los miembros de una organización, en el sentido que éstos suelen comportarse de forma previsible ante determinados estímulos en función de los valores y tradiciones. En este sentido, gestionar con calidad es el resultado de la puesta en marcha de una programación que implica desarrollar un conjunto de acciones destinadas a medir, evaluar y realizar las modificaciones pertinentes para alcanzar objetivos claramente definidos, reconociendo asimismo la necesidad de contar con la participación, capacitación y compromiso de los recursos humanos involucrados”. (Pagani, 2015, pág. 152).

Las organizaciones o instituciones que no opte por hacer los cambios requeridos para mejorar la gestión tiende a mejorar su calidad postergan su eficiencia en cuanto a las exigencias y necesidades exigidas por un colectivo que demanda cada vez mejores servicios.

Es pertinente referirnos a la calidad de los procesos que son los que determinan el éxito de los objetivos fijados y el servicio eficiente

como demanda colectiva. Sobre la temática en la Carta Iberoamericana de la Calidad de la Gestión Pública aprobada en la X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma en El Salvador en junio del 2008 y después adoptada en la XVIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno en octubre del mismo año, se propuso que:

“Para abordar dichos desafíos, los Estados iberoamericanos deben adecuar su organización y funcionamiento a las nuevas realidades, aprendiendo de los errores y aciertos de las diversas experiencias recientes y adoptando un nuevo modelo de gestión pública que recupere la capacidad de las Administraciones Públicas iberoamericanas como instrumentos útiles y efectivos al servicio del bien común o interés general de sus respectivas sociedades”. (CLAD, Carta Iberoamerica de Calidad de la Función Pública, 2008, pág. 3).

Lo que nos indica que son nuevos retos y compromisos los que tienen que asumir los Estados para garantizar vía calidad de la Gestión Pública mejora y transformaciones sustantivas.

La carta en su Capítulo I sobre la Finalidad de la carta y noción de la calidad en la Gestión Pública y respecto a su concepto sostiene “La calidad en la gestión pública constituye una cultura transformadora que impulsa a la Administración Pública a su mejora permanente para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos”.

Lo importante es que la Gestión de Pública permita satisfacer las necesidades de la ciudadanía, y debe ser un proceso en permanente mejoría, contexto en el que el clima organizacional de las

instituciones públicas, entre otros factores que exigen interrelación, debe garantizar la viabilidad y el alcance de procesos de valor para llegar a los fines propuestos.

Por otra parte, cabe igualmente, por la relevancia que tienen las TIC en las organizaciones modernas referirnos a ellas con la finalidad de poder determinar su importancia e incidencia en el contexto de interacción globalizada organizacional.

“Las Nuevas Tecnologías de la información y la Comunicación aplicada a los gobiernos locales” resulta ser un tema que no podemos esquivar y que por el contrario debemos entender para poder diseñar y desarrollar procesos que vallan en beneficio de las instituciones, no hacerlo es quedar rezagados y no estar en la frecuencia de la modernidad, María Paula Pagani y Marta Valaria Pau son las responsables de un aporte al respecto. Ellas sostienen que “La aplicación de las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación en parte de los gobiernos locales y la relación de éstos con la sociedad, es actualmente objeto de análisis desde ámbitos académicos y de gestión, por representar la mínima escala de acercamiento entre el Estado y los ciudadanos”, lo que se convierte en algo vital y de subsistencia organizacional.

En los momentos actuales en que la información se ha convertido en importante activo intangible que permite establecer las diferencias entre las organizaciones, la Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico aprobada en Chile en la IX Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado en junio de 2007, y en noviembre de ese mismo año adoptada por la XVII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno nos permite entender que la tendencia es el gobierno electrónico, que

garantice el acceso a la información por parte de los ciudadanos de tal manera que puedan fortalecer sus decisiones, a pesar que las TIC representan una desigualdad en su distribución en cuanto a los países que la disponen.

En la carta se hace énfasis a tal importancia y los países se comprometen a asumir compromisos para su disponibilidad: “Estamos firmemente comprometidos a reducir la brecha digital y convertir la Sociedad de la información y el Conocimiento en una oportunidad para todos, especialmente mediante la inclusión de aquellos que corren peligro de quedar rezagados”.

No debemos desconocer que es vital para las organizaciones que el procesamiento de la información se convierta en un instrumento que facilite y optimice la toma de decisiones, quedar fuera de la influencia de las TIC es condenar la gestión pública, retrasarla en sus procesos y no insertarse en la modernidad que exigen las organizaciones modernas. La carta en su preámbulo lo dice:

“El mundo contemporáneo se caracteriza por las profundas transformaciones originadas en el desarrollo y difusión de las tecnologías de la información y de la comunicación -TIC- en la sociedad, y en el caso de América Latina, por el mantenimiento de profundas desigualdades sociales”. (CLAD, Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico, 2007, pág. 3).

Es por lo tanto la disponibilidad de recursos tecnológicos los que marcan esa dimensión diferenciadora entre las organizaciones que la poseen y quienes prescinden de ella. Los Municipios, como instituciones que toman decisiones a favor de los colectivos se ven

beneficiados por la incidencia de la TIC, lo que da origen a proceso de valor.

En este sentido, González Oñate (2009: 2) describe “Hemos pasado, por tanto, de la cultura de los medios, caracterizada por la transmisión e intercambio de información, a la cultura de la tecnología de la comunicación, donde el individuo ha adaptado el rol de protagonista dentro de la cadena de la información, ha adquirido nuevos hábitos en el uso de las nuevas tecnologías y, como consecuencia de este conocimiento adquirido, se ha vuelto mucho más exigente a la hora de recibir información”. (Pagani, 2015, pág. 196).

Podemos decir que la misma sociedad ha evolucionado con el uso de la tecnología respecto a las TIC, pues el uso por parte de la sociedad les permite estar mucho más informado, tomar decisiones y hasta volverse más exigentes por el procesamiento que le hace a la información disponible por esos medios.

Sobre gestión pública se tiene una serie de acercamientos a su conceptualización, una de ellas, entendida como el conjunto de actividades que desarrolla el sector público a través de sus entidades, con el fin de atender las necesidades de los ciudadanos, actividades que tienen como marco de actuación la regulación nacional y en su caso la internacional.

Albi, E, González-Páramo, J., y López, G. (2000), han analizado la gestión pública desde la perspectiva de la economía, afirman

“Entendemos que la gestión pública es sustantivamente *gestión* en el sentido que hoy se da a este término la economía de las

organizaciones: un conjunto de reglas y decisiones dirigidas a motivar y coordinar a las personas para alcanzar metas individuales y colectivas. Y es *pública* por la naturaleza de sus fines y el marco jurídico –político en el que se desenvuelve. El estudio económico de la gestión pública exige conocer: 1) los conceptos básicos de la economía de las organizaciones; y 2) los rasgos diferenciales de las principales formas organizativas mediante las que pueden resolverse de motivación y coordinación". (Albi, Guillen López, & González-Páramo, 2000, págs. 19-20).

En efecto, el ciudadano espera de la gestión pública ése hacer permanente que le permita contar con servicios públicos que le lleguen de manera oportuna, entonces, como dice Albi *et al* (2000) "Una buena gestión, más allá de la utilización de determinadas técnicas complementarias, es, en general, un "arte" que requiere ponderaciones y equilibrios entre fines y medios más que recetas milagrosas de validez universal" (p.238).

### **2.2.3. Definiciones clave relacionadas con el enfoque sistémico en las organizaciones**

Para poder aplicar con éxito el enfoque sistémico en la administración de organizaciones, es menester profundizar en algunas definiciones que provienen de la TGS, y diversos autores se han encargado de contextualizarlas al ámbito organizacional.

#### **2.2.3.1. Sistema**

Según Ackoff y Gharajedaghi (1996), citados por Nieto (2013), "un sistema es el conjunto de dos o más elementos que satisfacen las siguientes condiciones":

- “El comportamiento de cada elemento tiene efecto en el comportamiento del todo,
- El comportamiento de los elementos y sus efectos sobre el todo son interdependientes,
- De cualquier manera, que se formen subgrupos de los elementos, cada uno tiene un efecto sobre el comportamiento del todo y ninguno tiene efecto independiente sobre él.” (Nieto, 2013, pág. 12).

Al interpretar lo expuesto por estos autores, un sistema no debe ser dividido en sus partes, debido a que cada elemento componente del mismo tiene sus propiedades, las cuales se ven reflejadas en el sistema como totalidad. Si se divide el sistema en partes, pues estas propiedades se diluyen, se pierden. De igual manera, las propiedades que el sistema tiene no las tiene ninguna de sus partes. Esta posición, aunque correcta y con la cual se coincide, omite la posibilidad de, a través del proceso de abstracción, estudiar una de las partes y su impacto en el sistema como tal, lo que, a juicio del investigador que desarrolla la presente tesis, constituye una limitación.

Según Fremont y Rosenzweing (1986), “un sistema es un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineados por los límites, identificables de su ambiente o suprasistema” (Fremont, K. y Rosenzweing, J., 1986). Esta definición se asume en los marcos de la presente investigación.

Existe consenso en cuanto a las características generales de los sistemas. Estas se ilustran en el cuadro 4.

**Cuadro 4. Características generales de los sistemas**

<b>Características</b>	<b>Descripción</b>
<b>Totalidad</b>	El sistema trasciende las características individuales de sus miembros.
<b>Entropía</b>	Los sistemas tienden a conservar su identidad.
<b>Sinergia</b>	Todo cambio en alguna de las partes afecta a las demás y en ocasiones al sistema.
<b>Finalidad</b>	Los sistemas comparten metas comunes.
<b>Equifinalidad</b>	Las modificaciones del sistema son independientes de las condiciones iniciales.
<b>Equipotencialidad.</b>	Permite a las partes restantes asumir las funciones de las partes extinguidas.
<b>Retroalimentación.</b>	Los sistemas mantienen un constante intercambio de información.
<b>Homeostasis</b>	Todo sistema vivo se puede definir por su tendencia a mantenerse estable.
<b>Morfogénesis</b>	Todo sistema también se define por su tendencia al cambio.

---

**Fuente.** Iñaqui Vélaz in Management. Assentire, 2012.

Las características principales de los sistemas abiertos, tal como lo manifiesta Iñaki Vélaz, 2012, y que son de importante aporte conceptual para poder entender los procesos en todo sistema, y muy particularmente en los procesos sistémicos en la administración pública son:

**a) Propósito u objetivo.**

Los fines en los sistemas pueden ser varios. Todo sistema tiene uno o varios fines. Los elementos en sus relaciones apuntan al alcance de los objetivos del sistema.

**b) Globalismo o totalidad.**

Los cambios en cualquier parte del sistema generan alteración en el resto de las partes del sistema, lo que obedece a la interrelación de estas, de tal manera que su reacción es global y continúo su ajuste.

**c) Entropía.**

Se relaciona con la tendencia de los sistemas al desorden, en razón a los permanentes ajustes que sufre. Su incremento origina descomposición en otros sistemas más simples. Los recursos que proporciona el ambiente en los sistemas abiertos la tendencia de descomposición puede ser corregida y transformarse en entropía negativa, originando una empresa más estructurada y capaz.

**d) Homeostasis.**

Trata de los ajustes permanentes que tiene el sistema, algo parecido a la entropía negativa. Es en realidad un estado de equilibrio

dinámico debido al control en el intercambio de los recursos (materia, información y energía).

**e) Sinergia.**

Es la explicación de un sistema en términos de totalidad, es decir con una perspectiva holística y no por el análisis de sus partes.

**f) Retroalimentación.**

Es toda aquella información que sobre los resultados de sus acciones recibe el sistema.

**g) Modelo de entrada-transformación-salida.**

Los sistemas abiertos son considerados como modelo de transformación, lo que se explica debido a que mantienen una relación dinámica con el entorno, recibe insumos de entrada, los procesa o modifica y produce salidas en forma de productos. En

**h) Equifinalidad de los sistemas abiertos.**

Se refiere a que las organizaciones a través de diferentes actividades o partiendo de distintas condiciones iniciales pueden llegar al logro del mismo objetivo. (Iñaki, 2012).

Los sistemas tienen diferentes niveles de complejidad. Según (Stoner, J.A., Freeman, R.E. y Gilbert, D.R., 1996): “el sistema es esa totalidad coherente que está compuesta por partes o elementos a los que se les llama subsistemas; el medio que rodea al sistema es el suprasistema. A su vez cada sistema puede ser un subsistema de una parte mayor”.

Por su naturaleza los sistemas son abiertos o cerrados. Los primeros son los que no presentan intercambio con el ambiente que los rodea. El concepto de sistema abierto puede aplicarse a través de enfoques a diversos niveles; yendo de un microsistema hasta un suprasistema, esto le permite cambiar, crecer, adaptarse y competir con otros sistemas.

### **2.2.3.2. La organización como sistema**

Hasta mediados del siglo pasado las teorías clásicas consideraron a la organización como un sistema cerrado, los cambios que se experimentaron a partir de la base técnica de la producción produjeron los conceptos de la organización abierta, un sistema en intercambio permanente con la energía, los recursos y la información con el entorno en el que interactúa. Los contextos globalizados de la economía y la tecnología exigieron la creación de nuevos sistemas de organización de trabajo y producción, así como de enfoques nuevos para el contexto administrativo.

Las interrelaciones de las organizaciones son destacadas por la teoría de los sistemas. Con el enfoque de sistemas el gerente moderno mantiene el equilibrio entre las necesidades de las distintas partes de la empresa y las metas u objetivos de la organización. (Stoner, J.A., Freeman, R.E. y Gilbert, D.R., 1996).

Por otra parte, los citados autores a la hora de definir qué es una organización, expresan que:

“Organización es el conjunto de dos personas o más, que trabajan juntas, de manera estructurada, para alcanzar una meta o una serie de metas específicas

Todas las organizaciones, sean formales o informales, están compuestas por un grupo de personas que busca los beneficios de trabajar juntas con el propósito de alcanzar una meta común.

Las organizaciones son patrones de las relaciones humanas". (Stoner, J.A., Freeman, R.E. y Gilbert, D.R., 1996).

También María Molina (1996), expresa que “una organización es un sistema abierto que se distingue por ser una estructura de acontecimientos o de actos humanos articulados en torno a una misión”. (Peralta, 2016)

Robbins (s/f), opina que “una organización es una unidad social conscientemente coordinada, compuesta de dos o más personas, que funciona de manera relativamente continua para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes”. (Robbins, s/f).

Como se aprecia, aunque esencialmente se hace referencia a términos similares al definir a la organización, los primeros autores lo entienden como sistema, mientras que Robbins lo define como unidad social.

Otros autores han hecho aportes en este sentido y han incorporado en el ámbito de la organización elementos del pensamiento sistémico. Contribuyeron en los años 60 y 70 Beer (1959), Forester (1961) y Mélese (1968); igualmente, Katz y Kahn (1978) le dan a la empresa la idea de sistema. Aparecen en los años 80 y 90 los aportes de Senge (1994) y Flores (1989).

Pero al profundizar en estos puntos de vista, el autor de la presente tesis asume la opinión de García (2002), cuando comenta que la unidad a la que se denomina organización no es un conjunto de

instalaciones. Tampoco se puede describir como un simple sistema de personas. Esta segunda posibilidad es menos limitada que la primera, pues se concentra en las relaciones entre los administradores y las personas, que son el recurso fundamental de cualquier proceso administrativo, pero también resulta parcial. (García G. , 2002).

Sobre la disyuntiva entre unidad o sistema, expresan Maturana y Varela (1985): "...podemos considerar a un sistema en el dominio del operar de sus componentes [...] Por otro lado, también podemos considerar a una unidad en sus interacciones con el medio. [...] El problema comienza cuando nos cambiamos, sin notarlo, de un dominio al otro". (Maturana, H. & Varela, F., 1985, pág. 56).

En tal sentido, la presente investigación asume la definición de organización ofrecida por García (2002), quien sostiene que: la organización es:

"La organización es un sistema social complejo, dinámico y abierto en el que se lleva a cabo un proceso autopoietico (de desarrollo de sí misma) en busca de su Cualidad Sistémica a través de interacciones permanentes y complejas con su entorno y entre los procesos internos que la componen a través de los factores de la economía". (García G. , 2002, pág. 15)

Más adelante, el mismo autor define la Cualidad Sistémica, la Meta y la Condición indispensable, sumando aportes de otros autores (ver cuadro 5):

**Cuadro 5. Definiciones afines con la organización como sistema**

Categoría	Definición	Autores
<b>Cualidad sistémica</b>	Expresa la unidad, la integridad de la organización, su estabilidad relativa y su identidad con ella misma. Ella determina que un tipo de organización sea ella y no otra constituyendo el objetivo o resultado último expresado en términos de Meta y Condición Indispensable	García (2002)
<b>Meta</b>	Razón última por y para la que existe la organización, es aquel objetivo tan trascendental que no admite postergaciones teniendo como sus atributos más significativos ser medible y siempre creciente, al mismo tiempo es aglutinadora y propulsora de las acciones de la organización caracterizada no sólo por sus resultados, sino también por su proceso.	(Goldrat, 1990) (Chiavenato I. , Administración Moderna, 1991) (Stoner, 1995) García (2002)
<b>Condición indispensable</b>	La Condición Indispensable es un medio necesario y suficiente que determina el umbral por debajo del cual no se garantiza la supervivencia de la organización.	Goldrat (1990); García (2002)

**Fuente.** Propuesta epistemológica de Administración como ciencia según García (2002)

## **2.2.4. El enfoque sistémico aplicado a la gestión pública. Dimensiones y medición.**

### **2.2.4.1. Contextualización**

Las definiciones fundamentales asumidas hasta el momento (Enfoque Sistémico, sistema y organización) resultan válidas tanto para aquellas organizaciones que tienen fines de lucro como para aquellas con metas sociales.

Al concebirse la Administración Pública como un sistema complejo que persigue, en primer lugar, que la calidad de vida se mejore en los ciudadanos y asegurar el desarrollo sostenible social para las generaciones futuras, cuya médula es la integración de cualidades de cada uno de sus componentes para generar una nueva cualidad no presente en sus subsistemas integrantes por separado, hace necesario tener en cuenta sus características esenciales, las mismas que están reflejadas en el cuadro 6.

Cuadro 6. Características de la Administración Pública como sistema

Característica	Descripción	Contextualización a la Administración Pública
<b>El todo es más que la suma de las partes</b>	<p>Esta es la llamada concepción holística o sistémica. La calidad contenida en el sistema en su conjunto es superior a la suma de las cualidades de cada parte analizada individualmente.</p> <p>La calidad contenida en el sistema es la cualidad sistémica.</p>	La cualidad sistemática de estas organizaciones está en contribución a la satisfacción integral de las demandas sociales.
<b>Comportamiento difícilmente predecible</b>	<p>Al ser altamente complejos los sistemas resulta complicado proyectar el futuro con certeza, de ahí que deben valorarse diversos escenarios en los pronósticos.</p>	Frente a un contexto cada vez más dinámico y exigente la Administración Pública requiere un fuerte componente estratégico a fin de prever y enfrentar los cambios externos e

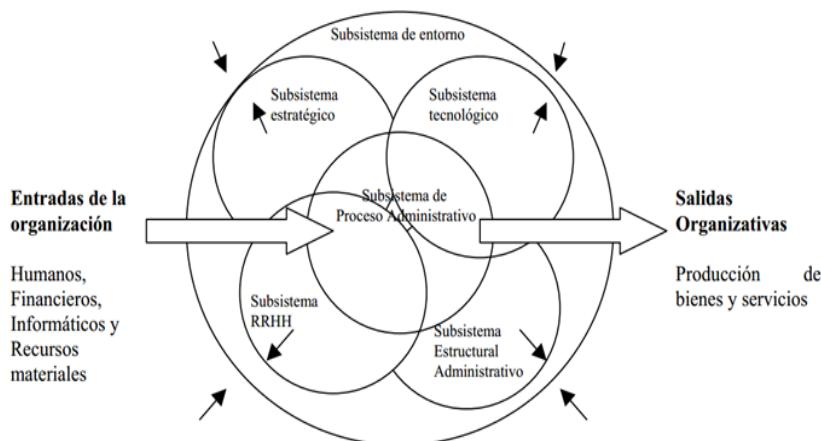
		internos con acciones transformadoras.
<b>Sistema fuera del equilibrio</b>	Para mantenerse en equilibrio, estos sistemas deben recibir flujos de energías constantes de otros sistemas.	Las organizaciones de la Administración Pública reciben los mayores flujos de energía del sistema público en general al que perteneces (supra sistema), de los gobiernos y de las instituciones del derecho público.
<b>Auto organización</b>	Se logra con la introducción de mecanismos retroalimentadores para atenuar las modificaciones provocadas por factores externos	Aunque, es la sociedad en general, el sistema social en el que se enclava el sistema que más lo retroalimenta.
<b>Sistema abierto y disipativo</b>	Recibe energía y materia del entorno y fluyen a través suyo, existiendo por y para satisfacer sus exigencias	Y esta energía que de la sociedad recibe, a manera de requerimientos o necesidades son las que deben ser satisfechas para poder afirmar que cumple con su cualidad sistémica.

**Fuente.** Elaborado por el autor a partir de (Calves, S. y Gutiérrez, O., 2013)

Toda administración pública es considerada como una organización, así como sus entidades que la integran, internas o externas. El análisis de estas unidades administrativas, que forman las administraciones públicas es importante para la investigación. Su condición poliédrica, ya que tiene algunas dimensiones, requiere de un tratamiento con enfoques diferentes. Son varias las dimensiones articuladas en una organización lo que implica el requerimiento de enfoques específicos considerando la globalidad de su contexto.

#### 2.2.4.2. Dimensiones

Con la Teoría General de Sistemas la Teoría de la Organización, en los años 60, evolucionó cualitativamente debido a que se comprendió que el análisis organizacional debía ser integral considerando sus dimensiones fundamentales. Respecto a lo dicho la organización (organización pública para nuestro caso) tiene las dimensiones siguientes (figura 2):



**Figura 2. Los subsistemas organizativos.**

Fuente: Tomado de (Kast, F.E. y Rosenzbeig, J.A , 1976)

A partir de estos momentos es válido este esquema, lo que hace comprensible la manera integrada de las dimensiones que dan forma a las organizaciones, de tal manera que se las comprenda como “fenómenos integrados”.

Todas estas características las tiene una organización pública, pero no se puede desconocer que cada una de ellas, contextualizando los aspectos en los GAD Municipales de Manabí, se debe nutrir de otros aspectos a considerar, y que son relevantes cuando se funciona como un sistema.

Por otra parte, (Gutiérrez O. , 2013), logra contextualizar los modelos de gestión respecto a la Administración Pública, el mismo que expone la figura 3.



**Figura 3.** Contextualización del modelo de gestión de la Administración Pública

**Fuente.** Tomado de (Gutiérrez O. , 2013)

Según este autor, las proyecciones reflejadas en la figura 3, constituyen las dimensiones del modelo: económica, territorial – ambiental, social, internacional y política (Gutiérrez O. , 2013). Sin embargo, estas dimensiones, no son totalmente coincidentes con el enfoque sistémico tal como se asume en la presente investigación, cuestión que trae la necesidad de consultar otras fuentes, que puntualicen o expliciten la medición del desempeño organizacional con enfoque sistémico.

En tal caso se concuerda con la propuesta de Kaplan y Norton (1992), quienes proponen para poder medir el desempeño organizacional indicadores con énfasis en que el sistema de gestión debe viabilizar aspectos como habilidades, energías, y conocimientos respecto a los colaboradores de la organización tendiente al alcance de los objetivos establecidos. (Kaplan, R. & Norton, D., 1997, pág. 33).

Estos autores proponen una interesante herramienta de gestión que proporciona información periódica respecto al cumplimiento de los objetivos y que representa una ayuda en la toma de decisiones a nivel directivo. Los indicadores se agrupan en cuatro dimensiones, a las cuales les denomina perspectivas: interna, externa, financiera y de formación y desarrollo. La dimensión interna, es la que se corresponde con los procesos que tienen incidencia en los subsistemas de las organizaciones; la externa hace alusión a la satisfacción de los clientes y relaciones externas; la de formación y desarrollo se encamina al crecimiento de sus recursos humanos; la financiera se relaciona con los resultados finales de la organización. Esta clasificación de dimensiones se asume en la presente

investigación para la medición del desempeño de los gobiernos municipales de la provincia de Manabí-Ecuador en cuanto a la aplicación del enfoque sistémico.

## **2.2.5. La administración: otros enfoques y aportes**

### **2.2.5.1. Enfoques Eclécticos**

En la era de la información se ha generado un sin número de enfoques administrativos que han enriquecido la gestión del administrador moderno, quien extrae, dependiendo de su contexto y necesidad, lo mejor de los enfoques anteriores y los aplica en su ejercicio organizacional permanente. De le los enfoques eclécticos vamos a referirnos a los siguientes:

#### **2.2.5.1.1. Gestión de Calidad**

Para lograr llegar a la aplicación de las herramientas que actualmente disponen los directores, gerentes, o administradores de las organizaciones o empresas fue necesario pasar por la evolución de impacto que sufrió este proceso, que ha tenido algas contribuciones y aportes que serán motivo de análisis y reflexión para poder entender la incidencia que como enfoque hemos heredado.

En los últimos años, producto de la evolución permanente de la forma de gestionar las organizaciones y empresas, se generaron algunas herramientas que se aplicaron en contextos administrativos de vanguardia con resultados ventajosos que significaron una nueva revolución en la administración moderna, y que se los consideran como parte de los enfoques eclécticos que fueron surgiendo.

Fue Federico Taylor quien estableció para los procesos de producción y operaciones ciertos estándares que le permitían obtener un producto terminado bien hecho, aunque dejó sin participación al trabajador, el mismo que no participó y por lo tanto no se involucraron en tales procesos. En su momento Frank Gilbreth para encontrar mejoras en la calidad aplicó en la administración de los diferentes procesos las estadísticas. De esta aplicación fueron los empresarios de los Estados Unidos quienes la aplicaron y la perfeccionaron, a la vez que se convirtieron en gestores de calidad hasta la Segunda Guerra Mundial.

En ese contexto, Sergio Hernández 2006, trae a colación una situación que inclinó la balanza en cuanto a la calidad y su liderazgo se refiere:

“Douglas MacArthur, comandante de las fuerzas del Pacífico y responsable de la reconstrucción de Japón, solicitó el apoyo de expertos estadounidenses para asesorar a los japoneses en este tema. Entre ellos destacaron W. Edwards Deming y Joseph Juran. Muchas de las ideas de los especialistas en calidad que no se pudieron aplicar en Estados Unidos fueron adoptadas por los japoneses, quienes en pocos años les quitaron el liderazgo a los estadounidenses en muchos productos”. (Hernández S. , 2006, pág. 347).

Para la propuesta de nuestra investigación es importante el abordaje de estos temas que marcaron las pautas para el mejoramiento continuo de los procesos de producción y en nuestro caso los procesos que implica un servicio en el área público administrativo.

Existe una herramienta que se ubica en las teorías del cambio, y que se la conoce como Kaizen que consiste como manifiesta Sergio Hernández 2006 “Kaizen en japonés significa mejoramiento continuo en todo: en los productos y servicios, abarca incluso aspectos de la vida personal, social, familiar y de trabajo”. Es importante considerar que cubre aspectos culturales, ya que todo sistema de mejoramiento de calidad involucra la interacción de un colectivo que aporta a dicho mejoramiento continuo. Respecto al Kaizen éste mismo autor indica que el japonés Masaaki Imai sostiene, el Kaizen implica "el mejoramiento progresivo que involucra a todos los miembros de una empresa, y que más que una técnica es una 'filosofía' del japonés, pues para ellos la vida es una mejora continua". (Hernández S. , 2006, pág. 358).

Los japoneses crearon igualmente el concepto de Calidad Total, quien se sumó a las contribuciones hechas a la calidad y que han sido herramientas de actualidad implementación en las organizaciones y empresas modernas que deciden mantenerse en sintonía con los cambios y las exigencias de la administración actual.

El mismo Sergio Hernández 2006 refiriéndose a Ishikawa dice que su principal consideración sobre la Calidad Total es:

“Este especialista consideró que el término control, en calidad, sobra, pues se entiende que un producto con calidad es aquel que reúne todos los requisitos; prefirió añadirle el adjetivo "total" para indicar o subrayar que los productos y servicios deben ser perfectos. Se distinguió por dos aspectos básicos: Por mejorar el proceso de planear, hacer, verificar y actuar, y por desarrollo de herramientas para la metodología de análisis causal de la solución de problemas”. (Hernández S. , 2006, págs. 360-361).

Este nuevo enfoque permitió que la aplicación del concepto de calidad en los procesos generara compromisos con perspectiva de equipo de trabajo, lo que a su vez implicaría mejoramiento continuo y la calidad de la gestión se evidenciaría.

Pudiera pensarse que no trasciende la consideración que este enfoque pudiera darle a la administración pública, pero acontece que los GAD Municipales de la provincia de Manabí requieren, al igual que otras empresas de servicios, buscar mejoras en los índices de calidad de todos los servicios brindados al usuario y reducir la respuesta sobre los requerimientos sociales que pudieran seguir un trámite normal.

### **2.2.5.1.2. Administración de Recursos Humanos**

No podemos desconocer que la administración de recursos humanos puede ser aplicada, independientemente del tiempo y tamaño, a cualquier empresa. Esta consideración también le corresponde, dadas las exigencias de la administración moderna por resultados, ser aplicadas a las instituciones públicas.

En la administración de los recursos humanos la interdisciplinariedad se hace presente, pues es un campo donde existe la posibilidad de aplicar conocimientos de varias profesiones o disciplinas.

Para poder tener éxito en la administración de recursos humanos es importante tener en cuenta el aspecto integrador requerido, pues es a partir de esta perspectiva que en la interacción que exige el proceso se manifiesten los grados de influencia entre las partes de este gran sistema. Idalberto Chiavenato manifiesta:

“El ciclo de la administración de recursos se encierra en cinco procesos básicos: integración, organización, retención, desarrollo y auditoría de personas. Integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar personas son cinco procesos íntimamente interrelacionados e interdependientes. Su interacción hace que cualquier cambio en uno de ellos tendrá influencia sobre los demás, la cual retroalimentará nuevas influencias y así sucesivamente, con lo que genera ajustes y acomodos en todo el sistema”. (Chiavenato I. , Gestión del talento humano., 2007, pág. 119)

Enfoque que bien se podría implementar, con alta posibilidad de tener éxito, en los GAD Municipales, lo que permitiría calidad de gestión, calidad de servicio, y una gestión sustentada en la eficiencia y la eficacia.

#### **2.2.5.1.3. Gestión del conocimiento**

Actualmente, en el contexto empresarial y administrativo, el conocimiento resulta ser el recurso más importante desplazando al capital financiero y dándole paso al capital intelectual. En el ejercicio de la administración empresarial el conocimiento ha generado un grado de dependencia tal, que su aplicación genera una dinámica interacción humana. La aplicación del conocimiento busca alcanzar grados de mejora en la gestión y también en los resultados.

Con este nuevo enfoque nacen por lo tanto las empresas basadas en conocimiento, las mismas que aplican énfasis en la gestión del conocimiento, que para Idalberto Chiavenato 2006 es “un proceso integrado destinado a crear, organizar, disseminar e intensificar el conocimiento para mejorar el desempeño global de la organización”, todo con la perspectiva de la visión sistémica. Es por esta razón que

las organizaciones y empresas deben realizar su inversión mayor en la adquisición de conocimiento, de tal forma que se convierta en el activo intangible de mayor importancia junto a los demás recursos que de igual forma contribuyen y son importantes.

Enfoque que para la administración de los GAD Municipales les permitiría alcanzar resultados de calidad en donde convergen administración eficiente y colectividad retribuida, aspectos que dentro de la administración pública son considerados como indicadores de eficiencia y eficacia.

Transición importante la que ha experimentado la administración de las organizaciones y empresas. En la era del conocimiento, los administradores que quieren que su gestión administrativa oriente sus esfuerzos con la posibilidad de alcanzar éxitos que le permitan mantenerse en procesos de permanentes cambios y perfeccionamientos, deben hacer del conocimiento y de su gestión un importante instrumento a favor de los intereses más importantes de dichas organizaciones.

Además, es importante para las empresas entender y sintonizar las tendencias administrativas, ahora el interés por el empresario en cuanto a sus colaboradores es capacitarlos de tal manera que ese conocimiento, adquirido de manera continua, se refleje en la calidad de aporte que las personas tienen con la empresa. Idalberto Chiavenato 2007 al referirse a la temática dice: “ahora, el interés fundamental de las empresas exitosas es acrecentar el valor de las personas de manera continua e intensa”, lo que significaría que las empresas y organizaciones deben canalizar sus esfuerzos al desarrollo del conocimiento, generando un capital intelectual al servicio de las mismas.

Los GAD Municipales no se pueden abstraer de estos nuevos enfoques, porque en el caso de la administración pública la finalidad es igual, pues con conocimiento, compromiso, motivación, esfuerzo compartido gana la institución y obviamente los efectos se ven reflejados en la calidad de gestión y los efectos que ello produce.

#### **2.2.5.1.4. Reingeniería**

Este enfoque también significó para la administración de las organizaciones y empresas un importante aporte, que se ajustaba mejor a las necesidades, requerimientos y exigencias de las mismas, de tal manera que en la actualidad su aplicación forma parte de la gestión de los administradores modernos que ven la importancia de orientar dicha gestión a los procesos, pero sobre todo que ven la necesidad de explorar nuevas perspectivas y avances que interpreten las exigencias administrativas actuales y además permitan explorar esos nuevos contextos.

En este sentido el mismo autor Idalberto Chiavenato nos anticipa que:

“La reingeniería se hizo por medio de una nueva concepción de organización basada no solamente en la estructura vertical y jerárquica, sino también en el enfoque de los procesos organizacionales; con esto se hizo que la antigua visión vertical fuera sustituida por una visión horizontal. El organigrama se dejó a un lado. La base fundamental de la reingeniería fue la sustitución de departamentos aislados por equipos multifuncionales de procesos”. (Chiavenato I. , Gestión del talento humano., 2007, pág. 193).

Autores como Sergio Hernández 2006 interpretan este nuevo paradigma en la gestión organizacional como la evolución natural de las teorías de la administración que tienen sus bases en la utilización de los sistemas de información computarizada y la aplicación de sistemas de cómputo y de gestión del conocimiento, nuevas herramientas que se utilizan como tendencia. Hernández sostiene que:

“Su planteamiento fundamental es superar los supuestos tradicionales (paradigmas, principios de las ciencias económico-financiera-administrativas) sobre cómo hacer las cosas en las organizaciones, con énfasis en la visión de los negocios de las empresas, para encontrar mejoras espectaculares que les permitan desarrollar ventajas competitivas difícilmente superables, o recuperarse ante las crisis económicas por falta de competitividad”. (Hernández S. , 2006, pág. 403)

El fin lo más valioso e impactante de la reingeniería es que se opone a los esquemas clásicos de producción, a sus principios, a la forma de establecer relaciones con proveedores y clientes. Así mismo, debemos entender que la reingeniería da la posibilidad de “reinventar” los procesos que se llevan en las organizaciones con la posibilidad de aplicar procesos nuevos y alcanzar diferencias competitivas.

Todos los esquemas, escuelas y enfoques sobre administración significan un aporte, aunque algunos no estén en vigencia por las transformaciones que ha sufrido la misma administración y su aplicabilidad que obedece a los contextos pertinentes, que va determinado por los criterios de los administradores y por las exigencias de la gestión administrativa moderna.

El siglo XXI, que ubica a las organizaciones en la Era de la Información (según estado del arte reflejado en el cuadro 1), presenta grandes retos, con énfasis en la mitigación de la parcelación aún latente a la hora de administrar instituciones de cualquier tipología. Si bien la visión de la organización como un sistema es una posición compartida por administradores, académicos y científicos, subsiste la insuficiente articulación entre cada uno de los procesos que en ella se desarrollan, con prevalencia del accionar atomizado, como consecuencia, en parte, de la ausencia de una sistematización teórica con un cuerpo sólido que permita llevar a la práctica la gestión con enfoque sistémico de manera eficiente y eficaz.

Estos razonamientos, unidos al análisis de las escuelas y teorías de la administración que conviven en la actualidad, conlleva a la identificación del sustento epistemológico de esta investigación en el enfoque sistémico (con la Teoría de Sistemas como referente) y la administración de recursos humanos (al tratar de resolver un problema a partir de un problema base, en este caso el desarrollo del potencial humano). Con la adopción de la filosofía del enfoque sistémico y la filosofía de la gestión del potencial humano.

“Desde el punto de vista filosófico, el enfoque sistémico se apoya en la categoría de lo general y lo particular, es decir, del todo y sus partes, y se sustenta en el concepto de la unidad material del mundo, de ahí que el materialismo dialéctico se erija como filosofía base. Se coincide con el criterio de Fuentes (2008), cuando precisa que el materialismo dialéctico, insiste en el reconocimiento de lo contradictorio de las relaciones que en el sistema se producen y que constituyen su fuente de desarrollo y transformación y hacen de estas la base del estudio de la realidad objetiva”. (Fuentes C. , 2008, pág. 6).

Se asume, además, la postura de Díaz (2004), al exponer que:

“Filosofía del Potencial Humano consiste en identificar y propiciar el desarrollo de las competencias profesionales de las personas en el trabajo, con vista a determinar su posibilidad de realización y progreso profesional, en conexión con los objetivos de la organización, para así contribuir al logro de la eficacia organizacional”. (Díaz, 2004, pág. 12).

El autor del presente informe comparte la expresión anterior como muy relevante. La organización que no lleve a la par el cumplimiento de sus metas con la realización profesional de los trabajadores difícilmente obtendrá el éxito. Significa esto que se debe conocer cuáles son las posibilidades de cada persona para contribuir al cumplimiento de la organización, qué puede hacer y aún no ha logrado hacer, qué desea hacer desde la óptica humana y profesional y cómo contribuir a estos logros. No se trata de que las personas se utilicen para cumplir los objetivos de la organización, sino de que los fines personales logren alinearse con los de la institución, identificando, en cada caso, dónde están las fortalezas individuales y colectivas, así como las debilidades.

## **2.2.6. Modelos contemporáneos sobre Administración de los recursos humanos.**

La gestión del recurso humano, para su adecuado tratamiento y práctica, requiere de la consideración de algunos factores, que han determinado su concepción desde el aporte tecnológico, económico, social, político y psicológico, lo que desemboca en la integralidad, con posibilidades de ser analizada con un enfoque de sistema, con perspectivas de totalidad.

Son estos nuevos conceptos sistémicos los que han permitido la creación de nuevos modelos que posicionan al ser humano como eje de todo proceso y como el intangible más importante de las organizaciones.

### **2.2.6.1. Modelo de Katz y Kahn (1970)**

Los autores (Katz, D. y Kahn, 1970) juntaron dos teorías, la de sistemas y la de las organizaciones, para desarrollar un nuevo modelo de organización. Propusieron crear una nueva teoría de las organizaciones que se desvincule de los factores no relevantes de los enfoques que sobre gestión organizacional se tenían hasta el momento, y haciendo que se considere la teoría general de sistema en este nuevo constructo que exigía la administración contemporánea, haciendo énfasis en los sistemas abiertos con sus propias características:

#### **a) La organización como sistema abierto**

Con las siguientes consideraciones:

**Importación** (entradas): En vista que las organizaciones como estructura social no son autosuficiente, estas reciben del contexto próximo influencia de las personas de otras instituciones y del medio, es decir que tiene incidencia de factores exógenos.

**Transformación** (procesamiento): Son los sistemas abiertos los que recibiendo incidencia de factores externos procesan tales insumos y dan origen a productos o servicios.

**Exportación** (salida): Estos sistemas cumplen con la función de enviar el producto procesado al entorno externo.

**Ciclos de eventos que se repiten:** Se aplica un feedback o retroalimentación permanente para garantizar la vida del proceso.

**Entropía negativa:** Se requiere que la acción permanente frene el proceso entrópico y de paso a que la estructura organizacional se mantenga.

**Información como insumo:** La interrelación entre el sistema y el entorno se ve garantizada por la comunicación.

**Estado de equilibrio y homeostasis dinámica:** ese fluir permanente. ambiente externo y salida de productos y servicios diseñan el estado de equilibrio.

**Diferenciación:** La generación de nuevos roles y su efecto diferenciador es generado por la naturaleza propia de las organizaciones de crear nuevas funciones.

**Equifinalidad:** Independientemente de su estado inicial, las organizaciones, las condiciones finales son alcanzadas por los sistemas seleccionando cualquier camino.

**Límites o fronteras:** Son los límites naturales que existen entre los sistemas y en ambiente externo (Katz, D. y Kahn, 1970).

## b) Las organizaciones como sistema social

Como sistema social las organizaciones generan actividades asumidas por las personas, las mismas que obedecen a un estándar, a la vez que son interdependiente en relación al producto o servicio final.

### **c) Las características de las organizaciones en los sistemas sociales**

Son sus componentes principales los aspectos normativos, las funciones y los valores. Obedecen a actividades predeterminadas. Manejan una inclusión social caracterizada por usar las competencias o capacidades de las personas que le aporten.

### **d) Cultura y clima organizacional**

La cultura propia de cada organización es lo que la identifica y genera el entorno laboral sustentado en aspectos como las normas, valores, políticas, e igualmente con los resultados de una relación entre sus actores.

### **e) Dinámica del sistema**

El comportamiento organizacional lo garantizan las normas, los valores, que a vez da origen a los requerimientos de la organización en cuanto al desempeño.

### **f) Concepto de eficacia en las organizaciones**

Las organizaciones se mantienen cuando aprovechan al máximo de los factores externos que le contribuyan a sus objetivos, haciendo que la eficiencia y la eficacia se manifiesten en sus procesos.

### **g) La organización, un sistema de roles**

Las organizaciones esperan de los individuos un involucramiento que aporte sustantivamente, lo que se convierte en su constitución.

Los sistemas abiertos son una garantía para las instituciones que manejan gestión participativa, pues mediante un modelo de gestión que lo proponga los GAD Municipales se acercan al servicio con características social y humana.

La participación en la construcción de un adecuado sistema de la gestión pública es una dimensión importante, organismos internacionales como la CLAD hacen énfasis sobre su importante aporte:

“A los efectos de la presente Carta Iberoamericana, se entiende por participación ciudadana en la gestión pública el proceso de construcción social de las políticas públicas que, conforme al interés general de la sociedad democrática, canaliza, da respuesta o amplía los derechos económicos, sociales, culturales, políticos y civiles de las personas, y los derechos de las organizaciones o grupos en que se integran, así como los de las comunidades y pueblos indígenas”.

Aporte conceptual determinante para entender la necesidad de que la participación es un eje transversal que impacta la calidad de la gestión. (Katz, D. y Kahn, 1970)

### **2.2.6.2. Modelo de la Corporación Andina de Fomento (CAF)**

Según (Marrero, 2003), esta institución latinoamericana de estudios empresariales propone un modelo donde la contribución del recurso humano sea efectiva en el mejoramiento organizacional. Declaran tres variables que deben operar de forma simultánea para mantener la efectividad del trabajo: habilidades, motivaciones y adaptación al

cambio. Según este modelo, son seis los subsistemas que integran al sistema de recursos humanos:

**Subsistema de puestos y cargos.** Promueve y facilita el desarrollo continuo del recurso humano, potencializa las capacidades que tiene las personas y tiene presente la promoción de cargos.

**Subsistema de entrenamiento y desarrollo.** Tiene como objetivos incrementar el compromiso y mantener motivado al trabajador formándolo para la adaptación a los cambios de la organización.

**Subsistema de retribución y reconocimiento.** Enfoque que rompe el sistema clásico, recompensando al trabajador por su capacidad y aporte a la empresa. Requiere de visión a largo plazo, siendo relevante los años de estudio, las habilidades y el desempeño.

**Subsistema de evaluación.** De suma importancia para funcionamiento de los otros subsistemas. Permite obtener información para los planes de capacitación y remuneración.

**Subsistema de selección.** Busca al personal en coherencia con la visión empresarial, haciendo énfasis en las capacidades para trabajar en equipo, así como para desarrollarse.

**Subsistema de participación.** Su objetivo es reconocer y promover en los colaboradores de la empresa el uso de la inteligencia y las capacidades en cuanto a reflexión con miras al desarrollo integral.

El modelo expuesto, significa un paso importante en relación con lo importante que son los subsistemas de entrenamiento y desarrollo, y de evaluación. En cuanto al subsistema de Selección se le da un nuevo enfoque en el énfasis de la evaluación del potencial humano,

y en la orientación hacia la visión de la empresa. Lo que significa la aplicación del enfoque sistémico y la organización como sistema abierto, en constante intercambio con el entorno. (Marrero, 2003)

### **2.2.6.3.   Modelo de Werther y Davis (1991)**

En la administración de recurso, los autores Werther y Davis, plantean un modelo de interdependencia de actividades, de tal forma, que la incidencia es recíproca. La propuesta está compuesta de siete elementos:

**Fundamentos y desafíos.** Retos endógenos y exógenos como mayores factores de incidencia. Todo tendiente al alcance de la eficiencia y la eficacia organizacional.

**Planeamiento y selección.** Se hace acopio de toda la información requerida por puestos, considerando la necesidad posterior en términos de proyección, esto permite que el personal que asuma responsabilidades en un determinado puesto contribuya mejor a la organización.

**Desarrollo y evaluación.** Los empleados ubicados en sus diferentes puestos de trabajo son evaluados en su desempeño para diseñar política de capacitación y desarrollo. La valoración de una prueba de desempeño es de utilidad para empleados y para la organización.

**Compensaciones.** Las compensaciones deben guardar relación con lo que se hace en términos de producción. Las compensaciones deben ser correctamente analizadas y designadas, incluyendo consideraciones sobre seguros y riesgos en el trabajo.

**Servicios al personal.** Son los factores adecuados para generar entornos de trabajo saludable e idóneos, así como una correspondiente y justa retribución. La motivación genera satisfacciones y evita tensiones que requieren de atención.

**Relaciones con el Sindicato.** Los derechos de asociación para canalizar requerimiento deben estar garantizado.

**Perspectiva general.** El ciclo requiere de una retroalimentación sobre las actividades propias al desempeño del personal, con la finalidad de que con una adecuada planificación que construyan base de datos de personal, diseño de puestos, selección, reclutamiento, desarrollo y evaluación de personal.

Igualmente, el modelo plantea la interdependencia entre los objetivos empresariales en todas las áreas y las actividades del capital humano, relaciones que no pueden ser desconocidas en el entorno organizacional moderno, pues forma parte del dinamismo como característica propia.

La autora Pico (2016) en un importante artículo sobre la “Gestión del Talento Humano” manifiesta que en el modelo de Werther y Davis (1991) “se plantea la interdependencia entre las actividades de recursos humanos, que son agrupadas en cinco categorías y hoy son trascendentales en la GRH así como los objetivos sociales, organizacionales, funcionales y personales que rigen en la empresa”. (Pico, 2016, pág. 100).

#### **2.2.6.4. Modelo de Harper y Lynch (1992)**

Conjuntamente el inventario de recurso humano y la evaluación del mismo llevada por la Administración de Recursos Humanos son

fundamentan en este modelo. Se conoce al personal colaborador y se diseñan el análisis y la descripción de puestos, ascenso, capacitación, motivación, selección, evaluación, bajo una efectiva comunicación que garantice el proceso.

La planificación en término de actividades y la previsión de aquellas necesidades de la organización son las que permiten la optimización de los recursos humanos. Aspectos que implican un constante seguimiento sobre las coincidencias entre los resultados que se obtienen y las exigencias organizacionales. (Harper y Lynch, 1992).

El modelo garantiza el control del sistema mediante la aplicación de auditoría de personal. Además, la aplicación de la gerencia estratégica y las consideraciones del capital humano aporta de manera sistémica a la gestión del mismo capital humano.

#### **2.2.6.5. Modelo de Beer, et. al. (1989).**

El *Harvard Business School* fue creado por estos autores, quienes plantean un modelo de Administración del Recursos Humanos que hace relevancia en la estrategia, filosofía en la dirección, contexto y mercado laboral, normas, aspectos legales y sociedad, convirtiéndose en base y diseñando la estructura. Conjuntamente con las políticas generadas por los accionistas y directivos permiten obtener resultados a ser medidos, con consecuencias a largo plazo, mediante las conocidas cuatro “C”:

**Compromiso:** Si la comunicación garantiza el coccimiento de políticas laborales que tengan que ver con las necesidades de los mismos colaboradores, sus emolumentos, requerimientos, etc. Se garantiza un compromiso necesario por parte de los actores.

**Competencia:** Valoración que se hace y que consiste en conocer las destrezas, habilidades y como las competencias que tienen en la organización los colaboradores.

**Congruencia:** Cuando los intereses de los accionistas, los administradores y el personal coinciden se fomenta un ambiente de congruencia saludable para todos.

**Costos eficaces:** Los costos, aquellos que se destinan a remuneración, rotación de personal, otros beneficios, etc, son eficaces si comparados con los de la competencia son más bajos o como mínimo iguales.

Se convierte en un modelo referente dado que hace énfasis en la compatibilidad de la filosofía empresarial y su entorno de incidencia.

Garantiza, mediante la interacción dinámica, la interrelación con todos los involucrados y entre ellos.

Del todo el análisis podemos que el desarrollo de todos estos modelos en las últimas décadas apunta a que las empresas sean más competitivas, y que los administradores consideren la posibilidad de poder fusionar las mejores características de los modelos mencionados.

#### **2.2.6.6. Otros modelos con enfoque sistémico.**

**Zayas (1996)**, hace énfasis en carácter sistémico que debe tener la Gerencia de Recursos Humanos, y sugiere un grado de interdependencia entre tres subsistemas: organización, selección y desarrollo de recurso humano, y las interacciones que el hombre genera. En cuanto al modelo de Zayas, Pico (2016) señala que “se

destaca el carácter sistemático de la Gestión de Recursos Humanos, planeado una interdependencia entre los tres subsistemas de organización; de selección y desarrollo personal; y el formado por los hombres y las distintas interacciones que el mismo establece". (Pico, 2016, pág. 100)

**Cuesta (2005)**, propone un Modelo de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC), concentrando las actividades consideradas clave de la gestión del capital humano en cuatro importantes subsistemas.

El flujo de recursos humanos: considera los inventarios del personal, su selección, evaluación del desempeño, evaluación del potencial humano, colocación y promoción.

Educación y desarrollo: planes de carrera, formación, planes de comunicación, aprendizaje, promoción, participación, desempeño de cargos y tareas.

Sistemas de trabajo: organización del trabajo, perfiles de cargo, seguridad e higiene, condiciones ergonómicas.

Compensación laboral: Remuneraciones, Reconocimientos, Motivación, etc.

Lo importante es la interconexión de los cuatro subsistemas de manera holística tendiente a que la gestión sea eficiente y a favor del capital humano.

Además, el mismo autor Cuesta (2005) se refiere a la importancia de mejorar los modelos en la actualidad:

“Los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo y de proceso, son esenciales en la GRH estratégica que se requiere hoy, y más aún en el porvenir empresarial. Por ello, es necesario adoptar un sistema de GRH, reflejado por un modelo, consecuente con esos enfoques, asumiendo previamente determinada dirección estratégica rectora en ese sistema, coherente con la cultura o filosofía empresarial y las políticas de GRH a definir, considerando las interacciones con todas las otras áreas funcionales del interior organizacional y con el entorno”. (Cuesta A., 2005, pág. 9)

**Avaro (2006)** (citado en López 2009) haciendo referencia del “ser” y “hacer”:

“en lo que respecta a la actuación del ser, es decir su hacer, se presentan tres vertientes: la primera tiene que ver con todas aquellas competencias que las personas deben desarrollar en un proceso de aprendizaje permanente, la segunda está relacionada con el desarrollo personal, donde intervienen el autoconocimiento, la autoestima, los valores y el proyecto de vida de los trabajadores, la tercera vertiente del modelo hace referencia a la relación del yo con los otros, ya que en la medida de la interacción con los demás, el conocimiento personal se incrementa y un aspecto decisivo en la relación con los demás es el poder desarrollar una inteligencia emocional óptima que permita a las personas interactuar consigo mismas y con los otros de manera apropiada”. (López, 2009).

No se puede desconocer que el entorno desempeña juega importancia, lo mismo que la cultura, lo que respecta el clima organizacional y el liderazgo que se comparte son vitales, ya que en un clima que promulga las libertades, respeto y aceptación de cualquier diferencia y en cualquier área y la apropiada comunicación

son condiciones que impulsan el desarrollo humano y organizacional. Se lo considera un modelo apropiado, pues tiene importantes elementos para fomentar y generar una gestión de calidad en cuanto al capital humano.

### **2.2.7. La ARH y el desempeño organizacional**

En los momentos actuales la Administración de Recursos Humanos, a razón de que la competencia organizacional requiere de nuevos modelos que guarden consonancia con las exigencias de esa realidad, ha generado un interés cada vez más profesional por parte de los administradores modernos. Al respecto Bonache (2002) lo corrobora cuando dice “A partir de los años 80, una corriente de consultores, académicos y profesionales han ido acumulando investigación y experiencias que demuestran que la ARH es un área estratégica en la organización y proporciona ventaja competitiva” (Bonache, 2002, p.57-58).

Armstrong (1999), “consideraba la gestión de recursos humanos como una aproximación estratégica para adquirir, desarrollar, dirigir, motivar y conseguir el compromiso del recurso clave en la organización, las personas que trabajan para ella”. (Armstrong-Stassen, 1999, p.125).

La ARH como un área estratégica se consolidó debido a muchas causas (Bonache, 2002, p.57-58). Fueron la experimentación de cambios en la fuerza laboral y en el entorno respecto a sus demandas relacionadas con la competitividad y la globalización que propiciaron el nacimiento de nuevas herramientas para el tratamiento del capital humano, adaptadas a los entornos cambiantes. Así mismo, modelos excelentes para empresas excelentes.

En primer lugar, los cambios en la fuerza laboral (trabajo cognitivo, empleabilidad, flexibilidad, etc.) y en las demandas del entorno (globalización y competitividad de mercados internacionalizados) han propiciado la necesidad de desarrollar unas prácticas de recursos humanos adaptadas a unos trabajadores más exigentes y a un entorno más cambiante y volátil que hace 50 años. En segundo lugar, el desarrollo de modelos de excelencia a partir de la investigación de empresas excelentes. Estos modelos hacen énfasis en el beneficio de aplicar estrategias en la gestión de los recursos humanos direccionaladas al trabajador, los resultados son de beneficios generales y compartidos.

## **2.2.8. Clima Organizacional**

### **2.2.8.1. Definición de Clima Organizacional**

El clima organizacional que se pueda generar a partir del conocimiento de la empresa o institución, así como del recurso humano que la compone, permite garantizar un comportamiento direccionalizado a significar más aporte y por ende una mejor y valorable contribución a los intereses generales. En este sentido, las emociones manifestadas en la satisfacción deben ser factores de importante interés para las instituciones (Locke, 1976), lo cual va estrictamente relacionado con los sentimientos (George & Jones, 1999).

Ante esta realidad las instituciones deben analizar como los estados emocionales afectan el comportamiento organizacional del individuo. Y, siendo el hombre el centro y elemento principal de todo proceso se convierte en un factor de atención y análisis constante dentro de las características de las organizaciones: recurso humano saludable.

En las instituciones, mediante un apropiado análisis de trabajo se hace posible fomentar las bases apropiadas conducentes a una gestión adecuada de los recursos y procesos de trabajo, dando un particular énfasis al carácter sistémico como fundamento para una metodología que se soporte tanto en los datos como en las relaciones de todos los elementos que forman la situación de trabajo (Díaz, 2002). En este sentido se propone la construcción de modelos explicativos que nos permita visibilizar las reales situaciones de trabajo.

Según Margarita Chiang (2016) sobre clima organizacional se han realizado algunos constructos que producen confusión y ciertas imprecisiones, entre ellos clima social, cultural, satisfacción laboral. Dicha autora y otros sostienen que:

“Percepción según Pastor (2000) es el proceso cognoscitivo, bastante más inmediato, concreto y espontáneo que el pensamiento racional, por el que se pueden elaborar juicios relativamente elementales acerca de personas, objetos y eventos, mediante informaciones de tipo sensorial, seleccionadas y rudimentariamente organizadas.

Sobre Clima Social. Uno de los autores que establece distinción es Schneider (1985), señalando que muchos usan el término clima social para referirse a las prácticas interpersonales de raíz lewiniana. Usado de este modo se refiere a la manera en que los iguales se relacionan.

Respecto a la cultura, Kroeber y Kluckhohn (1952): “Patrones trasmítidos de valores, de ideas, y de otros sistemas simbólicos que forman el comportamiento”.

Respecto a Satisfacción laboral, Griffin y Bateman (1986) manifiestan que: “Es un constructo global logrado a través de facetas específicas de satisfacción como son el trabajo, el sueldo, la supervisión, los beneficios, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, los compañeros y las prácticas de las organizaciones”. (Chiang, Martín, & Núñez, 2016, págs. 141-155)

Lo que propone la autora Chiang es que sobre clima organizacional existen muchas definiciones que evidencian la importancia del tema y el interés que muchos autores tienen por descubrir otras aristas que permitan entenderlo mejor, lo que a la vez indica que su estudio y análisis es permanente.

Tanto es así, que existen otros aportes, Mónica García (2009), en la introducción de un documento de su autoría nos dice que:

“El clima organizacional es hoy un factor clave en el desarrollo empresarial, y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento inciden de manera directa en el denominado espíritu de la organización. Por lo anterior, en el presente documento se realiza una aproximación conceptual desde diferentes autores, que ayuda a evidenciar la importancia del clima en los cambios organizacionales. De igual forma, se exponen las diferentes herramientas que se pueden emplear para su medición y diagnóstico y que consideran numerosas variables que giran en torno a los valores de la organización, las creencias, costumbres y prácticas empresariales, para esclarecer las causas de la satisfacción e insatisfacción en el trabajo y su incidencia en los cambios organizacionales”. (García M., 2009, pág. 43)

Esto determina que el clima organizacional y su estudio requiere de un permanente análisis y que es necesario medirlo para identificar variables de significativa incidencia que a su vez permitan mejorarlo.

Se entiende en esta investigación por clima organizacional a la percepción que los trabajadores respecto a la organización, a partir de un conjunto de condiciones que impactan en el comportamiento tanto individual como colectivo de los empleados, dados en el trabajo colaborativo entre áreas, la identidad y sentido de pertenencia, la motivación individual, las retribuciones y las condiciones en las que desempeña su trabajo.

Debemos considerar en el análisis del clima organizacional el aspecto psicológico en los procesos, que tienen que ver con la posición subjetiva del individuo y que desemboca en una característica propia de él. Esto da origen a que en el análisis se toma en cuenta sus percepciones y por supuesto el comportamiento que tiene en la organización, lo que genera el comportamiento psicológico de la persona.

Recordemos que el hombre es un ser social, por ello busca permanentemente la interacción con otros individuos, así mismo, genera un sentido de pertenencia producto del conocimiento que produce esa relación.

La parte objetiva del análisis corresponde a todos los factores que como atributo tiene la organización que influye en la percepción que se tenga sobre el clima organizacional. Lo que resulta ser toda la experiencia que tiene la persona en la organización resultado de la interacción. Todo lo expuesto nos permite fundamentar que clima

organizacional son aquellas percepciones que el trabajador hace acopio en el entorno empresarial.

En un interesante trabajo de Beatriz Contreras Chavarría y Patricia Matheson Vargas, en una producción “Una herramienta para medir clima organizacional: cuestionario de Litwin y Stringer”, al referirse al clima organizacional aborda el tema hablando de algunos antecedentes que son de importancia, y manifiesta:

“Los autores más representativos de esta orientación son Litwin y Stringer (1968), Campbell y Beaty (1971), Pritchard y Karasich (1973) y Drexler (1977). De las definiciones que han planteado estos autores, surgen los siguientes elementos en común:

El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.

Estas características son percibidas directas o indirectamente por los trabajadores que laboran en ese medio ambiente.

- a) Tiene repercusiones en el ambiente laboral.
- b) Clima es una variable interviniente, que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual, que determinan diferentes medidas de efectividad.
- c) Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo; se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de la empresa. Por otra parte, Rogelio Díaz et. al. (1979) agrega otro elemento:
- d) El clima, junto con la estructura y las características organizacionales y los individuos que la componen, forman

un sistema interdependiente altamente dinámico".  
(Contreras, s/f, pág. 28)

Además, para los autores Lutwin y Stringer existen 9 factores: estructura organizacional, recompensa o incentivos, responsabilidad, desafíos, cooperación, relaciones, identidad, conflictos y estándares, que inciden en el clima de toda organización.

El autor Brunet al referirse al clima organizacional sostiene que es:

"Un conjunto de características que: a) Describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicio, organigrama, orientación económica), b) son relativamente estables en el tiempo, y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización. El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensa, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos". (Brunet, 1997, págs. 17-19)

Esto pone de manifiesto en cuanto al clima organizacional que son factores que tiene el medio ambiente como contexto de trabajo, los mismos que son percibidos por los trabajadores que interactúan en ese entorno, lo que incide en su comportamiento.

Existiendo variedad en cuanto a las definiciones de clima organizacional, Margarita Chiang (2016) nos presenta una que integra algunos elementos:

"En la base del concepto de clima organizacional subyacen conceptos intuitivos y analógicos que dominan la vida cotidiana. Este sentir ha tomado varias denominaciones según los autores en el intento de

comprender ese algo que se percibe: el espíritu, la fuerza o energía, el carácter. Esa sensación que se intuye como característica de un ambiente organizacional con indicios de estabilidad en el tiempo es el sistema vivo (Angoris, 1957) y la personalidad de esa organización (Halpin y Croft, 1963)". (Chiang, Martín, & Núñez, 2016, pág. 27)

Lo importante es conocer las diferentes perspectivas con las que se puede abordar el tema, lo que a su vez enriquece la temática, la vuelve integral y de mejor comprensión. Para las organizaciones es vital y primordial conocer las razones por la cual el clima organizacional la afecta positiva o negativamente, de tal manera que haciendo un adecuado análisis se puedan generar condiciones para modificarlo. Y, es la integración de los componentes de una empresa u organización la que define su clima organizacional.

Se ratifica que los aportes pueden venir de diferentes autores como se ha evidenciado, y Carlos Méndez realizando un análisis al respecto dice:

"El estado del arte sobre el clima organizacional muestra una variada gama de concepciones y metodologías que dependen de la visión de sus respectivos autores. La pluralidad de posiciones teóricas origina variadas interpretaciones y explicaciones sobre los factores y aspectos que influyen en la construcción del clima organizacional, dando paso a modelos de intervención en su mejoramiento. Además, en algunos casos, el uso indiscriminado de técnicas (cuestionarios, encuestas), referenciadas de manera aislada sin el conocimiento de los modelos teóricos y metodologías que lo fundamentan, llevan a quienes las usan a una interpretación ambigua, situación que provoca esfuerzos fallidos en la intervención". (Méndez, 2006, pág. 27).

Es precisamente, el modelo de intervención que se aplique el que permitirá recabar la información que nos permitirá realizar el análisis respectivo sobre una base fundamentada en la calidad de la referencia, lo que para las organizaciones es de fundamental ayuda pues las decisiones al respecto, las que se puedan tomar, serán revestidas de calidad.

El mismo autor Carlos Méndez en su libro sobre Clima Organizacional hace un interesante análisis sobre el tema:

“Al analizar las definiciones de Kurt Lewin (1935, 1951); Argyris (1958); Murray (1938); Forchand y Gilmer (1964); Taguiri (1968); Campbel (1970); Hellriegel y Slocum (1974); Ekvall (1983); Payne y Pugh (1979) y Redruejo (1983), se encuentran aspectos en los cuales coinciden que se refieren a su concepto particular sobre clima organizacional. Estas definiciones coinciden en que el clima organizacional es los resultados de la forma como las personas establecen procesos de interacción social. Tal proceso está influenciado por el sistema de valores, actitudes y creencias, así como de su ambiente o entorno interno”. (Méndez, 2006, pág. 30).

Es justamente en esa interacción social en donde se enriquece todo y se construyen las percepciones que dan fundamento al clima organizacional desde la acción permanente de los elementos del sistema organizacional.

### **2.2.8.2. Las 5S's: aporte al clima organizacional.**

Las empresas y organizaciones, en el día a día de sus actividades, intentan por todos los procesos administrativos conocidos mejorar

sus gestiones, y mediante la calidad de las mismas optimizar sus recursos disponibles al servicio de sus objetivos.

Desde los años 90 se conoce la metodología japonesa de las 5 S's como una herramienta que al ser implementada genera efectos favorables a las organizaciones. Estos efectos favorables van desde diseñar entornos de trabajo de calidad hasta generar una disciplina consciente del hacer las cosas bien, de tal manera que se convierta en un hábito de los colaborados de una empresa.

La autora Amandina Rodarte & Mónica Blanco en un estudio realizado, “5S's una herramienta de calidad para la mejora del desempeño operativo”, las define de la siguiente manera:

**“Seiri:** Clasificación, al aplicar esta primera S, lo que se pretende es clasificar, separar, ordenar por clases, tipos, tamaños, categorías o frecuencia de uso, dejar en el sitio de trabajo solo aquello que nos sirva para llevar a cabo nuestra función o la labor que estemos desarrollando.

**Seiton:** Organización, la actividad consiste en acomodar y ordenar un grupo de objetos o elementos dentro de un conjunto en especial, en una combinación integral con algún principio racional o arreglo metódico de partes, es recomendable utilización de elementos visuales, códigos de colores, letreros visibles y orden lógico.

**Seiso:** Limpieza, es la actividad que se realiza con la finalidad de eliminar polvo, rebabas, suciedad o sobrantes de algún proceso o área de trabajo.

**Seiketsu:** Bienestar personal o Sistematizar, la aplicación de la cuarta S, implica haber llegado al estado en el cual la persona puede desarrollar de manera fácil y cómoda todas sus funciones.

**Shitsuke:** Disciplina o estandarizar, la última de las S's pretende apegarse a las normas establecidas. Es también, lograr orden y control personal, a partir de entrenar nuestras facultades físicas y mentales". (Rodarte & Blanco, 2009, págs. 198-200).

Todo lo manifestado por la autora, en el entorno laboral, trata muchos elementos a considerar, que implican separar las cosas de utilidad y eliminando la que no lo son, es decir optimizar el recurso material, así mismo, ordenar las cosas de tal forma que se las pueda ubicar con facilidad y poder utilizar. Sugiere mantener el aseo y la limpieza de manera permanente, con la predisposición de asegurar criterios de cuerpo sano en mente sana.

En fin, consiste en diseñar ambientes de trabajo convenientes para trabajar en condiciones idóneas, de tal manera que se convierta en un ejercicio de constante aprendizaje, mantenimiento, que desemboque en una autodisciplina por parte de los trabajadores, lo que traería condiciones de beneficios para todos. Siempre apuntando a que la producción o el servicio sea eficiente.

Debemos reconocer, según el autor Rolando Vanegas (2005), que la incorporación de las 5 S's en el ámbito administrativo empresarial no es de recién aplicación, lo que si resulta cierto es que como filosofía empresarial resulta de mucha ventaja, pues generar políticas de orden y limpieza en las organizaciones, y hasta en la misma vida, siempre aporta positivamente.

El autor, en su aporte “Las 5S’s, Manual teórico y de implementación”, manifiesta al respecto que:

“El movimiento de las 5S’s es una concepción ligada a la orientación hacia la calidad total que se originó en el Japón bajo la orientación de W.E. Deming hace más 50 años y que está incluida dentro de los que se conoce como mejoramiento continuo o gemba kaizen. Surgió a partir de la segunda guerra mundial, sugerida por la unión japonesa de Científicos e Ingenieros como parte de un movimiento de mejora de la calidad y sus objetivos principales era eliminar obstáculos que impidan una producción eficiente, lo que trajo también aparejado una mejora sustantiva de la higiene y seguridad durante los procesos productivos”. (Vanegas, 2005, pág. 2).

Es importante comprender que esta herramienta, cuya finalidad es asegurar orden, limpieza, seguridad, disciplina, empoderamiento en todos los miembros de una organización o empresa, tiene una cobertura integral en su implementación.

Por último, en nuestro mundo, globalizado y altamente competitivo, las empresas no pueden abstraerse de los que acontece en el contexto inmediato en cuanto a la aplicación de herramientas para garantizar el éxito.

## **2.2.9. Perfil Profesional.**

### **2.2.9.1. Definición de Perfil Profesional.**

El Perfil Profesional es un tema que genera varias formas de concebirlo, por lo que está relacionado con algunos factores a considerar y que tienen que ver con lo cognitivo, interacción social, ejercicio laboral, entre otros, y que consolidan características que definen a una persona. Al respecto, Adela Hernández Díaz (2004) dice

que “En síntesis, aunque existen diferencias en el abordaje, en realidad apuntan a destacar en la concepción del perfil distintas dimensiones: la orientación humana personal, la formación intelectual, profesional y social y su desempeño operativo”. (Hernández A., 2004, pág. 72).

Estas características señaladas le permiten a los trabajadores entrar en sintonía con los requerimientos de una sociedad en sus diferentes campos de acción, y es justamente en esos diferentes contextos que la interacción se visibiliza.

Es importante comprender que existen características generales en términos de habilidades, destrezas y conocimiento que todo profesional moderno debe tener, entre ellas los conocimientos básicos de la TIC son un ejemplo claro de lo que los profesionales en la actualidad deben tener. De igual manera otras exigencias como el contexto social, la tendencia empresarial, las organizaciones y sus requerimientos. Todo esto conduce a que las instituciones al frente de la educación adecuarse a dichas exigencias y requerimientos, de tal manera que los profesionales se inserten con efectividad en el mundo laboral y representen un aporte a los objetivos que se establezcan.

Al respecto Claudia Mellano, Jeanne Simon, Sergio Barria & Jorge Enriquez (2007) refiere, “Estos modus operandi profesionales no tienen que ser únicos para un colectivo, sino que nos podemos encontrar con identidades alternativas, dependiendo del contexto y de las circunstancias económicas, sociales, culturales que lo envuelvan”. (Mellano, Simon, Barria, & Enriquez, 2007, pág. 139).

El autor Gustavo Hawes (2005) lo dice más propiamente:

“concebimos perfil profesional con el conjunto de rasgos y capacidades que, certificadas apropiadamente por quien tiene la competencia jurídica para ello, permiten que alguien sea reconocido por la sociedad como “tal” profesional, pudiéndosele encomendar tareas para las que se le supone capacitado y competente”. (Hawes, 2005, pág. 13).

Todas estas concepciones aportan a la que tenemos para nuestro fin, pues consideramos como perfil profesional al análisis, descripción y diseño de puestos o cargos de trabajo según competencias requeridas por los trabajadores en alineación con las competencias clave de la organización y las necesidades del entorno.

Cuando un colaborador ingresa a una institución o empresa son algunas las funciones que en Administración de recursos humanos se consideran, entre ellas las más importantes: la reclutación y selección de personal, lo que respecta a la capacitación y entrenamiento permanente, la necesaria evaluación de desempeño, la remuneración y la seguridad.

Al respecto tomamos el libro “Dirección estratégica de recursos humanos” de la autora Martha Alles 2008 para el análisis.

De acuerdo con Alles (2008) mantener una estrategia requiere de la planificación de los recursos humanos, por lo tanto:

“Una correcta política de recursos humanos incluye necesariamente el planteamiento de todos sus aspectos. La incorporación o desvinculación de personas, el desarrollo de competencias y la adquisición de nuevos conocimientos son los aspectos más usuales por considerar en dicho plan”. (Alles M. A., 2008, pág. 30)

Lo que indica que toda institución o empresa debe considerar una adecuada planificación de su recurso humano, de tal manera, que la finalidad sea desarrollar sus competencias y la adquisición de conocimientos que puedan en el ejercicio de sus responsabilidades en el puesto o cargo asignado contribuir a la empresa y propender al alcance de sus objetivos. Es de vital importancia tener claro que una buena opción resulta la consideración de los conocimientos y también de las competencias de tal manera que se pueda asegurar un adecuado desempeño. La misma autora, se refiere: “el término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos”.

Para el fin de nuestra investigación compartimos un cuadro comparativo sobre la definición de competencia desde la perspectiva de varios autores, los mismos que fortalecen la temática al respecto. (Ver cuadro 7).

**Cuadro 7. Gestión por competencia. Comparación entre autores.**

McClelland/Jaques	Spencer y Spencer	Paretti, Levy-Lavoyer, Jolis, Carretta y otros	Goleman	O.T.I.
<p>Ellio Jaques estudia la capacidad potencial y la capacidad aplicada de los individuos. La capacidad para el trabajo consiste en poder usar un razonamiento discrecional en la toma de decisiones, que hace posible resolver problemas y alcanzar los resultados (realizar la tarea).</p> <p>Para Jaques, los dos últimos elementos se relacionan con un trabajo en particular, acotando que ninguno de nosotros es</p>	<p>Si bien fue David McClelland el propulsor de estos conceptos, comenzaremos por la definición de competencias de Spencer y Spencer: competencia es una característica subyacente de un individuo que está casualmente relacionada con un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación.</p> <p>“Características</p>	<p>Peretti se refiere a los grandes déficits en el siglo que se inicia derivados de unas mutaciones tecnológicas con sus consecuencias en materia de empleo, calificación, formación, motivación y remuneración. Mantener una adecuación cualitativa y cuantitativa del empleo implica un approach dinámico, una lógica impleabilidad de cada una de las personas, una gestión preventiva de los recursos humanos, un esfuerzo permanente para la calificación y la recalificación del personal en su puesto de trabajo.</p>	<p>Daniel Goleman, en su libro La inteligencia emocional en la empresa, plantea interesantes conceptos que se relacionan con el tema central del capítulo. El autor no hace referencia específicamente a las competencias, aunque si menciona a David McClelland, quien fue su profesor en Harvard.</p> <p>Las reglas del trabajo están</p>	<p>La Organización Internacional del Trabajo impulsa a nivel mundial una serie de programas tendientes a lograr la Certificación en competencias laborales de personas que no poseen un título o certificado que acredite un conocimiento o especialidad. Estos programas de certificación son impulsados, a la vez, desde los gobiernos de los respectivos países. Existen múltiples y variadas definiciones en torno a la competencia laboral. Un concepto generalmente aceptado la</p>

<p>competente para todas las tareas y no está igualmente interesado en todas las clases de tareas. Por otra parte, los procesos mentales sí son genéricos.</p> <p>Nosotros debemos argumentar que existe la complejidad mental como parte del carácter de una persona sin considerar el tipo de trabajo.</p> <p>David C. McClelland analiza la motivación humana, la base que se desarrolla la gestión por competencia.</p> <p>Comprender la motivación humana a partir de este método lleva a la definición de un motivo como un interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo</p>	<p>"subyacentes" significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad, y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.</p> <p>"Casualmente relacionada" significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.</p> <p>"Estándar de efectividad" significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar.</p> <p>Las competencias se dividen en dos categorías: "de punto inicial" y</p>	<p>Para Levy-Laboyer "las competencias individuales o competencias clave de la empresa están en estrecha relación: las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales, al igual que, a otra escala, las competencias individuales representan una integración y una coordinación de savoir-faire, conocimientos y cualidades individuales. De ahí la importancia, para la empresa, de administrar bien si stock de competencias individuales, tanto actuales como potenciales".</p> <p>Para otra francesa, Nadine Jolis, las competencias se dividen en:</p> <p>Competencias teóricas, por ejemplo, conectar saberes adquiridos durante la formación con la información.</p>	<p>cambiando. Ahora se nos juzga según normas nuevas: ya no importan sólo La sagacidad, la preparación y la experiencia, sino cómo nos manejamos con nosotros mismo y con los demás.</p> <p>Esta norma se aplica cada vez para decidir quién será contratado y quién no, a quién se retiene y a quién se deja ir, a quién se asciende y a quién se pasa por alto.</p>	<p>establece como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada.</p> <p>La competencia laboral no es una modalidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.</p> <p>La mayoría de las definiciones de competencias laborales plantean una mezcla de conceptos necesarios para desempeñar adecuadamente un puesto de trabajo: conocimientos específicos y habilidades necesarias para un desempeño adecuado.</p> <p>A modo de ejemplo comentaremos el modelo mexicano en materia de competencias laborales, presentado por el Consejo</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Potencial humano en GAD municipales de la provincia de Manabí

natural; un interés que energiza orienta y selecciona comportamientos	<p>“diferenciales”, según el criterio de desempeño laboral que predicen.</p> <p>Competencias de punto inicia. Son características esenciales (generalmente conocimientos o habilidades básicas, como habilidades de leer) que todos necesitan para cualquier empleo para desempeñarse mínimamente bien.</p> <p>Competencias diferenciales. Estos factores distinguen a personas de nivel es superiores. Por ejemplo, orientación con respecto a establecer objetivos más altos que los que la organización requiere.</p>	<p>Competencias prácticas. Traducir la información y los conocimientos en acciones operativas o enriquecer los procedimientos con calidad.</p> <p>Competencias sociales. Por ejemplo, capacidad para lograr que trabaje un equipo o para relacionarse.</p> <p>Competencias del conocimiento. Combinar y resolver: conjurar informaciones con saberes, coordinar acciones, buscar nuevas soluciones, poder (y saber) aportar innovaciones y creatividad. Las tres primeras convergen en la última.</p> <p>Para los autores Carretta Dalziel y Mitrani los complejos escenarios del mundo laboral requieren: Identificar las características y las capacidades necesarias para enfrentar adecuadamente el actual</p>		<p>de Normalización Y Certificación de Competencia Laboral (Conocer), en un documento de 1998, destinado a ser aplicado en ese país. La definición de competencia laborales para este organismo es: Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias, pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo.</p> <p>Las competencias laborales se relacionan con oficios y, por extensión, se aplican a profesiones de tipo universitario; en</p>
-----------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>contexto, siempre más complejo y desafiante. Planificar las organizaciones y los recursos humanos para establecer la necesidad de la empresa y de los individuos que en ella trabajan. Adoptar sistemas de gestión y evaluación que contemplen valorar y premiar de un modo coherente a las personas.</p> <p>Según Ken Blanchard, para crear el empowerment del personal y de las organizaciones la clave primera es compartir la información con otros, en realidad con todos.</p>		<p>algunos países se han aplicados al ámbito de la educación. En la práctica, tanto académica como profesional, a las denominadas “competencias conductuales” se las denomina “competencias”, sin aditamento alguno, y a las que se originaron en la OIT, “competencias laborales”.</p>
--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Fuente.** La gestión de recursos humanos por competencia. Martha Alles, 2008

Para los GAD Municipales de Manabí, al igual que para toda organización o empresa, lo concerniente al análisis de puesto y a su descripción resulta de fundamental interés, pues es a partir de una adecuada definición de puestos que otras tareas, que le corresponden al Departamento de Recurso Humano, se facilitan, y que entre otras tienen que ver con el reclutamiento y selección de colaboradores nuevos.

Para la autora, refiriéndose a la descripción de puestos manifiesta:

“Analizar puestos, para luego describirlos, comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son efectuadas y que tipo de personas deben contratarse para esa posición”. (Alles M. A., 2008, pág. 110).

La descripción de puestos de trabajo resulta ser, por su importancia y relevancia, definitivamente la base en cuanto a la información que requieren la Administración de Talento Humanos para todas las actividades que le corresponden: reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño, planes y desarrollo de carrera. (Ver Figura 4)

**Figura 4. Análisis y descripción de puesto.**



**Fuente.** Análisis y descripción de puestos. Martha Alles, 2008.

Conocer la organización en cuanto a su estructura, sus procesos y actividades, características y responsabilidades asignadas a los diferentes puestos, y requerimientos en cuanto a habilidades, destrezas y conocimiento, es primordial para garantizar el análisis y la descripción de los puestos.

Para completar el proceso para la incorporación de nuevos colaboradores es importante referirse a las actividades siguientes.

#### **2.2.9.1.1. Selección de personal**

Las empresas que cumplen con la selección de personal, parte del proceso que resulta vital, lo hacen considerando nuevas técnicas, entre ellas, las de seleccionar por competencias, resultando en la

gestión de recursos humanos una perspectiva integral. Respecto a lo dicho, la autora Alles (2008) dice:

“Una correcta selección de personas es buena para las personas y para los individuos. Una persona tiene ciertas expectativas respecto de su trabajo y de la empresa, y a su vez el empleador espera ciertas conductas de su personal. Cuando existe una correspondencia entre ambas series de expectativas, cuando ese contrato psicológico entre empleado y empleador se explicita, es compartido y aceptado, la relación es fructífera para todos”. (Alles M. A., 2008, pág. 210).

Resulta convenientes para los GAD Municipales que se valoren las condiciones y ambiciones personales de los posibles colaboradores e igualmente los de la empresa, de tal forma que existan consideraciones y beneficios mutuos.

En el contexto organizacional, la autora manifiesta que:

“Capacitar a una persona es darle mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto. Es hacer que su perfil se adecue al perfil de conocimientos y competencias requeridos para un puesto, adaptándolo a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado exigen. La capacitación debe estar siempre en relación con el puesto o con el plan de carreras, y con los planes de la organización, su Visión, Misión y Valores. No pueden estar disociada de las políticas generales de la empresa”. (Alles M. A., 2008, pág. 219).

Lo manifestado por la autora Alles es una de las características de mayor relevancia a tener presente cuando se trata de potencializar las capacidades del personal de una organización. En los GAD Municipales se garantizaría el servicio que estos ofertan, mediante

un trabajo eficiente y sustentado, a favor de una comunidad que lo merece.

### **2.2.9.1.2. Evaluación de desempeño.**

Resulta ser un factor de fundamental importancia para la Dirección de Talento Humanos, debe la evaluación entrar en consonancia con lo máspreciado y razón de la empresa, sus objetivos.

Según la autora, Alles, “el análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar personal. Entre sus objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores”.

La evaluación de desempeño es necesaria debido a que permiten hacer consideraciones para mejorar remuneraciones y ascensos. Así mismo, lo que resulta igual de importante, la manera cómo realiza las actividades, lo que está en capacidad de mejorar y significar un aporte de mayor impacto para la organización.

### **2.2.10. Impacto de la disponibilidad de los recursos materiales y tecnológicos**

#### **2.2.10.1. Recursos materiales y tecnológicos.**

Los recursos materiales y tecnológicos se convierten en los bienes tangibles e intangibles que posee la organización y son importantes para poder alcanzar las metas propuestas, deben ser planificados y asignados con oportunidad y en la cuantía requerida tanto para garantizar una eficiente prestación de servicios y el desenvolvimiento cotidiano en un puesto de trabajo, como para el desarrollo de las capacidades de los trabajadores.

### **2.2.10.1.1. Importancia de las TIC.**

Es importante que el desarrollo de nuestros países se fundamente en una sociedad del conocimiento para todos, desafortunadamente en los actuales momentos aún existen brechas cognitivas y brechas digitales que requieren ser consideradas para en un análisis integral conocer la realidad de nuestras oportunidades a un desarrollo y crecimiento sostenible que nos permita salir del subdesarrollo.

En algunas ocasiones estas brechas, digitales y cognitivas, no dependen solamente de los recursos tecnológicos disponibles, dependen de que las empresas y la misma sociedad tengan habilidades para el uso de las TIC y sobre todo de su aplicación en procesos que se direcciones a encontrar calidad.

Nadie puede negar que esta revolución tecnológica ha dado origen a la economía del conocimiento, que forman parte de transformaciones sociales incuestionables. Disponer o no de procesos que impliquen el uso de las TIC establece la diferencia en las oportunidades de desarrollo que pudieran tener las sociedades.

Estos elementos que transforman los contextos tienen en el internet la mayor plataforma tecnológica que ha cambiado el entorno comunicativo y generado la cultura de la comunicación con cambios en la interacción humana.

En su artículo “Las Tecnologías de la Información y la comunicación” de Edgar Tello (2008), manifiesta que:

“Las Tecnologías de la Información y la Comunicaciones (TIC) es un término que contempla toda forma de tecnología usada para crear, almacenar, intercambiar y procesar información en sus varias formas,

tales como datos, conversaciones de voz, imágenes fijas o en movimiento, presentaciones multimedia y otras formas, incluyendo aquéllas no concebidas. En particular, las TIC están íntimamente relacionadas con computadoras, software y telecomunicaciones. Su objetivo principal es la mejora y el soporte a los procesos de operación y negocios para incrementar la competitividad y productividad de las personas y organizaciones en el tratamiento de cualquier tipo de información". (Tello, 2008, pág. 2).

Esto deja claro que las empresas, si quieren mantener un considerable grado de productividad y competitividad, y mediante estos factores generar aceptación y posicionamiento deber insertarse en el vertiginoso mundo de la sociedad del conocimiento mediante el uso y la aplicación, en sus procesos sustantivos, de la TIC. Son por lo tanto las empresas con adecuadas políticas de inversión que permitan obtener en TIC los recursos que marcaran las diferencias entre sus competidores próximos, y que esa diferencia resulte, en el ejercicio de su misión, un aporte al contexto de incidencia.

Siguiendo con el análisis, no se puede desconocer que, en la dinámica organizacional, tanto interna como externamente, las TIC son determinantes para prevalecer en el entorno competitivo. Son las TIC que han permitido cambios que experimenta la estructura organizacional y en las relaciones entre todos los niveles, incidiendo en sus procesos, y sobre todo en la toma de decisiones, lo que origina nuevas formas de organización.

Contribuye al tema lo que indica Vera et al (2011), en su artículo "Influencia de las TIC en las organizaciones: Cambios y apariciones de nuevas formas organizativas", cuando hace conocer que:

“Podemos destacar dos aspectos que resultan básicos a la hora de estudiar la influencia de las TIC en la estructura organizativa, por una parte, el papel de la información como soporte no solo para el proceso de toma de decisiones (March & Simon, 1958) si no, su integración en los demás procesos que conforman la organización. El planteamiento de (Porter M., 1980) con respecto a la cadena de valor y posteriormente su complemento con la necesidad de integrar las TIC en la estrategia y en los procesos de la cadena de valor (Porter & Millar, 1985) junto a la introducción del concepto de cadena valor virtual (Rayport & Sviokla, 1995) confirman lo acertado de esta definición para explicar la influencia de las TIC en la arquitectura organizativa”. (Vera, Labarcés, & Chacón, 2001, pág. 232).

Este aporte nos conduce a que las TIC, como herramientas de cambios y transformaciones, en el momento de ser implementadas, deben alcanzar con su incidencia todos los procesos de posible intervención, de tal manera que el efecto cubra la mayor cantidad posible de áreas, lo que originaría una empresa u organización que tiene soporte de TIC.

La CLAD, Centro Latinoamericano para el Desarrollo, organismo público internacional e intergubernamental, fue creada con la finalidad de disponer un ente regional que se preocupe por actividades tendientes a mejorar la administración pública, que en cuanto al desarrollo económico y desarrollo social es un punto estratégico, y que tiene como misión, entre los países que la conforman, promover el análisis, los conocimiento generados y compartir el intercambio de experiencias que producen los procesos alrededor de las reformas de los Estados y de las acciones sobre la modernización de la Administración Pública.

Bajo este contexto internacional público la CLAD en su IX Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y reforma del Estado, festejada en Chile 2007, se formuló la Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico, en donde se sostiene que:

“Se trata, por otra parte, no sólo de facilitar al ciudadano sus relaciones con las Administraciones públicas y con eso igualar sus oportunidades en ese aspecto, sino también de aprovechar el potencial de relaciones de las Administraciones Públicas para impulsar el desarrollo de la sociedad de la información y del conocimiento. Así, existen dos objetivos inseparables en el proceso de reconocimiento del Derecho de acceso electrónico a las Administraciones Públicas a los que alude esta Carta:

- Un objetivo final y directo: reconocer a los ciudadanos un derecho que les facilite su participación en la gestión pública y sus relaciones con las Administraciones Públicas y que contribuya también a hacer éstas más transparentes y respetuosas con el principio de igualdad, a la vez que más eficaces y eficientes.
- Un objetivo estratégico e indirecto: promover la construcción de una sociedad de información y conocimiento, inclusiva, centrada en las personas y orientada al desarrollo”. (CLAD, 2007, págs. 2-5).

Son estas las condiciones que se requieren para que la información y el conocimiento signifiquen un verdadero aporte para generar productividad y los procesos mejoren mediante la implementación de las TIC, de tal manera que la gestión se evidencia en la Administración Pública.

Por lo tanto, son las decisiones que los GAD Municipales en materia de implementar las TIC en sus procesos de incidencia, las que marcaran las diferencias en la calidad de la gestión pública y en generar acciones tendientes a automatizar procesos que a la vez generen espacios de involucramiento ciudadano.

## **2.2.11. Desarrollo del Potencial Humano**

### **2.2.11.1. La Administración de Recursos Humanos y el desarrollo del potencial humano**

La Administración de Recursos Humanos es una disciplina relativamente joven que se aplica a todo tipo de organización. Puede afirmarse que tiene un carácter poliédrico, por su sustento interdisciplinario, ya que asume y trabaja con conceptos provenientes de diferentes ciencias. Combina, además, el análisis endógeno con el exógeno, es decir, entre sus objetivos de estudio están los factores internos y externos de la organización en relación con sus recursos humanos y el cumplimiento de la meta organizacional. Se sostiene en el enfoque de sistema abierto, en constante intercambio con el entorno.

Sus orígenes se encuentran en los inicios el siglo pasado, su génesis está en las contradicciones entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de los seres humanos que dan vida a las organizaciones. Se denominaba, entonces: Relaciones Industriales. Su evolución la llevó a ser Administración de Personal en la década del 50 de ese mismo siglo, al romper los límites de mediación para la solución de conflictos y extender su quehacer a la administración de personas dentro de los marcos de una legislación laboral.

Corto tiempo después pasa a ser llamada Administración de Recursos Humanos (ARH). El tránsito se debió al acelerado desarrollo socio económico y técnico, además del incremento de la complejidad de las organizaciones y sus metas. Las personas pasaron a ocupar el rol de recurso imprescindible para el desarrollo organizacional (Chiavenato, 2007).

Para Chiavenato (2007), con la intención de brindar más luces de entendimiento del dinámico proceso que ha sufrido la administración hasta los momentos actuales, con la posibilidad de obtener una perspectiva real y acorde a nuestras realidades, indica:

“Sin embargo, con las nuevas características del tercer milenio (globalización de la economía, fuerte competitividad en el mundo de los negocios, cambios rápidos e imprevisibles y el dinamismo del ambiente), las organizaciones que tienen éxito ya no administran recursos humanos ni tampoco administran a las personas, ya que eso significa tratarlas como agentes pasivos y dependientes; ahora administran con las personas”. (Chiavenato I. , 2017, pág. 2).

Se desarrollan en cuanto a la administración de Recurso Humano tres paradigmas: los recursos humanos considerados como costo, aquellos considerados como activo y la consideración de los recursos humanos como inversión en el desarrollo.

En la investigación se asume la posición del autor en cuanto a la organización considerada como un sistema abierto en continua interacción con el entorno que los rodea y como inversor en el desarrollo del potencial humano.

Se concuerda con Cuesta (2010), cuando afirma “que lo sistémico rechaza el enfoque tayloriano, parcelado y en extremo especializado que mutila al empleado su potencial de multihabilidades o polivalencia (multicompetencias), devenido en sustento de los sistemas de trabajo flexibles” (Cuesta A., 2010).

El potencial humano, como concepto básico de la ARH, tiene sus raíces en la psicología, pues se relaciona con las capacidades y características individuales de la persona y su zona de desarrollo próximo o potencial.

La de zona de desarrollo próximo o potencial “es la distancia entre el nivel de desarrollo efectivo (aquel que es capaz de hacer por sí solo) y el nivel de desarrollo potencial (aquel que sería capaz de hacer con la ayuda de acciones educativas)”. Este concepto fue introducido por Vygotsky (1934), quien también manifiesta:

"La instrucción únicamente es válida cuando precede al desarrollo. Entonces despierta y engendra toda una serie de funciones que se hallaban en estado de maduración y permanecían en la zona de desarrollo próximo" (Vygotsky, 1934/1990, pág. 243).

Aunque la obra de este psicólogo representante del enfoque histórico cultural fue concebida para estudiantes, sus principales preceptos son aplicables en la ARH. (Ver cuadro 8).

**Cuadro 8. La zona de desarrollo próximo para la ARH**

<b>Postulados</b>	<b>Contextualización a la ARH</b>
La educación debe partir del nivel alcanzado por el sujeto y proyectarse hacia lo que el sujeto debe lograr en el futuro como producto de ese propio proceso para hacer realidad las posibilidades que se expresan en la llamada zona de desarrollo próximo.	La formación y desarrollo de los recursos humanos de una organización debe partir de las competencias y capacidades que posee (competencias y capacidades efectivas) y proyectarse hacia las competencias previstas en su perfil profesional para el cargo que ocupa, así como al cumplimiento de su plan de carrera para lograr el desarrollo de su potencial y las promociones o ascensos. Para identificar las competencias y capacidades efectivas es necesaria la evaluación del desempeño y el diagnóstico de necesidades de aprendizaje.
La importancia de la vinculación de la teoría con la práctica, y el reconocimiento de la presencia de la teoría en la base de los acontecimientos sociales.	La importancia de la capacitación, a través de cursos o entrenamientos, como sustento de su desempeño en la práctica laboral.

La situación social en que las personas viven y se desarrollan son un elemento primordial en la organización y dirección del proceso de enseñanza y educación.

La actividad que el sujeto realiza en interacción social con un grupo de personas resulta elemento de suma importancia en el proceso de la enseñanza y la educación.

En el proceso de interacción y actividad en colaboración con los otros ocurre la apropiación de los valores de la cultura material y espiritual.

Las características de la organización en la que el recurso humano trabaja y el conocimiento de ésta, resulta vital para el éxito del desarrollo de su potencial.

El puesto de trabajo que ocupa, su colectivo laboral, inciden en el desarrollo de su potencial.

La colaboración entre los grupos de trabajo, la comunicación asertiva, el ambiente laboral, influye en el crecimiento profesional.

---

**Fuente.** Interpretación del autor a partir de la obra de Vygotsky (1934).

A partir de esta interpretación, y al no haber tenido acceso a una definición apropiada, derivada del enfoque sistémico (según las fuentes consultadas), a los objetivos de la investigación presente, se entiende por desarrollo del potencial humano al crecimiento profesional en razón de las características individuales de la persona y su zona de desarrollo potencial, relacionado con los planes de carrera, capacitación y promociones, así como la utilidad de la evaluación del desempeño.

#### **2.2.11.1.1. Capacitación y Desarrollo del Personal**

Como idea de fondo se presenta un reto para quienes lideran organizaciones con respecto a la trascendencia que tiene la educación y formación de los ejecutivos, empleados y obreros, para construir una nueva filosofía y práctica de las relaciones entre el trabajo, el hombre y la organización, cuyos resultados impacten en un desarrollo integral y en un mayor grado de involucramiento para el alcance de los fines organizacionales, y que tiene como implicancia un concepto de colaboración, responsabilidad y solidaridad.

Las organizaciones son lo que su activo intangible representa. Hombres y mujeres que forman parte de una organización, mediante la capacitación permanente, le darán lustre y la posicionarán en el contexto que se requiera.

#### **2.2.11.1.2. Evaluación de Desempeño**

Consiste en una valoración constante del desempeño de cada una de las personas que ocupan un cargo o una responsabilidad de un

contexto empresarial o institucional. Consiste en un importante proceso para medir las cualidades y competencias de las personas.

Cabe indicar que es un proceso que según Irene Rodríguez Orozco (2017), en su trabajo de maestría, investigación realizada en el área de la evaluación de desempeño, tiene su contexto histórico en el siglo XVI, lo utilizaba San Ignacio de Loyola.

“Los sistemas de Evaluación del Desempeño no son procedimientos creados recientemente, sino que existen desde el mismo momento en el que nace la figura de la relación laboral. Debido a los cambios que ha ido sufriendo la sociedad, estos sistemas han visto la necesidad de evolucionar e ir adaptándose a las nuevas necesidades que las empresas iban reclamando”. (Rodríguez Orozco, 2017, pág. 10)

Todo, o casi todo se puede medir. Si bien es cierto la educación y la permanente capacitación en las áreas de interés de las instituciones debe ser continuamente evaluada, lo que permitirá tomar decisiones sobre las debilidades que se pudieran tener, lo que representa más que una ayuda un importante aporte en la toma de decisiones.

### **2.2.11.2. Habilidades blandas y duras.**

#### **2.2.11.2.1. Habilidades blandas**

El aprendizaje, en todas las organizaciones, independientemente de su tipo y contexto de incidencia, se manifiesta de manera permanente. Esto implica que las personas deben adquirir habilidades diferentes a las cognitivas, siendo los valores, los principios, y actitudes las que evidencia tal aprendizaje.

Son estas habilidades, aprendidas y modificadas, en el ejercicio laboral, las que significan un aporte a las organizaciones, pues son parte de su identificación en el contexto de trabajo.

Respecto a lo dicho, las concepciones sobre habilidades blandas y habilidades guardan parecidos entre autores, sobre ellas Buxarray (2013) manifiesta:

“Las habilidades blandas son aquellas que permiten poner en práctica valores que contribuyen a que la persona se desarrolle adecuadamente en los distintos ámbitos de acción, como trabajar duro bajo presión, tener flexibilidad y posibilidad de adaptarse a los distintos escenarios, contar con habilidades para aceptar y aprender de las críticas, disponer de autoconfianza y capacidad de ser confiable, lograr una comunicación efectiva, mostrar habilidades para resolver problemas, poseer un pensamiento crítico y analítico, saber administrar adecuadamente el tiempo, saber trabajar en equipo, tener proactividad e iniciativa, tener curiosidad e imaginación y disponer de voluntad para aprender, además de saber conciliar la vida personal, familiar, social y laboral, entre otras. Mientras las habilidades blandas se adquieren en diversos contextos, las duras se obtienen a través de la educación formal, tradicionalmente en entornos académicos o profesionales y están relacionadas con contenidos propios de la educación formal”. (Buxarrais, 2013, pág. 57).

Debemos tener presente que hay aspectos sobre las habilidades que son innatas que no se pueden modificar con facilidad, más aún cuando son mayores y están en un ambiente laboral.

En cuanto a las competencias laborales, que son las que nos permiten desempeñar bien nuestra labor y que han sido aprendidas, se las puede mejorar y perfeccionar con el aprendizaje, por lo consiguiente está sujeto a la evaluación, sobre todo en su grado de adquisición. En cuanto a su desempeño, igualmente estas capacidades pueden ser motivo de evaluación, por lo tanto, valoradas. Son a partir de estas capacidades que se pueden desarrollar otras.

Podemos distinguir tres categorías de las habilidades blandas: Las genéricas, que para el desempeño en cualquier ámbito son necesarias, ejemplo: iniciativa y proactividad, predisposición al aprendizaje, integridad, confiabilidad. Las básicas, que permiten adaptarse a cualquier contexto laboral, ejemplo: comunicación asertiva, adaptación, integración, trabajo en equipo. Las técnicas, necesarias para la función a desempeñar, ejemplo: capacitación, emprendimiento, dominio de redes sociales.

La eficiencia y eficacia, demostrada en el campo laboral, por aquellas personas que componen una organización, y en caso de que nos ocupa por los servidores públicos, pues tienen la alta responsabilidad de lidiar con el cliente-usuario, debe estar impregnada de estas competencias, que aparte de construirlo como persona, fortalecen las actividades en la interrelación permanente del contexto administrativo. Es importante por lo tanto para un mayor éxito en el campo laboral y en mundo de las relaciones interpersonales desarrollar estas habilidades concomitantemente al estudio y aprendizaje cognitivo.

## **2.2.11.2.2. Habilidades duras**

Las habilidades duras tienen que ver con la preparación en el área escogida y el permanente estudio de actualización que se hace para desarrollarlas. Las personas las adquieren en el transcurso de su vida laboral, y les permiten diferenciarse de sus competidores naturales. Los seminarios, cursos, titulaciones y la formación permanente las fortalecen y se convierten en un importante activo intangible.

En el ámbito laboral las personas con suficientes habilidades duras son consideradas como un recurso de valor progresivo porque permite a las organizaciones desarrollar sus habilidades de mejor manera, lo que se convierte en un importante objetivo pues aporta y a la vez garantiza un alto grado de posibilidad de alcanzar los objetivos trazados por la empresa y que van en plena consonancia con la misión y la visión.

En definitiva, son todas las destrezas técnicas que se van adquiriendo y desarrollando en el área de acción específica de una persona y que le permiten desempeñarse con éxito en las actividades a su cargo dentro de una empresa. Por lo tanto, si son aprendidas significa que puede evaluadas y medidas, lo que las convierte en una característica de vital importancia para el empleado y el empleador, pues se garantiza el desempeño fundamentado en conocimiento.

Dependiendo del contexto laboral tenemos las siguientes habilidades duras:

**En el área informática:** destrezas para el uso y aplicación de software en el área de incidencia laboral, uso de redes sociales para desarrollar procesos de comunicación.

**En el área de la comunicación:** habilidades desarrolladas en el lenguaje y la comunicación, redacción, escritura, dialogo.

En otras áreas específicas: aquellas que puedan ser cuantificables y necesarias para desempeñar bien una labor.

Bajo este contexto, es importante el aporte de Posada Álavez, R (2004) en su artículo “Formación superior basada en competencias”, quien manifiesta:

“Las habilidades técnicas “duras” son cada vez más efímeras, mientras que las habilidades de proceso, pese a que son llamadas “blandas”, se están convirtiendo en un requisito indispensable en la mayoría de los empleos. De hecho, no son en absoluto habilidades “blandas”. Actualmente existe una tendencia a asignarle una “vida útil” a las habilidades “duras”, pues se admite que éstas se vuelven obsoletas en un determinado lapso. Por ejemplo, la vida útil de las habilidades de un ingeniero de programación es de aproximadamente dos años, como lo ha observado Leo Burke, de la Universidad Motorola”. (Posada Á. R., 2004, pág. 3).

Lo esencial sobre las habilidades duras es que son tan importante, en este mundo de competencia laboral, que las organizaciones, en el momento de hacer los respectivos reclutamientos de personal realizarán comparaciones y obviamente elegirán al de mayor competencia. Las razones son de consideraciones obvias pues es el personal debidamente preparado, con conocimiento que les permitan desempeñar con éxito sus responsabilidades laborales las que les darán valor sustantivo al trabajo realizado y fortalecimiento a la organización o empresa por disponer un recurso humano preparado.

### **2.2.11.3. El desarrollo del potencial humano en las organizaciones de la Administración Pública**

La Administración Pública, es una disciplina o rama de la Administración, que busca la eficiencia y productividad de los poderes públicos, además de otros valores intrínsecos. En su fin último está el ciudadano y la satisfacción de sus necesidades. (Calves & Gutiérrez, 2013, pág. 22)

Cabanellas (1993) considera que la Administración Pública:

“Es el poder ejecutivo en acción, con la finalidad de cumplir y hacer cumplir cuanto interesa a la sociedad en las actividades y servicios públicos. Puede ser nacional, provincial o municipal, de acuerdo con la esfera territorial de sus atribuciones. La hay también regional”. (Cabanellas, s/f, pág. 19)

Según Fraga (2010), “la Administración Pública es aquella parte del poder ejecutivo que se encarga de la prestación de los servicios públicos encomendados al Estado”. (Fraga, 2010).

Por servicio público se entiende

“Actividad organizada que se realice conforme a las leyes o reglamentos vigentes con el fin de satisfacer en forma continua, uniforme, regular y permanente, necesidades de carácter colectivo. La prestación de estos servicios es de interés público”. (Klingaard, 2004).

Para Salgado (2007), se denomina servidor público:

“A toda persona que desempeña un empleo, cargo o comisión subordinado al Estado, en cualquiera de sus tres Poderes, independientemente de la naturaleza de la relación laboral que lo ligue con el área a la cual presta sus servicios, obligada a apegar su conducta a los principios de legalidad, lealtad, honradez, imparcialidad y eficiencia”. (Salgado, 2007).

Pero en esta investigación se asume el criterio de Feijó (2013) quien expresa que servidor público “es la persona que presta servicios al estado como miembro de las organizaciones públicas, como empleados o trabajadores de estos y de sus entidades descentralizadas, sean ellas territoriales o especializadas”. (Feijó, 2013).

El servidor público, (funcionario público a los efectos de esta investigación), está revestido de gran interés para la Administración Pública en cualquiera de sus organizaciones. Este trabajador del sector público participa en el servicio público del gobierno, al cual se incorpora por elección, nombramiento, selección, o mediante el empleo en un puesto de trabajo. En los últimos decenios se han impuesto nuevos desafíos a la gestión de las organizaciones públicas a escala internacional y, por ende, a sus funcionarios (Calves y Gutiérrez, 2013, p.22).

Se concuerda con estos autores cuando afirman que el paradigma neoliberal, argumentando razones de burocracia, tamaño excesivo, inflexibilidad e ineeficacia, promueve la atrofia de los Estados nacionales en los países pobres, cuyos sectores públicos no han sido

capaces de tomar conciencia de su papel en los procesos para mejora en los ciudadanos la calidad de vida.

Los funcionarios públicos están sujetos al juicio público sobre sus actos y resultados, toman decisiones con efectos sociales, de tal manera que se eleve la calidad de vida, para lo cual dispone (o debe disponer) de recursos materiales de propiedad pública o estatal. Por ello se asume el principio de agregación de valor público en todos los ámbitos que abarca la calidad de vida.

Resulta, (además de significativa), muy compleja la labor de los funcionarios públicos, quienes deben contextualizar las decisiones de política, programas y proyectos públicos para impactar de manera positiva a la sociedad y rendir cuentas por sus consecuencias. Esto se complejiza en el ámbito de los países donde las administraciones públicas conviven en diferentes niveles producto a la descentralización fiscal, política y administrativa (como es el caso de Ecuador).

Esta situación trae consigo la necesidad de desarrollar funcionarios públicos capaces de contribuir en la calidad de todos los procesos y en las dimensiones externa (clientes, en este caso la sociedad), interna (procesos internos), formación y desarrollo (desarrollo de su potencial humano), y resultados económicos (financieros). El perfil profesional del funcionario público de este siglo debe caracterizarse por su capacidad para asumir nuevos paradigmas, potenciar la dimensión de procesos externos (satisfacción de la sociedad).

Sin embargo, aunque existe consenso en la afirmación anterior, en las fuentes consultadas se encontraron escasas investigaciones relacionadas con estos servidores en los gobiernos locales, la

delineación de perfiles transformadores, la definición de competencias, la alineación de los intereses personales con los organizacionales.

Destaca la posición de Cuenca (2002), “hace una propuesta basada en un enfoque aplicado al personal de las entidades locales, contextualizando sus circunstancias y basado en cuatro subsistemas de gestión, los cuales conforman el sistema de personal de un gobierno local: selección, retribución, carrera y rendimiento”. (Cuenca, 2002).

Él propone tres ámbitos en la institución municipal: el modelo organizativo, el régimen interior y la participación, y tres perspectivas integradoras y complementarias: el estratégico, el técnico y el jurídico, todo buscando la eficiencia en la gestión del recurso humano.

El autor considera factores jurídicos que garantizan los procesos, pero desarticula de los factores financieros y políticos.

Por su parte, Chale y Ndyemalila (2010) describen prácticas de ARH en el marco de reformas de gobiernos locales, y enfatizan en el factor político y financiero. “Elementos limitantes que generan tensiones internas influenciando de manera negativa la gestión del capital humano”. (Chale y Ndyemalila, 2010).

Ambas contribuciones resultan valiosas, sobre todo por la importancia que atribuyen al desarrollo de las personas, la asignación de recursos materiales y tecnológicos para garantizar la calidad de los servicios públicos en estas organizaciones y la necesidad de alinear la ARH con la estrategia organizacional con enfoque de sistema abierto. Sin embargo, no se profundiza en el potencial humano y su desarrollo

en relación con variables tan relevantes como el clima organizacional y el perfil profesional requerido para estos funcionarios.

Calves y Gutiérrez (2013), desarrollan una investigación teórico-práctica donde declaran retos actuales de los funcionarios públicos y proponen competencias y comportamientos deseables en el funcionario público contemporáneo tales como: compromiso, orientación al ciudadano, voluntad y dinamismo, pensamiento estratégico creador, capacidad de análisis, espíritu crítico, desarrollar trabajo en colectivo, educador consciente y ejemplo personal.

“Estos autores, plantean que el perfil deseado de funcionario público, puede lograrse solamente si se cambian las concepciones administrativas de las administraciones, donde (según su estudio), se identificaron barreras relacionadas con la falta de orientación estratégica, bajo nivel de trabajo en equipo, falta de preparación de los funcionarios públicos, poco margen al desarrollo de iniciativa y creatividad expresada en la repetitividad de los procesos organizacionales que conducen a una especie de inutilidad aprendida en los miembros de las organizaciones públicas, donde existe un enorme potencial de personas con altos niveles de calificación que, al dejar de enfrentar procesos de aprendizajes creativos, se convierten en incompetentes por los propios mecanismos que operan en las organizaciones” (Calves y Gutiérrez, 2013, p.22).

Por otra parte, hacendistas, estudiosos y académicos de Iberoamérica coinciden en que “los ciudadanos tienen el derecho a una gestión pública de calidad”, cuestión que debe lograrse con una gestión holística e integradora orientada a la maximización del valor público con eficacia, eficiencia y economía (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), 2008) . En este

documento, al referirse al desarrollo de capacidades de los empleados públicos se explicita que:

“La calidad la construyen las personas y el éxito de una Administración Pública depende del conocimiento, habilidades, creatividad innovadora, motivación y compromiso de sus autoridades, directivos y demás funcionarios públicos. Valorar a los funcionarios públicos, significa que la alta dirección se comprometa con su satisfacción, desarrollo y bienestar, estableciendo además prácticas laborales de alto rendimiento y flexibilidad para obtener resultados en un clima laboral adecuado”. (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), 2008).

Como se aprecia, en la referida carta, sí se toma en cuenta, además del enfoque totalizador, la importancia de un perfil de funcionario público diferente, un clima laboral positivo, el compromiso de los directivos (sus métodos y estilos), el bienestar de los funcionarios (dado en los materiales y condiciones de trabajo, así como el desarrollo de sus potencialidades).

#### **2.2.11.4. Desarrollo del Talento Humano**

Partamos de una importante realidad que debemos reconocer dados los vertiginosos cambios que se experimentan en todos los contextos, y que consiste en que en los actuales momentos vivimos una economía en la que el conocimiento representa, sin la menor duda, para las instituciones el mejor y verdadero capital intangible que permite a las empresas la producción de riquezas.

Respecto a lo expuesto, Peter Drucker (1989), esgrime un concepto cuando hace relación y determina la importancia sobre la temática: “la sociedad del conocimiento requiere que todos sus miembros

aprendan a aprender. Un profesional de cualquier disciplina debe aprender permanentemente y en ocasiones desaprender para aprender lo nuevo”, siendo necesario, como el mismo Drucker manifiesta, “será necesario aprender a aprender”.

Algo que se debe tener presente cuando se trata del desarrollo humano, y más específicamente del desarrollo de competencias, que son aquellas que tienen que ver con las características de la persona y con su comportamiento, lo que da origen a que su desempeño sea exitoso en las funciones o responsabilidades asignadas.

Martha Alles (2011) se refiere, cuando trata el tema del desarrollo humano, que a los conocimientos y competencias debemos sumarle una dosis importante de motivación, y sostiene que:

“Los que tenemos muchos años de experiencia sabemos que, en ocasiones, la intersección de los dos subconjuntos (conocimiento y competencia) no es suficiente y falta algo más: la motivación. Pero con este sentido que le damos a la motivación queremos ir un poco más allá, incluyendo, además del conocimiento de las personas con lo que hace, su propia motivación; es decir cuando la tarea a realizar coincide con sus motivaciones personales, ya sea por sus propios intereses, por coincidencia con sus preferencias o por cualquier otro motivo”. (Alles M. , 2011, págs. 44-45)

Todas las organizaciones públicas o privadas deben, si pretenden que su capital humano signifique un importante aporte que les permita alcanzar sus objetivos, y que la eficiencia y la eficacia en sus procesos se evidencien, disponer de personas con conocimiento apropiado y suficiente para un desempeño que contribuya. Además, es importante disponer de un personal que esté consciente y se alinee

con las metas y objetivos institucionales; que el ambiente de trabajo sea idóneo; que los recursos y materiales le permitan un desempeño mejor; que su perfil profesional se ajuste a las exigencias del cargo, función o puesto, en esa medida las organizaciones se verán fortalecidas y su misión será reconocida.

En este sentido el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) sostiene entre sus conceptos, como un factor de relevante importancia para nuestros países, y para que existan cambios tendientes a disponer de una gestión pública de calidad es necesario, entre otras cosas, normalizar, regular y la designación de responsabilidades a personas con capacidad que signifiquen un aporte direccionado al alcance de objetivos establecidos. Es por esta y otras razones que la CLAD, entre sus diferentes cartas promulgadas con el fin de mejorar la función pública, en la Carta Iberoamericana de la Función Pública manifiesta:

“La existencia y preservación de una administración profesional exige determinadas regulaciones específicas del empleo público, diferentes de las que rigen el trabajo ordinario por cuenta ajena. No obstante, la noción de función pública que maneja esta carta trasciende la dimensión jurídica del mismo, ya que, como muestra frecuentemente la realidad, la mera existencia de las normas puede no ser suficiente para garantizar una articulación efectiva de los mecanismos que hacen posible una administración profesional. Soló la efectividad de esta articulación en la práctica social permite hablar con propiedad de una función pública”. (Carta Iberoamericana de la Función Pública, 2003, pág. 20)

Así mismo, es importante comprender que las personas invierten un considerable tiempo de su existencia en trabajar en empresas y

organizaciones de diferentes tipos, razón suficiente para crear una dependencia recíproca, lo que origina a que las personas también se establezcan objetivos personales, los mismos que para poder cristalizarlos depende de las organizaciones.

Idalberto Chiavenato (2009) manifiesta, por la importancia de visibilizar y contextualizar la relación de las personas con la organización y viceversa:

“Antes se hacía hincapié en las necesidades de la organización. Hoy se sabe que las personas deben ser felices. Para que sean productivas, las personas deben sentir que el trabajo es adecuado para sus competencias y que se las trata con equidad. Para las personas, el trabajo es la mayor fuente de identidad. Las personas pasan la mayor parte de su vida en el trabajo y eso requiere de una estrecha identificación con el trabajo que hacen. Las personas satisfechas no son necesariamente las más productivas. Pero las personas insatisfechas tienden a desligarse de la empresa, a ausentarse con frecuencia y a producir peor calidad que las personas satisfechas. La felicidad en la organización y la satisfacción en el trabajo son determinantes para su éxito”. (Chiavenato I., 2009, pág. 13).

Manifestación respecto a la relación organización-personas que deben ser consideradas y aplicadas para generar climas organizacionales adecuados a los logros de la organización y también para los propósitos y satisfacciones personales en cuanto a su crecimiento profesional, generando ese sentido de pertenencia que los identifica.

Es por consiguiente necesario seguir indagando respecto a encontrar la mejor de las formas para que el Recurso Humano se convierta en un Talento Humano que toda organización o empresa requiere para desarrollar sus capacidades y que sus efectos se reviertan a favor de la misma. Esto implicaría, entre otras variables, para que exista una relación de beneficio mutuo entre empresa - trabajador como sostiene Martha Alles 2011 que “cuando se habla de desarrollo de competencias se hace referencia a una serie de actividades que se realizan con el propósito de mejorar la performance o el desempeño en una competencia en particular”, lo que equivale a monitorear desempeño para realizar modificaciones en los procesos de capacitación y aprendizaje.

Para fortalecer el análisis es adecuado traer las perspectivas de otros autores respecto a la temática, lo que enriquece y da más recurso para entender el desarrollo de las competencias en dimensiones reales. Al respecto Claude Levy-Levoyer realiza un planteamiento que enfoca en cuatro factores:

“El lugar que ocupa el desarrollo de competencias en el conjunto de actividades de formación.

La relación entre la experiencia y el desarrollo de competencias. Si la persona no aprende a aprender, seguramente no logrará el desarrollo de sus competencias.

El rol que ejercen, en la práctica profesional, los responsables de Recursos Humanos o de Formación. ¿Las eventuales actividades enfocadas a temas de competencia logran el desarrollo de estas?

Las actividades para el desarrollo de competencias ¿deben ser individuales o pueden ser grupales?”. (Claude, 1997, pág. 25).

La autora francesa defiende “que el desarrollo de competencias es sobre todo una actitud que quien requiera de desarrollar debe asumir”, se trata por lo tanto “a la voluntad de uno mismo de intentar concretar sus posibilidades de desarrollo y encontrar los medios que favorezcan ese desarrollo”.

A partir que los administradores de empresas entiendan que para desarrollar el Talento Humano es necesario comprender a quién debemos capacitar, para qué capacitarlo, luego de capacitarlo qué, cuándo capacitar, en esa medida se logrará un proceso consciente que involucre a todos los actores, tendiente a potencializar capacidades y competencias.

Los administradores modernos se deben valer de algunas herramientas en ciertos campos del conocimiento, lo que equivale que en ocasiones los procesos se vuelven de intervención multidisciplinaria, razón que obedece al perfil de cada persona y sobre todo al grado de experiencia en las áreas de desarrollo, así como a los estilos de aprendizaje individuales, y obviamente a la aptitud.

No podemos abstraernos de algunas consideraciones que son igualmente importantes y que incide considerablemente sobre las nuevas formas para desarrollar capacidades y Talento Humano, la cultura organizacional que difunda promocione y de apertura al desarrollo, pues es a partir de ésta cultura que los procesos toman el sentido de pertenencia y por ende se garantiza involucramiento consciente.

Al respecto Lyle M. Spencer y Signe M. Spencer 1993 lo sostiene cuando manifiesta que:

“Un entrenamiento basado en competencias y actividades para el desarrollo debe incluir programas formales de capacitación, centros de desarrollo para el feedback (retroalimentación), guías para el autodesarrollo, videos y programas de computación para la autocapacitación, asignaciones especiales (tareas o proyectos), programas de tutorías (mentoring) y una cultura organizacional que fomente en incremento de las competencias”. (Spencer & Spencer, 1993, pág. 286).

El análisis sobre el desarrollo de las competencias a favor de las gestiones administrativas en el mundo de la gerencia actual continúa porque el contexto competitivo lo exige, lo que demuestra que siempre será tema de estudio vigente ante una actualidad organizacional empresarial en permanente cambios y experimentación de las mejores formas para aprovechar el Talento Humano. Al respecto los aportes y contribuciones apuntan a cómo seguir aprendiendo sobre las personas en el campo laboral y cómo lidiar con las características propias de cada individuo, con su desarrollo, y con su comportamiento con miras a que signifique algo más que un recurso a favor.

La investigadora Judith Gordon, con la intención de abrir interrogantes tendientes a una mejor comprensión de la realidad del desarrollo del Talento Humano en las organizaciones y empresas, se pregunta:

“¿Cómo pueden los administradores propiciar la posibilidad de que tanto ellos como otros aprendan dentro del ámbito del trabajo? Se pueden fijar e que existan condiciones adecuadas para el aprendizaje: ofrecer los estímulos adecuados –entre ellos, información o material íntegro y comprensible- debe facilitar la

adquisición de capacidades, conocimientos o actitudes. Los administradores también deben reforzar los comportamientos deseables que se aprenden. Por ejemplo, deben alabar los comportamientos de los empleados que generan clientes satisfechos. Así mismo, deben incluir en el entorno señales que propicien el aprendizaje". (Gordon, 1997, pág. 44).

De igual manera, para seguir fortaleciendo la temática, cuando en las organizaciones la atención en las personas se centra en su desarrollo se deben aplicar las herramientas idóneas, los procesos o enfoques que ayuden a entender la compleja interacción de los actores dentro de la empresa y de éstos con los factores exógenos, de tal forma que se pueda transitar por caminos que direccíonen los esfuerzo al desarrollo de las personas. Para esto Peter Senge 2004 da luces desde una perspectiva que considera que "las organizaciones que tendrán una mayor relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización".

Lo expuesto nos indica que estamos asistiendo al desarrollo de otro tipo de organizaciones que hace acopio de algunos recursos para convertirse en entes con alta posibilidad de mejorar, competir y alcanzar posicionamientos.

El mismo Peter Senge 2004 nos habla de las características de las organizaciones inteligentes, que aparte de establecer diferencias con las organizaciones con procesos clásicos, las ubica como organizaciones de estructuras sólida que se fundamentan en el aprendizaje constante en función de equipos:

“en la actualidad, cinco nuevas “tecnologías de componentes” convergen para innovar las organizaciones inteligentes. Aunque se desarrollan por separado, cada cual resultará decisiva para el éxito de las demás, tal como ocurre con cualquier conjunto: pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, construcción de una visión compartida, aprendizaje en equipo”. (Senge, 2004, pág. 13)

Todo esto resulta ser un enfoque que requieren las organizaciones modernas que pretenden alcanzar el éxito en los momentos modernos donde las exigencias en cuestión de calidad de gestión prevalecen. En este sentido es el enfoque sistémico el llamado a significar la herramienta que aglutine e integre todas las nuevas formas de hacer gestión empresarial.

Existen igualmente otras consideraciones que significan nuevas herramientas para alcanzar mejoras en los nuevos escenarios que exige la administración moderna y que los administradores deben tener presente. De tal manera que no puedan estar inconexas, más bien se intenta conciliar todos los aportes que permitan mejorar la interrelación organización-persona para desarrollar capacidades y comportamientos favorables para el sistema.

Pareciera que Balance Scorecard se aplicara exclusivamente en empresa con fines de lucro, tratándose productos y clientes, no, este modelo se lo puede aplicar también a ONG o instituciones estatales. La diferencia radica en que en vez de clientes tendríamos ciudadanos, y el objetivo o resultado no sería incrementar las acciones, sino más bien el bienestar de los ciudadanos y su calidad de vida.

Es igual de importante tener presente que las organizaciones con miras al éxito, sustentado en la competencia y en el reconocimiento

derivado de los compromisos de sus actores para tener organizaciones más sólidas y competentes, deben mirar con mucha atención y considerar en su visión todo lo que concierne a los factores de incidencia, tanto internos como externos, de tal manera que se pueda fomentar lo que llamamos el gobierno de las organizaciones. Respecto al esto último Martha Alles 2011 manifiesta:

“La integración de la visión autónoma (basada en la organización) con la visión heterónoma (que incluye considerar, además del entorno directo del área donde se desarrolla la organización, la influencia global) conformará el ya mencionado gobierno de la organización”. (Alles M. , 2011, pág. 114)

No considerar estas visiones pudiera traer consecuencias a las organizaciones y empresas.

La misma autora respecto al desarrollo de las competencias sugiere considerar la variable comportamiento como fundamental:

“Las competencias o características de personalidad se encuentran en lo profundo de cada uno y se ponen en evidencia cuando son llevadas a la acción; es decir que es posible ver las competencias de una persona (analizarlas y evaluarla) a través de sus comportamientos. Cuando una persona realiza cualquier acción, sea laboral o relacionada con su vida privada, en todos los casos despliega sus características de personalidad o competencias”. (Alles M. , 2011, pág. 115).

Lo que significa que las competencias subyacen en nuestra personalidad, en la parte más profunda, y que sólo es posible verlas cuando interactuamos y ponemos de manifiesto nuestro

comportamiento, por lo tanto, para desarrollarlas es menester actuar sobre el comportamiento de los individuos. En definitiva, todo implica cambios en las organizaciones, por ende, cambios en los comportamientos de las personas mediante un permanente ejercicio de perfeccionamiento vía formación, capacitación y atención a los intereses individuales, lo que lleva igualmente a considerar los llamados cambios culturales en la gestión.

#### **2.2.11.4.1. Capacitación y Desarrollo del Potencial Humano**

Cuando hablamos de capacitación, por ser un término de connotaciones variadas, incurrimos en muchos significados. Entre lo elemental y básico tenemos que la capacitación en cuestiones de desempeño laboral sirve para mejorarlo, es decir desarrolla y perfecciona la fuerza de trabajo en las empresas y organizaciones.

Como dice McGehee (1961) al referirse a la capacitación que “capacitación significa educación especializada. Comprende todas las actividades, que van desde adquirir una habilidad motora hasta proporcionar conocimientos técnicos, desarrollar habilidades administrativas y actitudes ante problemas sociales”. (McGehee, 1961, pág. 64).

Acciones que implican el desarrollo de habilidades que vayan en armonía con el contexto laboral y social, lo que a su vez implicaría una consideración integral importante, lo que representa para las organizaciones un recurso ineludible e impostergable si se quiere garantizar mejoras permanentes que incidan en el desempeño laboral.

Con un concepto más directo y práctico, Edwin Flippo (1970) manifiesta que la “capacitación es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desempeño de determinado puesto o trabajo” (Flippo, 1970, pág. 236). Debemos entender que la capacitación es una inversión que las organizaciones realizan para que su personal pueda desempeñarse mejor en sus puestos asignados y mejorar el impacto para alcanzar los objetivos establecidos. Con estos enfoques las empresas privadas y públicas mejorarían considerablemente su eficiencia y eficacia, dando como consecuencia un mejor servicio en donde todos ganan, pues los beneficios se expanden: organizaciones, recurso humano y comunidad.

Para ir fortaleciendo el concepto de capacitación, Chiavenato Idalberto 1990, nos trae un esquema que permite la mejora de la conducta y que se ilustra y explicita en la Figura 5. De igual manera en cuanto a los objetivos que tiene que tener este importante proceso de capacitación, el mismo autor se refiere a tres principales objetivos:

“Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.

Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.

Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración”. (Chiavenato I. , 1999, pág. 287).

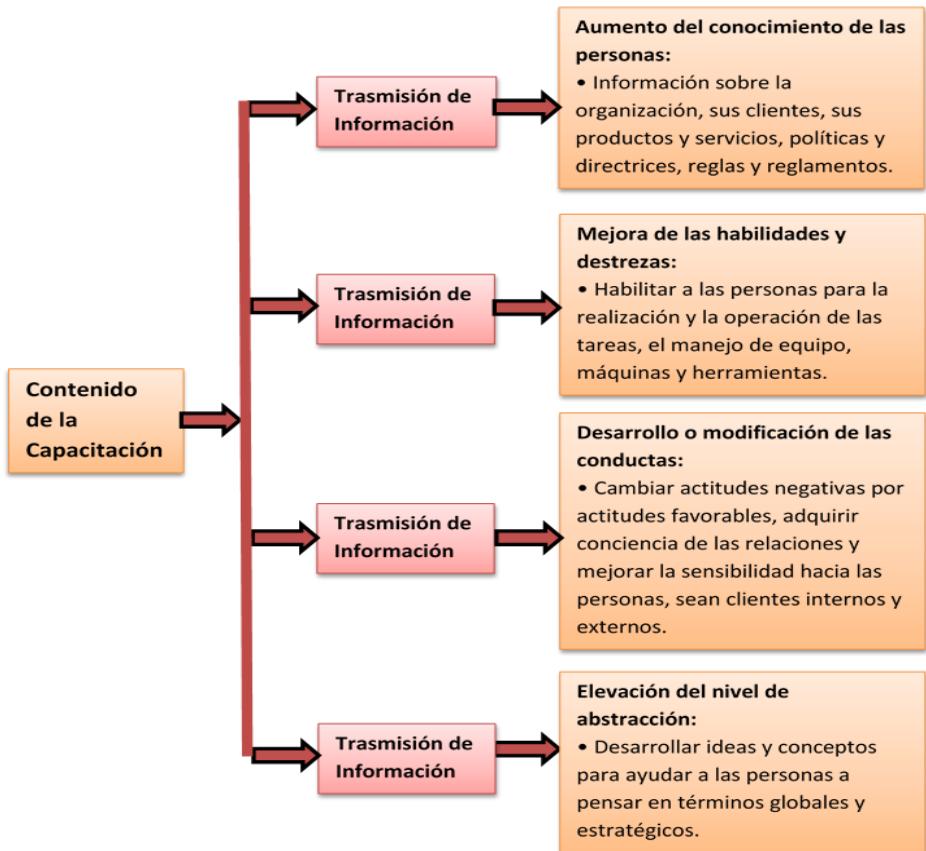


Figura 5. Los tipos de cambios de conducta por medio de la capacitación.

**Fuente.** (Chiavenato I. , Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos nas organizações, 1999, pág. 295),

Cambios de conductas que al evidenciarse en los desempeños generarían el contexto laboral idóneo para poder desarrollar el potencial humano de las organizaciones, y obtener mejores resultados en los procesos mediante un comportamiento sustentado en la conciencia y en la ética profesional.

## **2.2.11.5. El potencial humano de las organizaciones y su desarrollo**

Los actuales momentos presentan a las organizaciones interesantes desafíos, independientemente de sus características y naturaleza, deben realizar cambios con tendencia a mejorar la gestión en términos de eficiencia y eficacia. Situación que se convierte en una interesante tarea pues implica considerar espacios de apertura entre los actores y la comunidad como parte sustantiva del proceso.

Bajo este nuevo contexto, todas las instituciones, y por el caso que nos ocupa, las instituciones públicas deben incursionar en nuevos modelos que contemplen, entre otros cambios, la innovación en los procesos, aspectos legales que faciliten la gestión, profesionalizar los puestos y perfiles, ambientes más idóneos que garanticen la productividad. En este sentido el papel del Estado como regulador de la cosa pública mediante leyes, normas, procedimientos amparados en la Constitución juega un papel importante. La Carta Iberoamericana de la función pública lo manifiesta: (Carta Iberoamericana de la Función Pública, 2003)

“Para la consecución de un mejor Estado, instrumento indispensable para el desarrollo de los países, la profesionalización de la función pública es una condición necesaria. Se entiende por tal la garantía de posesión por los servidores públicos de una serie de atributos como el mérito, la capacidad, la vocación de servicio, la eficacia en el desempeño de su función, la responsabilidad, la honestidad y la adhesión a los principios y valores de la democracia”. (Carta Iberoamericana de la Función Pública, 2003, pág. 3).

Respecto a las instituciones públicas, ya es momento que en nuestros países se inicie con los cambios que exigen las tendencias de la globalización y, en el caso de nuestras realidades Latinoamericanas, organismos como la CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo) que juntamente con la NU (DAES) Naciones Unidas Departamento de Asuntos Económicos y Sociales que hacen esfuerzos para cambiar los paradigmas de la administración pública. (CLAD. Centro Latinoamericano de Administraciòn para el Desarrollo.)

Es en este entorno donde los recursos, de la naturaleza que sean, pero más específicamente el recurso humano, que siempre será el capital intelectual como activo intangible más importante de las organizaciones, requiere de una gestión de calidad que optimice su disponibilidad y sobre todo sus efectos. Lo que equivale a que todo lo que respecta al desarrollo del potencial humano debe ser uno de las prioridades más importantes de toda organización que pretenda alcanzar niveles de éxito en los procesos vitales. Según Chiavenato (2009):

“Todas las personas, sin importar sus diferencias individuales, se pueden y se deben desarrollar. En el enfoque tradicional el desarrollo administrativo se reservaba para una pequeña sección del personal, sólo los niveles más elevados. Hoy las organizaciones exigen que todas las personas cuenten con nuevas habilidades, conocimientos y competencias”. (Chiavenato I. , 2009, pág. 414).

Importante consideración para las organizaciones que pretendan incursionar en la administración moderna, y para las organizaciones públicas, entre ellas los GAD Municipales, resulta cuestión de supervivencia porque la adquisición de conocimientos, habilidades y

competencias fortalece al capital humano y los beneficios son para la organización y la comunidad que recibe y percibe los efectos del servicio.

Si no llegamos a tener transformaciones de impacto en el recurso humano de nuestras instituciones, se verá postergado, ya por muchas décadas en nuestros países, el anhelado cambio a favor del bienestar social de nuestras comunidades y como efecto la garantía para tener un desarrollo humano sustentable. Así mismo, la Carta Iberoamericana de la función Pública manifiesta que:

“Para hacer posible la existencia de sistemas de tal naturaleza es necesario que la gestión del empleo y los recursos humanos que están al servicio de los gobiernos incorporen los criterios jurídicos, organizativos y técnicos, así como las políticas y prácticas que caracterizan a un manejo transparente y eficaz de los recursos humanos”. (Carta Iberoamericana de la Función Pública, 2003, pág. 3)

Cabes señalar, que en la misma Carta se manifiesta que la función pública es un sistema integrado, y esgrime lo siguiente:

“Para el cumplimiento de las finalidades que le son propias, la función pública debe ser diseñada y operar como un sistema integrado de gestión cuyo propósito básico o razón de ser es la adecuación de las personas a la estrategia de la organización o sistema multi organizativo, para la producción de resultados acordes con tales prioridades estratégicas”. (Carta Iberoamericana de la Función Pública, 2003, pág. 10).

Además, haciendo énfasis en que las organizaciones persiguen resultados que dependen de las características propias de su recurso humano que tributen o contribuyan a los objetivos fijados, siendo importante que tal recurso se adecúe a la organización y sus necesidades y se puedan alcanzar criterios de optimización. De igual manera las competencias y las motivaciones de las personas, como principales variables, aportan sustantivamente a la gestión. Todo tendiente a buscar y generar para el ciudadano el valor que merece.

Lo expuesto en los párrafos que anteceden pone en manifiesto la necesidad de que las organizaciones y para nuestro caso los GAD deben, bajo el riesgo de debilitarse como instituciones y alejarse de sus verdaderos principios y objetivos, sufrir transformaciones tendientes a implementar procesos que garanticen gestión de calidad para los fines consiguientes, siendo la comunidad la que refleje con el bienestar sentido esos necesarios cambios.

#### **2.2.11.5.1. Entorno interno y externo de la organización**

Disponer del conocimiento que existe interna o externamente de la organización, así como tener información de los factores endógenos y exógenos que incide en la organización es de mucha importancia en el contexto organizacional. Pudiera ser que determinemos las fortalezas y debilidades, lo que en principio formaría parte de un análisis interno que pudiéramos controlar, de igual manera pudiéramos incursionar en los factores externo sobre los cuales tenemos poco control. Este contexto conocido como el entorno organizacional se refiere al ambiente interno y externo de las organizaciones.

Las instituciones públicas y para nuestro caso los GAD municipales de Manabí no escapan de las incidencias que tienen estas consideraciones, pues estamos inmersos en un fluir de influencias permanentes de las interrelaciones con actores y factores internos y externos. El recurso humano, la estructura organizacional, las normas y aspectos legales propios, el clima organizacional, la cultura, etc., en cuanto al ámbito interno.

En cuanto a la relación externa, la comunidad y su participación, las leyes y normas, otras instituciones públicas, sociedad organizada, gobierno central, etc. Esto nos indica las consideraciones que los GAD deben tener con estos aspectos y que es preciso interpretaciones adecuadas y pertinentes sobre estas realidades para saber conducir las organizaciones. Es necesario entender, como lo sostienen algunos autores, que no bastan las consideraciones económicas para garantizar gestión y posibles éxitos en la administración pública, es preciso como lo expresa Rafael Bañón y Ernesto Carrillo (1997):

“El principal papel del directivo en cualquier organización, pública o privada, es mantener a su organización en contacto permanente con el entorno. El directivo analiza los cambios del exterior para prever cómo su organización deberá afrontarlos. Esa labor de búsqueda y análisis permanente de información estratégica es uno de los mecanismos más efectivos para detectar problemas”. (Bañón & Carrillo, 1997, pág. 6)

Las políticas eficaces son las que garantizan a los gobiernos en un contexto democrático pluralista.

Miriam Miquilena (2006) lo manifiesta “Cambio y Transformación son conceptos polisémicos que tiene una larga lista de sinónimos

para designar de manera equivalente, los procesos que se efectúan en el redimensionamiento de uno o un conjunto de aspectos de una entidad” (Miquelena, 2016, págs. 10-11).

Cambios que son necesarios asumir dadas las exigencias de la administración moderna para ser más eficientes y eficaces y optimizar recurso y generar calidad en el servicio.

Tanto Bañón R. (1997) que fundamenta la necesidad de interpretar adecuadamente el entorno para tomar decisiones eficientes es importante la adecuada información y conocimiento procurando garantizar el mayor éxito, lo que complementa de alguna manera con lo que sostiene Miquilena M. (2006) quien sugiere que es necesario propiciar cambios en el entorno de trabajo, que la comunicación garantice flujo de información para tomar decisiones de beneficio organizacional, que transversalmente la participación se dé en los procesos.

Así mismo, Robert Paturel (2006) habla del entorno y manifiesta:

“El entorno corresponde a aquellos factores externos sobre los cuales la empresa no tiene casi injerencia directa, mientras que sí puede verse afectada por alguno de estos factores. Sin embargo, se puede diferenciar el entorno global del entorno específico. El entorno global tiene que ver con todos aquellos factores sobre los cuales la empresa tiene poca o nula influencia directa, pero que al agruparse con otras empresas recobran su capacidad de afectar estos factores por medio del lobby. Cuando las decisiones de la empresa modifican ciertos factores relacionados directamente con su actividad, estamos hablando de factores que componen el entorno específico o sectorial de la firma”. (Paturel, 2006, pág. 34).

Entorno, según Paturel R., que siempre afectará a las organizaciones pues estamos en una permanente interacción con factores del contexto interno y externos, pero con una consideración, de la importante administración pública moderna, que también se interactúen con otras instituciones de tal manera que bajo la idea de contribuir a los preciados intereses de la sociedad se puedan formar grupos con intereses comunes pero que sus esfuerzos se direccionen a tener organizaciones fortalecidas.

Debemos igualmente, empezar a generar administraciones de confianza donde sea posibles el fluir de los efectos de un trabajo que constantemente beneficie a la administración, situación que requiere del involucramiento de todos los actores de incidencia, no hacerlo implicaría postergar cambios de beneficios para todos, y mantener posturas dañinas, desde la desconfianza hasta ausencia de conciencia por lo que se hace, que no beneficia a nadie.

De acuerdo con Carlos Valero Hernández (2012),

“Es importante que líderes y gerentes, en su trabajo integrador de climas fértiles, detecten, evidencien y generen acciones promotoras de confianza dentro del contexto familiar y laboral. Esto sin duda debe ser forjado desde y dentro del contexto institucional a fin de reforzar la visión compartida de la empresa, el esfuerzo por lograr el bien común, y una vivencia del valor de la dependencia mutua. La confianza es una de las claves unificadora de la gerencia participativa que elimina muchos prejuicios y destruye las fronteras ficticias entre las personas, yo y tú; tú y él; nosotros y ellos”. (Valero, 2012, págs. 35-36).

Las instituciones buscan ambientes favorables, es por consiguiente la desconfianza un factor que hace daños y por consiguiente mina nocivamente el entorno organizacional, evitando la normalidad y destruyendo condiciones elementales para que la coexistencia pacífica prevalezca y el recurso humano aporte eficaz y eficientemente.

Estos autores asumen posturas que son necesarias y de oportuna aplicación en la administración de las organizaciones y las empresas. Aplicarlas en los GAD Municipales significaría progresos en la calidad del entorno y de la misma gestión, pues generando cambios sustanciales se podrá tener clima organizacional, liderazgo fortalecido con el conocimiento, sentido de pertenencia y un compromiso consciente consigo mismo y con la institución de tal manera que converjan en el origen de las condiciones idóneas donde los demás elementos de la administración pública aporten al desarrollo del potencial humano y por ende al crecimiento institucional.

### **2.2.12. Bienestar Personal**

Desde hace algunas décadas se ha considerado, en el mundo de la administración moderna, al recurso humano como la parte central y principal de todo proceso, razón por la cual merece la atención y cuidado de quienes a su cargo tienen velar por su bienestar. La situación es de comprensión lógica y no requiere de mucho análisis para poder dimensionar al trabajador como el recurso intangible que genera las acciones necesarias para cumplir con todos los procesos que ha exigido la administración en todos los tiempos.

Estas consideraciones requieren de muchos factores, entre ellos los psicológicos, emocionales, sociales y conductuales los mismos que en la vida laboral y en los procesos que generan bienestar inciden considerablemente (Bedoya, Posada, Quintero, & Zea, 2016), siendo el psicológico de fundamental atención, sin desmerecer los otros que igualmente revisten de importancia. Aspectos que no han sido abordados bajo el interés adecuado, y que ha generado poca atención en los contextos empresariales.

Por lo tanto, se debe reconocer que es una dimensión de preocupación permanente para las organizaciones y empresas moderna.

En un artículo sobre “Bienestar Laboral” de Francisco A. Laca Arocena y Juan Carlos Mejía Ceballos, en donde se aborda al bienestar desde la perspectiva de la psicología organizacional, los autores sostienen que:

“Al examinar el campo laboral desde la psicología del bienestar, es importante distinguir entre los dos componentes que conforman el bienestar general del trabajador. Uno es la “satisfacción laboral”, entendida como los sentimientos que las personas tienen sobre sí misma en relación a su trabajo, y el otro es la “satisfacción con la vida”, que tiene un foco de atención más amplio”. (Laca, Mejía, & Gondra, 2008, pág. 88)

Lo que sostienen los autores tiene relación con el sentido de pertenencia que se adquiere cuando factores como el clima organizacional y liderazgo inclusivo, entre otros, son propiciados desde los puestos directivos, los mismos que en condiciones óptimas

generan bienestar a los trabajadores y beneficios para ellos y para la empresa.

De igual manera, en el análisis, no podemos desconocer el aspecto psicológico en cuanto al comportamiento de las personas en término de madurez como condición para entender lo que significa el bienestar personal. No podemos olvidar que vivimos en un mundo que propicia el culto a los logros materiales para ser feliz, y que de manera constante reproduce mensajes de que el éxito depende de los logros materiales o bienes.

Sobre el tema, el Psicólogo Alfredo Fierro Bardají (2000), al hacer referencia al bienestar, nos hace una contribución que nos induce a una reflexión: “hay perdedores maduros y también felices, porque son capaces de encajar la desilusión, el desencanto y el fracaso; hay gentes socialmente derrotadas, pero a quienes la adversidad no ha conseguido derrotar (psicológicamente). Madurez y felicidad son perfectamente compatibles con no llegar a esa clase de éxito”. (Fierro A. , 2000, pág. 180).

### **2.2.12.1. Variables asociadas con el Bienestar.**

La felicidad es un estado de ánimo que nos mantiene satisfechos y alegres, y que da paso a que otras situaciones asociadas con el bienestar se produzcan. Esto exige algunas consideraciones que nos permitirán permear las características del bienestar y algunas variables que se le asocian.

Estudios realizados por E. Zubietá, O. Fernández y F. Sosa (2012) nos indican que a pesar de ser un tema abstracto se le pueden construir conceptos objetivos al respecto y que permiten desde otras dimensiones entender la temática, así como de otras ciencias: “El

estudio acerca de la felicidad y el bienestar han sido y siguen siendo temas de debate filosófico y sociológico. Se sostenía que el sentirse satisfecho con la vida se relacionaba con aspectos como la inteligencia, la apariencia física o las buenas condiciones económicas de las personas". (Zubieta, Fernández, & Sosa, 2012, pág. 7),

En realidad, resulta enriquecedor saber al tema, desde las ciencias, existen muchas contribuciones, y no podemos descartar que en este constructo se requiere de tales aportes. La multidisciplinariedad, como la fuente de aristas o perspectiva diferentes permiten generar una amalgama de conocimientos, lo que origina riqueza y fortalece procesos.

Los entornos empresariales saludables, equivalentes al clima laboral saludable, generan salud mental igualmente saludable en las personas que las conforman. Sobre el tema se han realizado algunas investigaciones determinantes, siendo en su mayoría un aporte para entender que el clima organizacional es el contexto donde el trabajador se siente contento y contribuir desde ese espacio a los objetivos y metas de la empresa. Y es justamente, en los espacios idóneos de trabajo, donde las interacciones revestidas de calidad se convierten en invalúables aportes.

Cuando vamos consolidando nuestro paso por la vida, nos damos cuenta del bienestar obtenido y de la calidad de vida que hemos ido construyendo, todo a partir de las decisiones que nos ubican en espacios de interacción permanente que van abonando al sentimiento de alegría y satisfacción que pudiéramos ir sintiendo. Posibilidades que se generan a partir de consideraciones psicológicas también, las mismas que no pueden descartarse. Al respecto Elena

Zubieta y Gisela Delfino (2010), en un interesante artículo científico, aporta con lo siguiente:

“El bienestar desde una perspectiva psicológica y social, no consiste sólo en la ausencia de síntomas de ansiedad, depresión, o en que las emociones positivas sobrepasen las emociones negativas, es decir que haya una balanza de efectos positivos; sino que también implicaría que la persona se respete y valore así misma –autoestima–; que tenga relaciones positivas con otros o perciba un apoyo social satisfactorio; que crea que domina y controla su ambiente, que se sienta autónomo del entorno –aunque conectado con él–; que atribuya sentido y propósito a su vida”. (Zubieta & Delfino, 2010, pág. 278).

De igual manera y contribuyendo al tema que estamos abordando, Ryff y Keyes (1995), autores de renombre en el tema del bienestar psicológico y social, realizan un aporte que se sustenta desde la perspectiva psicológica y da luces al bienestar como factor de incidencia en el comportamiento del ser humano en sus contextos de acción. Todas estas consideraciones garantizan la salud mental de las personas, lo que es importante para las empresas y las instituciones. Ellos hacen alusión a una estructura del bienestar psicológico, mediante dimensiones del bienestar que considera seis factores:

**“1. Auto-aceptación** Posee una actitud positiva hacia el yo; reconoce y acepta múltiples aspectos de sí mismo, incluyendo buenas y malas cualidades; Se siente positivo sobre la vida pasada.

**2. Relación positiva con los demás.** Tiene relaciones cálidas, satisfactorias y de confianza con los demás; se preocupa por el

bienestar de los demás; capaz de fuerte empatía, afecto e intimidad; Entiende el dar y tomar de las relaciones humanas.

**3. Autonomía.** Es autodeterminado e independiente, capaz de resistir las presiones sociales para pensar y actuar de cierta manera, regula el comportamiento desde dentro, se evalúa a sí mismo por estándares personales.

**4. Dominio del entorno.** Tiene un sentido de dominio y competencia en la gestión del entorno, controla una compleja variedad de actividades externas, hace un uso efectivo de las oportunidades circundantes, puede elegir o crear contextos adecuados para necesidades y valores personales.

**5. Propósito en la vida.** Tiene objetivos en la vida y un sentido de dirección, siente que hay un significado para la vida presente y pasada, tiene creencias que dan propósito de vida, tiene fines y objetivos para vivir.

**6. Crecimiento personal.** Tiene un sentimiento de desarrollo continuo, se ve a sí mismo como creciendo y expandiéndose, está abierto a nuevas experiencias, tiene la sensación de darse cuenta de su potencial, ve una mejoría en sí mismo y el comportamiento a lo largo del tiempo, está cambiando de manera que refleja más autoconocimiento y efectividad". (Ryff & Keyes, 1995, pág. 727).

Son realmente algunos los componentes a considerar para general bienestar, lo que se convierte en una preocupación para todos los involucrados en el contexto de la administración y los actores de la calidad de gestión, que los momentos actuales exigen.

Otros autores interesados en la temática coinciden con el análisis, ratificando en sus trabajos que el bienestar es apropiado abordarlo desde sus elementos principales: social, laboral, psicológico, considerando que cada uno de ellos obedece a entornos y dotación biológica inclusive, lo que hace más interesante entenderlo en sus dimensiones precisas para determinar su importancia en las consideraciones administrativas empresariales. Tal es así que, Carmen R. Victoria García Viniegras e Idarmis González Benítez (2000) en un artículo al respecto refiere: “El bienestar psicológico es un constructo que expresa el sentir positivo y el pensar constructivo del ser humano acerca de sí mismo, que se define por su naturaleza subjetiva vivencial y que se relaciona estrechamente con aspectos particulares del funcionamiento físico, psíquico y social”. (García & González, 2000, pág. 588).

Consideraciones que toman vital importancia en los entornos laborales organizacionales, pues tener presente algunos aspectos físicos y ciertas características mentales para propiciar satisfacción y tranquilidad en los colaboradores y trabajadores significan generar condiciones donde las actitudes y aptitudes contribuyan a la gestión administrativa.

### **2.2.13. La Capacitación**

Para el mundo de las organizaciones, por ser un entorno de permanente transformación marcada por las tendencias que induce el mundo moderno, es de vital importancia incursionar en la capacitación del recurso más importante que se dispone, y que siempre será el centro de todos los procesos administrativos, el trabajador.

Las sociedades actuales exigen nuevos productos y servicios, obligando a las empresas e instituciones que la conforman a reconsiderar modelos y gestiones, lo que a su vez implica el perfeccionamiento permanente de los procesos y la predisposición de incursionar en cambios que requiere su activo intangible más importante, las personas.

### **2.2.13.1. Capacitar para experimentar cambios**

No podemos desconocerse que quienes se capacitan incrementan sus capacidades, y dependiendo posiblemente sus destrezas y habilidades, lo que hace que la capacitación mejora a las personas y por ende mejoran los procesos en los que las personas intervienen.

La capacitación como tal permite por lo tanto experimentar mejoras en los procesos del trabajo y en sus resultados, causando transformaciones orientadas a mejorar y optimizar no tan solo dichos procesos, sino también que las personas experimenten cambio en sí mismas. Al respecto María del Carmen González y Consuelo Tarragó Montalvo (2008), sugieren: “La capacitación dirigida hacia el cambio. Su finalidad no es aportar conocimientos, sino conseguir el cambio, es decir, cambiar a las personas, sus comportamientos, actitudes, sentimientos... para responder a las necesarias transformaciones que han de experimentar las organizaciones”. (González & Montalvo, 2008, pág. 2)

Es de suma importancia considerar que las instituciones, las empresas, entre ellas los GAD Municipales, que quieran vía capacitación mejorar sus procesos y experimentar cambios necesitan planificar con todos sus elementos la capacitación para que los efectos de la misma propicien gestión de calidad. Para ello se debe

tomar en cuenta que para diseñar un plan de capacitación adecuado tiene que tener sentido de las necesidades, y debe involucrar a los actores de la empresa para convertirlos en corresponsables de dichos procesos.

Todo esto conlleva a fijar objetivos tendientes a mejorar los conocimientos y capacidades. Sin embargo, en esta parte no se debe descuidar que los procesos de capacitación deben orientarse para mejorar en el funcionario o trabajador su parte axiológica, lo que es determinante pues mejorar las actitudes hacia el trabajo, se vuelve consciente.

Tamaña responsabilidad debe recaer en profesionales inspiradores, que conozcan de aspectos psicológicos, de ambientes idóneos de trabajo, para garantizar la aprehensión de capacitaciones transformadoras de la persona. Importante aportación la de contar con personas que después de una capacitación cambien de actitud, de tal forma que exista predisposición hacia mejorar todo lo que concierne a la empresa, siendo esto último lo que verdaderamente contribuiría a las instituciones.

Como en los GAD Municipales, razón de estudio de nuestra investigación, existen patrones de comportamientos que no benefician, por el contrario, retrasan o frenan los procesos de mejoras para alcanzar calidad en el servicio, es imprescindible que los procesos de capacitación sea un estudio de profesionales, si es posible multidisciplinario, para que sus efectos originen los verdaderos resultados de cambios que se necesitan para establecer diferencias. La misma autora María del Carmen González (2009) enfatiza:

“La mayoría de las personas frente a los cambios oponen una fuerte resistencia. Muchas veces, inconscientemente, se niegan a variar sus valores personales e incluso los valores establecidos en su organización. Esta fuerte resistencia se debe a la desconfianza que producen los cambios en general. Esto los condiciona y no les permite actuar frente a las diversas situaciones con plena autonomía y seguridad personal”. (González & Montalvo, 2008, pág. 6),

Esta es una nueva e interesante forma de percibir los aspectos reales de una empresa, considerarlo, para que exista aporte y contribución del trabajo por parte de sus colaboradores, es importante para propiciar cambios transformadores, y es lo que corresponde hacer si queremos instituciones que igualmente induzcan a experimentar cambios en sus usuarios. Debemos reconsiderar: cuándo capacitamos, a quién capacitamos, y en qué capacitamos. Resulta ser un compromiso institucional, en la que se pone de manifiesto el liderazgo de quien la conduce, y un compromiso de sus colaboradores, que exige cambios de actitudes.

### **2.2.13.2. La capacitación, responsabilidad de quién**

La responsabilidad de capacitar al personal en las diferentes áreas de incidencia resulta ser una decisión compartida y de beneficio para empresarios y trabajadores. Si se logra conciliar los intereses de la empresa: mejorar la calidad de los procesos con miras a mejorar servicios; para beneficio de los usuarios, con los intereses de los colaboradores; adquirir conocimientos, habilidades y destrezas que los vuelvan competentes, se daría origen a una simbiosis de bien general.

De parte de las empresas, son los departamentos de recursos humanos, actualmente conocidos como departamento de talento humano, los indicados a conciliar acciones tendientes a presentar planes de capacitación que considere a todos que forman parte en la gestión administrativa.

Esto último lo enfatiza Jannet Pérez Triguero y Odalys Hernández Marchín (2016), cuando manifiesta que:

“En las condiciones actuales de desarrollo y cambios exigidos por el entorno, las organizaciones empresariales comprenden la necesidad de que los especialistas en Gestión de los Recursos Humanos estén cada vez más capacitados y actualizados en materia laboral y salarial, ya que estos son los encargados de llevar a cabo la selección, la contratación, la formación y el empleo de las personas que son necesarias para formar parte de una plantilla organizacional, para así conseguir los objetivos estratégicos propuestos”. (Pérez & Hernández, 2016, pág. 213)

La responsabilidad del departamento de talento humano, con la visión adecuada y los requerimientos administrativos de tendencias, es tan importante y vital, que su observación sobre el proceso debe considerar todas las aristas de incidencia con el fin de identificar los conocimientos, habilidades y destrezas, así como los valores y principios se identifiquen y se potencialicen.

La capacitación siempre será una propuesta válida para potencias competencias, conocimientos, habilidades y destrezas, y lo concerniente a los aspectos axiológicos. Para este propósito resulta pertinente manifestar que, en el referido artículo, respecto al tema que estamos abordando, la misma autora sostiene:

“El patrimonio mayor que las organizaciones empresariales poseen en la actualidad es el grado de capacitación de su personal que será tanto más eficiente, cuando más elevada sea la preparación y la calidad de sus empleados. Por otra parte, el empleado capacitado se siente más seguro de sí mismo porque sabe que podrá enfrentarse con éxito a los problemas que profesionalmente puedan planteársele”. (Pérez & Hernández, 2016, pág. 217).

Lo que nos induce a considerar, para profundizar en el análisis, a que la capacitación, estructurada, sistémica, flexible, integral, permite alcanzar el éxito en el desenvolvimiento laboral por parte del recurso humano, y que resulta ser un proceso de implicaciones permanentes sobre la formación, como la única forma de ir en armonía con las exigencias de la gestión empresarial moderna, y de mantener un grado de competitividad aceptable y determinante para el posicionamiento de la empresa.

### **2.2.13.3. Otras consideraciones sobre la capacitación**

El desempeño de los profesionales de la administración pública ha tomado un considerable giro en los últimos años, las razones obedecen al hecho de los cambios y transformaciones que en los aspectos laborales ha sufrido el trabajo, lo que obliga a reconsiderar que son nuevas los conocimientos y competencias requeridas para poder desempeñarse con relativa eficiencia en este campo del servicio a la comunidad y de posibilidades ciertas de alcanzar el bienestar común. Comunidad o colectivo que exige eficiencia y eficacia en el servicio, y cada vez más se involucra en la construcción de ese bienestar.

Las exigencias, para los nuevos profesionales en la administración pública, van desde la adquisición de nuevos conocimientos en administración, uso de nuevas herramientas y mecanismos para optimizar recurso y resultados, así como consideraciones culturales que forman parte de las características de los ciudadanos del nuevo siglo. En un artículo de Trinidad Donoso et al (2009), los autores se refieren a los nuevos atributos de deben tener los profesionales modernos de la administración pública para generar espacios de armonía, comprensión y aporte a la relación funcionario-usuario, “Los profesionales de la administración pública, como el resto de los profesionales, deben dar respuesta a estos nuevos requerimientos técnicos-sociales. En el caso concreto de la diversidad cultural de los usuarios, estas respuestas pueden orientarse a la creación de nuevos servicios o al desarrollo de la competencia intercultural del personal de la administración”. (Donoso, Cabrera, Aneas, Santos , & Curós, 2009, pág. 150).

Es de actualidad debemos reconocer que los procesos administrativos modernos requieren de una permanente capacitación para aprovechar las capacidades que las personas a cargo de dichos procesos, de tal manera que puedan contribuir a favor de las empresa e instituciones, pero también se debe considerar la proporción y la relación que esa capacitación tiene con el plan de objetivos, pues, entenderíamos que es coherente que se capaciten a las personas y que éstas en sentido de reciprocidad aporten a la calidad y al mejoramiento de la gestión, ya que solo así, cuando la capacitación aporta al cambio hacia la mejora es cuando resulta ser una buena inversión. En este sentido, se vuelve necesario monitorear o hacer un seguimiento a los capacitados y determinar su grado de incidencia en la administración. Esto requiere e implica la

aplicación de procesos para evaluar la capacitación en el ámbito laboral.

Es importante, cuando las empresas se decidan a incursionar en la capacitación, que consideren el diseño de un plan de capacitación que contemple un enfoque integral y sistémico que incluya a directivos y trabajadores de las diferentes áreas para disponer de una planificación estratégica tendiente a que se garantice alcanzar los objetivos propuestos.

Valorar el impacto que la capacitación tiene en las áreas de incidencia es igualmente muy importante, comenzando por los directivos que requieren de capacitaciones para desarrollar competencias claves y ejercer adecuadamente y con resultados positivos las funciones a su cargo. Al respecto Migdalia Palmero-Peña, et al. (2012) sugieren:

“La evaluación de la formación es una tarea difícil, pero enormemente necesaria, ya que sólo evaluando se pueden detectar los efectos de las acciones formativas llevadas a cabo, los rendimientos de la inversión efectuada y tomar decisiones para optimizar la calidad de la formación futura. Por lo que debe constituir una necesidad primordial la consideración de los empresarios de ver la capacitación como una inversión, vista desde sus dos aristas, cualitativa y cuantitativa; comenzar a preocuparse por el retorno de esta inversión y el impacto de la capacitación en la organización para el logro de sus objetivos empresariales, contribuyendo de esta manera al desempeño individual de cada directivo y al desempeño de la organización”. (Palmero-Peña, 2012, pág. 217).

En definitiva, es un proceso que las administraciones modernas, y entre ella, las administraciones públicas, deben hacer

para que realmente la formación signifique una inversión con beneficios para todos y especialmente para el alcance de los objetivos estratégico, y no como un gasto que no ha tenido mayor impacto en la empresa.

### **2.2.14. Motivación**

Los factores de incidencia son importantes reconocerlos, tanto internos como externos, de los trabajadores en cuanto a su comportamiento. Son diferentes los impactos sicosociales del entorno laboral, la motivación y los elementos que influyen en ella, la atención de sus requerimientos o necesidades, las acciones generadas a partir de un liderazgo, lo que hace que las organizaciones consideren la importancia de entender los aspectos que motivan y las razones para motivar al trabajador, de tal manera que su comportamiento contribuya a los propósitos sustantivos.

Los nexos de calidad existentes entre el ejercicio del liderazgo y la motivación en los contextos labores originan un clima organizacional donde se generan todas las posibilidades para alcanzar el éxito empresarial organizacional.

#### **2.2.14.1. Consideraciones teóricas sobre la motivación**

En el artículo “Recursos Humanos: la importancia de la motivación e incentivos para los trabajadores”, los autores Lope, L., et al (2013) se refieren a la motivación como “El proceso de la motivación comienza por una necesidad que se desea satisfacer, la cual crea tensión (deseo de alcanzar una meta, un premio, un reconocimiento, un incentivo.) que a su vez estimula a la persona a encontrar con aquello que se

anhela, en caso de que sea alcanzada la tensión se atenuará". (Lope & Hernández, 2013, pág. 7), se trata por lo tanto de comportamientos y cambios que experimentan las personas con el fin de realizar acciones orientadas a propósitos inteligentes que tengan efectos de contribución sobre los objetivos organizacionales.

Todo se maneja en base a intereses de las partes. En el mundo organizacional y empresarial, los resultados del trabajo realizado por el recurso humano disponible dependen en gran medida de los intereses que concilien trabajadores y empresas, lo que implica integrar los objetivos personales que los trabajadores tengan con aquellos objetivos de la empresa. En este sentido es muy importante conocer las necesidades humanas y sus factores que la generan.

La motivación ha resultado ser una temática psicosocial que por su importancia requiere del análisis profundo de los factores que más incidencia tienen con el comportamiento de los trabajadores.

Existe mucha teoría respecto a la importancia que la motivación tiene para las personas y para las organizaciones, tema que preocupa tanto a quienes están al frente de manejo del recurso humano, en el ámbito empresarial organizacional, como a los estudiosos del comportamiento humano, entre ellos los psicólogos y sociólogos.

En el artículo Motivación laboral de González, J. M. y Bretones, F. D. (2009), el autor respecto a la motivación manifiesta:

"La motivación no sólo es importante por los beneficios organizativos que produce la presencia de esta, si no, además, por el bienestar y satisfacción\* que genera en las personas que trabajan motivados. Igualmente, la falta de motivación acarrea perjuicios tanto para las

organizaciones (baja productividad y calidad en la prestación del servicio, ausentismo\*, inadecuado clima laboral\*, etc.) como para los individuos (apatía, insatisfacción, aumento de la accidentabilidad laboral\*, etc.)". (González & Bretones, 2009, págs. 73-74).

Realmente, en el mundo laboral existen muchos factores que inciden sobre el bienestar personal y el desempeño laboral, pero el más relevante resulta ser la motivación considerando para ellos tanto factores exógenos que tienen que ver con el ambiente, así como, factores endógenos que hace referencia a lo sicológico-fisiológico.

En un entorno de actualidad, las exigencias de las organizaciones modernas, respecto a la motivación, nos permiten considerar los factores que promueven la motivación y aquellos que pudieran destruirla, de tal manera que se la pueda administrar estratégicamente en beneficio del empleado y de la propia organización, todo obedeciendo a la dinámica permanente que sobre comportamientos humanos y sobre atención a esos comportamientos se tiene en los contextos organizacionales.

Después de las lecturas realizadas sobre el tema, podemos decir que la motivación es el resultado de una serie de acciones que se originan en la psiquis de la persona y que están provocadas por estímulos exógenos y que a su vez generan estados de comportamiento.

Otras acotaciones importantes respecto al tema se ponen de manifiesto en un artículo Motivación Laboral de Humberto Peña (2018), el sostiene:

"Tal como se han planteado algunas definiciones propuestas por diferentes autores, destacan el origen de la motivación en el individuo y convergen en que la necesidad es el punto de partida para

generar la actitud necesaria y plantearse metas que generen el éxito. Sin embargo, una vez cubierta la necesidad, el individuo creará otras necesidades que continúen motivando las metas que deseé alcanzar". (Peña & Villón, 2018, pág. 182).

Razones por las cuales se generan varias teorías sobre la motivación, y el mismo autor Peña (2018) las trae a colación: Teoría Jerárquica de las necesidades de Maslow (1964), que se refiere a dos categorías, la categoría de necesidades primarias que tienen que ver con los requerimientos fisiológicos y las necesidades que hacen referencia a la seguridad, y la categoría de necesidades secundarias, con otras necesidades como las sociales, las de autoestima, y las de autoevaluación; la Teoría de los dos Factores de Herzberg, nos habla del ambiente externo, y consiste en las condiciones ambientales, beneficios sociales, remuneración, clima y política organizacional, y el trabajo del individuo que considera a la asignación de trabajos relevantes, metas, responsabilidad, reconocimientos, generando satisfacción y aumento de productividad; la Teoría de McClelland (1970), que se refiere al logro, poder y afiliación, en donde las necesidades insatisfecha generan estados de comportamientos estresantes y emocionales, los que a su vez producen estados motivacionales orientados al logro, afiliación, competencia y poder; la Teoría de la expectativa de Vroom (1979), nos habla de tres factores de incidencia en la motivación de las personas: los objetivos personales, percepción sobre la productividad y logro de los objetivos, y la capacidad de las personas para influir; la Teoría de Alderfer (1972), quien se fundamenta en la Teoría de Maslow, y planteo las siguientes motivaciones: las de existencia (fisiológicas y de seguridad), las de relación (interacción social, sentido de pertenencia), y las de crecimiento (desarrollo personal); La Teoría del

Establecimiento de las Metas, en las que Locke (1969) afirma que fijarse metas es un factor importante para estar moti

## **CAPITULO III:**

### **CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS DE LA PRESENTE INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Tipo y Diseño de Investigación**

La presente investigación clasifica como:

No experimental, porque no se manipulan las variables en un laboratorio, sino que se recolecta la información directamente de la realidad estudiada, para proceder luego al análisis e interpretación;

Transversal, porque la investigación se efectúa en el periodo correspondiente al año 2016

Así mismo, el Nivel de la investigación es explicativa o causa- efecto, porque, para probar las hipótesis, se trabaja la regresión lineal entre una variable dependiente (efecto) y otra variable independiente (causa).

El tipo de investigación es cuantitativa, debido a que este método de investigación permite “agrupar los objetos, eventos o personas bajo

estudio” con la finalidad de ser capaz de hacer afirmaciones generales como un todo, que es lo que se necesita desde la perspectiva del enfoque sistémico.

El método deductivo se aplica porque a partir de los trabajos realizados respecto a la temática permite hacer relaciones con el motivo de estudio: de lo general a lo particular. En otras palabras, según, la conclusión o una afirmación que se continúa directamente de acuerdo con la lógica de las demás afirmaciones de la cadena. Así mismo, para el caso que se desarrolla, el conocimiento deductivo, como método de investigación seleccionado, permite que las particulares que se encuentran en las verdades universales se puedan explicar.

### **3.2. Población de estudio**

#### **Unidad de análisis**

Los objetos y sujetos de estudio se detallan en el cuadro 9:

Gobiernos autónomos descentralizados (GAD) municipales de Manabí, en un total de 22.

Autoridades, Directores y personal administrativo de los Gobiernos autónomos descentralizados (GAD) municipales de Manabí (836 personas)

**Cuadro 9. Municipios de la Provincia de Manabí. Departamentos y Personal.**

CANTONES	HABITANTES	ALCALDES	PERSONAL POR DEPARTAMENTOS							DIRECTORES POR DEPARTAMENTOS	TOTAL
			FINANCIERO	OBRAS PÚBLICAS	CATASTRO	JURÍDICO	COMUNITARIO	TRANSITO	SALUD Y AMBIENTE		
1 24 de Mayo	28.846	1	3	4	4	3	6		7	6	34
2 Bolívar	40.735	1	3	5	5	4	8		6	6	38
3 Chone	126.491	1	5	7	5	4	6	6	8	7	49
4 El Carmen	89.021	1	4	5	5	4	7		6	6	38
5 Flavio Alfaro	25.004	1	3	4	4	3	6		6	6	33
6 Jama	23.253	1	3	4	4	3	6		6	6	33
7 Jaramijo	18.486	1	3	4	4	3	5		6	6	32
8 Jipijapa	71.083	1	3	4	5	3	6		6	6	34
9 Junín	18.942	1	3	4	4	3	5		6	6	32
10 Manta	226.477	1	6	10	12	6	14	9	14	7	79
11 Montecristi	70.294	1	3	4	5	4	6		6	6	35
12 Olmedo	9.844	1	3	4	4	3	5		4	6	30
13 Paján	37.073	1	3	4	4	3	5		6	6	32
14 Pedernales	55.128	1	3	4	5	4	5		6	6	34
15 Pichincha	30.244	1	3	4	4	3	5		6	6	32
16 Portoviejo	280.029	1	6	8	9	8	18	10	12	7	79
17 Puerto López	20.451	1	3	4	4	3	5		4	6	30
18 Rocafuerte	33.469	1	3	4	4	3	5		6	6	32
19 San Vicente	22.025	1	3	4	4	3	5		4	6	30
20 Santa Ana	47.385	1	3	4	5	3	5		6	6	33
21 Sucre	57.159	1	3	4	5	4	6		6	6	35
22 Tosagua	38.341	1	3	4	4	3	5		6	6	32
	<b>1.369.780</b>	<b>22</b>							<b>135</b>	<b>836</b>	

**Fuente.** Estadísticas de los GAD de Manabí

### 3.3. Tamaño de muestra

Para determinar la muestra se utilizó el método de muestreo no probabilístico intencional. El criterio de selección fue: cantones con más de 70 mil habitantes, en cuyos GAD el total de trabajadores sea igual o mayor que 34. Queda constituida por seis Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) Municipales de Manabí con 314 personas. (Ver cuadro 10).

**Cuadro 10. Cantones (GAD) seleccionados para la investigación.**

NO.	CANTONES	ALCALDES	PERSONAL POR DEPARTAMENTOS								TOTAL
			FINANCIERO	OBRAS PÚBLICAS	CATASTRO	JURÍDICO	COMUNITARIO	TRANSITO	SALUD Y AMBIENTE	DIRECTORES POR DEPARTAMENTOS	
1	Chone	1	5	7	5	4	6	6	8	7	49
2	El Carmen	1	4	5	5	4	7		6	6	38
3	Jipijapa	1	3	4	5	3	6		6	6	34
4	Manta	1	6	10	12	6	14	9	14	7	79
5	Montecristi	1	3	4	5	4	6		6	6	35
6	Portoviejo	1	6	8	9	8	18	10	12	7	79
		6								39	314

**Fuente.** Estadísticas de los GAD de Manabí

### **3.4. Técnica de recolección de datos**

La observación, entrevista y encuestas son técnicas aplicadas aquí, además de la revisión documental.

Para emplear la técnica de la encuesta, se diseñó un cuestionario con interrogantes útiles para recabar la información (ver anexo 2) relacionadas con las variables que se analizan en la investigación. A partir de la operacionalización de las variables, se obtiene 40 indicadores, los cuales pasan a conformar parte del cuestionario que se refleja en el anexo 2.

### **3.5. Procedimientos y medios para almacenar y procesar los datos**

Para el procesamiento y almacenamiento de la información se aplican diferentes procedimientos:

- Procesamiento estadístico de la información recogida mediante software estadístico IBM SPSS 21.
- Triangulación de información teórica y empírica analizada, aplicación del software Excel.



## **CAPÍTULO IV:**

### **ANALISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1. Procesamiento y análisis mediante paquete estadístico para Ciencias Sociales, interpretación y discusión de resultados**

Después de aplicar los instrumentos de recolección de la información a los diferentes actores involucrados, se procedió al procesamiento y análisis mediante el programa estadístico informático IBM SPSS 21 (*Statistical Package for the Social Sciences – Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales*). Dicho análisis e interpretación sobre las percepciones que las personas encuestadas consiste en un proceso para diferenciar sus componentes y establecer sus relaciones. Además, como potente herramienta de tratamiento de datos y análisis estadístico que arroja como resultados cuadros de frecuencias y gráficos permite, como una de sus características, interpretar los resultados y facilitar su comprensión, que es lo que todo investigador quiere alcanzar como parte final de la aplicación del instrumento de medición.

##### **4.1.1. Coeficiente Alfa de Cronbach.**

La fiabilidad de la consistencia interna del instrumento, que no es otra cosa que la calidad de confiable y coherente, se puede valorar

mediante el Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ). En su parte elemental consiste en obtener de la aplicación del SPSS a la información un valor alfa, que mientras más cerca se encuentre a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados.

Se procesaron un total de 314 encuestas, todas resultaron válidas, y el resumen del procesamiento de los datos fue un coeficiente de **0.982** como estadístico de fiabilidad, significando una fuerte confiabilidad del instrumento que se aplicó a los sujetos involucrados. (Cuadro 11 y Cuadro 12).

**Cuadro 11. Resumen del procesamiento de casos. Aplicación de IBM SPSS 21.**

**Resumen de procesamiento de casos**

		N	%
Casos	Válido	314	100.0
	Excluido <sup>a</sup>	0	0.0
	Total	314	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Fuente.** IBM SPSS 21

**Cuadro 12. Estadístico de fiabilidad mediante la aplicación del IBM SPSS 21.**

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.982	40

**Fuente.** IBM SPSS 21.

#### **4.1.2. Presentación de Resultados**

Este trabajo permite realizar algunas inferencias que se reflejan en el Análisis de datos por dimensión en el cuadro 56, y en el Análisis de datos por indicadores en el cuadro 13, a partir del análisis, interpretación y discusión productos de los resultados procesados de las tablas de frecuencia por cada pregunta de las encuestas que se aplicó a cada uno de los GAD Municipales de Manabí, los mismos que a continuación presentamos.

**Cuadro 13. Análisis de datos por dimensión.**

Análisis de datos por dimensión				
Variables	Dimensiones	Categoría	Frecuencia	%
Enfoque sistémico	X1 Clima Organizacional	Ausencia	1481	94,33
		Existencia	89	5,67
	X2 Perfil Profesional	Ausencia	1442	91,85
		Existencia	128	8,15
	X3 Disponibilidad de recursos materiales y tecnológicos	Ausencia	1474	93,89
		Existencia	96	6,11
Desarrollo del potencial humano	Y1 Bienestar laboral	Ausencia	1423	90,64
		Existencia	147	9,36
	Y2 Capacitación	Ausencia	1466	93,38
		Existencia	104	6,62
	Y3 Motivación	Ausencia	1521	96,88
		Existencia	49	3,12

**Fuente:** Diseño del Investigador

Las personas encuestadas en los diferentes GAD Municipales de la Provincia de Manabí en cuanto al Clima organizacional (X1) manifestaron en sus respuestas la siguiente valoración, un 5.67 % indica valoraciones positivas y un 94.33 % valoraciones negativas. Esto nos permite inferir que el Clima Organizacional en estas instituciones públicas no es el más adecuado, alejándose de un entorno idóneo necesario para la práctica administrativa de éxito, por lo tanto, no se garantiza una adecuada gestión administrativa tendiente a alcanzar los objetivos que se establezcan. Razones que se comparten con el criterio de (Sáenz, 2013) quien sostiene que las organizaciones deben direccionar sus esfuerzos para propiciar escenarios que garanticen un adecuado clima organizacional, y en un entorno saludable mantener las expectativas favorables de motivación y satisfacción.

En cuanto al Perfil Profesional (X2), los encuestados hicieron la valoración siguiente: el 8.15 % valoró como positiva, mientras el 91.85 % su valoración fue negativa. La valoración negativa, de manera considerable, nos permite inferir que el Perfil Profesional, en cuanto a su análisis, descripción diseño de puestos o cargos, lo cual obedece a las necesarias consideraciones de competencias, no son tomadas en cuenta para tomar las mejores decisiones en cuanto a la contratación del personal que debe alinearse con aporte a las competencias clave de la organización y a las respectivas exigencias del entorno. Es importante considerar lo manifestado por (Hernández A. , 2004) en cuanto a la construcción del perfil profesional, que entre otras dimensiones implica la orientación humana personal, la formación intelectual, profesional y social y su desempeño operativo.

Los resultados obtenidos determinaron que los Recursos Materiales y Tecnológicos (X3) en términos mayoritarios fueron negativos, pues el 6.11% de los encuestados realizaron una valoración positiva, pero el 93.89%, muy alto y a la vez considerable, representa una valoración negativa que nos induce a inferir a que los Recursos Materiales y Tecnológicos, a pesar de ser considerados activos tangibles e intangibles de mucha importancia para poder alcanzar las metas propuestas, no son entendidos como el recurso que, mediante una adecuada planificación, puedan ser asignados oportunamente y con la cantidad requerida. Actualmente, lo sugiere la (CLAD, Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico, 2007, pág. 7), al decir que las TIC son de vital importancia para mejorar la información y los servicios ofrecidos a los ciudadanos.

a valoración negativa del 90.64% que los encuestados le dieron la dimensión del Bienestar laboral (Y1) nos permitió inferir que aún existen situaciones que no generan bienestar a los empleados de los GAD Municipales de Manabí lo que impide generar equilibrios entre el trabajador y la institución. Si no son atendidas adecuadamente las situaciones sicológicas que pudieran producir tensión, incertidumbre y por ende desmejorar la salud se empobrece la calidad de vida en el contexto laboral. (Laca, Mejía, & Gondra, 2006) lo corrobora en un estudio cuando manifiesta que un equilibrio entre la vida personal y la vida laboral se hace cada vez más complicado, situación con lo que se tiene que lidiar permanentemente.

El cuento a la valoración de la Capacitación (Y2) fue altamente negativa, el 93.38% de las respuestas así lo confirman, lo que resulta muy preocupante pues en los GAD Municipales de Manabí, por ser instituciones de servicio permanente, deben estar en continua capacitación, conocimiento que serán revertidos en la calidad de

trabajo. Sin capacitación no se desarrollan o potencializan las capacidades, y al respecto es menester tomar en consideración que se debe intentar generar capacitación para el cambio y la transformación de las personas y la misma empresa. (González & Tarragó, 2008, pág. 17(4)). La adquisición de conocimiento, el desarrollo de competencias es fundamental a la hora del planeamiento del recurso humano (Alles M. A., 2008).

El 96.88% de las respuestas tuvieron una valoración negativa en lo que respecta a la dimensión Motivación (Y3), lo que resulta ser una situación que en nada ayuda a la calidad de servicio que la comunidad espera de las personas que trabajan en los GAD Municipales de Manabí, generando situaciones nada idóneas para las instituciones. Al respecto Las organizaciones deben direccionar sus esfuerzos para propiciar escenarios que garanticen un adecuado clima organizacional, y en un entorno saludable mantener las expectativas favorables de motivación y satisfacción. (Sáenz, 2013).

**Cuadro 14.** Análisis de datos por indicadores.

Análisis de datos por indicadores			
Dimensiones	Indicadores Preguntas	Porcentaje en desacuerdo	Evaluación por impacto
<b>X1</b>	P1-P6	96,18	5
	P2-P7	95,22	4
	P3-P8	94,27	2
	P4-P9	94,59	3
	P5-P10	91,40	1
<b>X2</b>	P1-P11	88,85	1
	P2-P12	90,13	2
	P3-P13	94,90	5
	P4-P14	92,99	4
	P5-P15	92,36	3
<b>X3</b>	P1-P16	93,95	4
Disponibilidad de recursos	P2-P17	92,68	1
materiales y tecnológicos	P3-P18	93,31	2
	P4-P19	95,86	5
	P5-P20	93,63	3
<b>Y1</b>	P1-P26	91,08	4
	P2-P27	90,13	2
Bienestar laboral	P3-P28	89,49	1
	P4-P29	91,72	5
	P5-P30	90,76	3
<b>Y2</b>	P1-P31	97,77	5
	P2-P32	89,17	1
Capacitación	P3-P33	90,76	2
	P4-P34	92,04	3
	P5-P35	97,13	4
<b>Y3</b>	P1-P36	95,54	1
	P2-P37	96,82	3
Motivación	P3-P38	96,50	2
	P4-P39	97,45	4
	P5-P40	98,09	5

**Fuente:** Diseño del Investigador

#### **4.1.3. En cuanto al análisis de datos por indicadores.**

En el Clima Organizacional las cinco preguntas arrojaron una valoración muy alta, siendo la pregunta “La retribución que se recibe por el trabajo es justa e incide en la motivación de los empleados” (P5), con el 91.40 %, la que tiene una considerable valoración negativa, le sigue la pregunta “Los trabajadores expresan sentido de pertenencia a la organización” (P3), con el 94.27 %, como valoración negativa. Igualmente, las preguntas “En su puesto de trabajo cuenta con los recursos necesarios para desarrollar con éxito su labor” (P4), con el 94.59%, “El estilo de dirección participativo estimula el desarrollo de los trabajadores” (P2), con el 95.22 %, y “La cordialidad y colaboración entre los trabajadores y áreas es característica de la organización” (P1), con el 96.18 %, tienen valoraciones negativas a ser consideradas.

Respecto a la dimensión del Perfil Profesional, existe en todos sus indicadores una valoración mayoritariamente negativa. En la pregunta “Conocen las competencias clave de la organización” (P1), con el 88.85 %, “Los perfiles de competencia para cada cargo responden a las competencias clave de la organización” (P2), la que con el 90.13 % tiene una valoración negativa mayor, le siguen, “Conoce el perfil de competencias que debe cumplir para ocupar el cargo que desempeña actualmente” (P5), con el 92.36 %, “La organización considera muy importante su capacitación continua como empleado” (P4), con el 92.99%, y “Sus competencias coinciden con las establecidas para el cargo que ocupa” (P3), con el 94.90 %, que igualmente tienen alta valoración negativa.

La dimensión Disponibilidad de Recursos Materiales y Tecnológicos tiene en sus indicadores una valoración negativa mayoritaria, lo que

está establecido en las siguientes preguntas: “La asignación de recursos para el desarrollo de actividades relacionadas con su cargo es suficiente y oportuna” (P2), con el 92.68 %, “La organización destina suficientes recursos para que Usted desarrolle sus conocimientos y habilidades” (P3), con el 93.31 %, “La utilización de soporte informático resulta vital para la gestión de los recursos humanos en la organización” (P5), con el 93.63 %, a continuación “Las necesidades de recursos materiales y tecnológicos son tomadas muy en cuenta a la hora de proyectar los planes estratégicos y operativos de la organización” (P1), con el 93.95 %, “El personal está capacitado para el uso adecuado de los recursos informáticos disponibles” (P4), con el 95.86 %, es la de mayor valoración negativa.

En el Bienestar laboral las valoración de las cinco preguntas fue muy alta, en la cual la pregunta “En mi puesto de trabajo se consideran mis opiniones” (P3), con el 89.49 %, la que tiene una considerable valoración negativa, a continuación la pregunta “Las responsabilidades de trabajo están bien designadas” (P2), con el 90.13 %, “Las relaciones personales entre sus compañeros son buenas” (P5), con el 90.76 % tuvo una valoración negativa, “Mis habilidades las puedo desarrollar en mi puesto de trabajo” (P1), con el 91.08 %, y “Mi trabajo se facilita por los recursos tecnológicos disponibles” (P4), con el 91.72 %, como valoración negativa.

Respecto a la dimensión de la Capacitación, es mayoritariamente negativa la valoración que existe en todos sus indicadores. La pregunta “La capacitación es un proceso programado por la empresa” (P2), con el 89.17%, “Se ha considerado la capacitación orientada a las competencias” (P3), con el 90.76 %, “En cuanto a los procesos de desarrollo y capacitación, se cuenta con presupuesto” (P4), con el 92.04 % tiene una valoración negativa mayor, le siguen

“Sus requerimientos sobre capacitación han sido considerados” (P5), con el 97.13 %, “La empresa le proporciona capacitación para su desarrollo profesional” (P1), con el 97.77%, valoración negativa alta para todas.

En la dimensión Motivación sus indicadores tiene una alta valoración negativa, lo que se refleja en las siguientes preguntas: “Realizo mi trabajo con sentida motivación” (P1), con el 95.54 %, “El desarrollo de sus actividades se realiza en un clima laboral idóneo” (P3), con el 96.50 %, le sigue “Se reconoce la eficiencia en mi trabajo” (P2), con el 96.82 %, “Las condiciones físicas-ambientales del trabajo influyen en su actividad laboral” (P4), con el 97.45 %, y “El salario percibido responde al trabajo que Usted realiza” (P5), con el 98.09 %, tiene igualmente valoraciones negativas.

## **4.2. Pruebas de hipótesis**

Generalmente los proyectos contienen Hipótesis, las mismas que pueden estar en la categoría de Generales o Específicas, que deben ser sometidas a un proceso de validación o comprobación. Para el caso nuestro, significando una herramienta de gran ayuda y sobre todo confiable se lo hizo con la herramienta de análisis estadístico IBM SPSS 21, el mismo que permitió generar algunos estadísticos.

### **4.2.1 Prueba de la Hipótesis General**

**Ho.** El enfoque sistémico en la gestión pública no incide positivamente en el desarrollo del potencial humano de los GAD municipales de la provincia de Manabí-Ecuador.

**H1.** El enfoque sistémico en la gestión pública incide positivamente en el desarrollo del potencial humano de los GAD municipales de la provincia de Manabí-Ecuador.

## **Resultados de la aplicación del SPSS**

**Cuadro 15. Resumen de procesamiento de casos.**

**Resumen de procesamiento de casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
X Enfoque Sistémico * Y Desarrollo del Potencial Humano	314	100.0%	0	0.0%	314	100.0%

**Fuente.** IBM SPSS 21.

### Cuadro 16. Tabla de contingencia

Tabla cruzada X Enfoque Sistémico\*Y Desarrollo del Potencial Humano

		Y Desarrollo del Potencial Humano			Total
		En desacuerdo	Indeciso	Totalmente de acuerdo	
X Enfoque Sistémico	En desacuerdo	Recuento	296	2	0
		Recuento esperado	281.9	1.9	14.2
		% del total	94.3%	0.6%	0.0%
	Indeciso	Recuento	1	0	0
		Recuento esperado	0.9	0.0	0.0
		% del total	0.3%	0.0%	0.0%
	Totalmente de acuerdo	Recuento	0	0	15
		Recuento esperado	14.2	0.1	0.7
		% del total	0.0%	0.0%	4.8%
Total	Recuento	297	2	15	314
	Recuento esperado	297.0	2.0	15.0	314.0
	% del total	94.6%	0.6%	4.8%	100.0%

Fuente. IBM SPSS 21.

### Cuadro 17. Pruebas de Chi- Cuadrado. Aplicación IBM SPSS 21.

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	314,007 <sup>a</sup>	4	0.000
Razón de verosimilitud	120.525	4	0.000
Asociación lineal por lineal	305.807	1	0.000
N de casos válidos	314		

a. 6 casillas (66,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,01.

Fuente. IBM SPSS 21.

**Cuadro 18. Correlaciones****Correlaciones**

		X Enfoque Sistémico	Y Desarrollo del Potencial Humano	
Rho de Spearman	X Enfoque Sistémico	Coeficiente de correlación	1.000	,913**
		Sig. (bilateral)		0.000
	N		314	314
Y Desarrollo del Potencial Humano	Coeficiente de correlación		,913**	1.000
	Sig. (bilateral)		0.000	
	N		314	314

\*\*. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Fuente.** IBM SPSS 21.

**Interpretación de los resultados**

Interpretando los resultados de Chi-Cuadrado de Pearson nos permite establecer que la significancia bilateral es de 0,000 considerada inferior a 0,001 por lo que se rechaza la hipótesis nula H0 y se acepta la hipótesis alternativa H1 y como consecuencia el enfoque sistémico en la gestión pública incide positivamente en el desarrollo del potencial humano de los GAD municipales de la provincia de Manabí-Ecuador.

En cuanto a las pruebas de hipótesis, como ayuda a la interpretación, la regla establecida respecto de la decisión es:

Grados de libertad: 4

$\alpha = 0,05$

Chi Cuadrado  $X^2 = 314.007$

Punto crítico  $X^2_{cr} = 9.488$

### **Valor crítico**

Si  $X^2 > X^2_{cr}$  la hipótesis nula se rechaza y la hipótesis alternativa se acepta.

Si  $X^2 \leq X^2_{cr}$  la hipótesis nula se acepta y la hipótesis alternativa se rechaza.

Estos resultados son corroborados por el coeficiente de correlación de Spearman entre el Enfoque Sistémico en la gestión pública y el Desarrollo del Potencial Humano (0.913) que es altamente significativo.

#### **4.2.2. Prueba de la Primera Hipótesis Específica**

**H<sub>0</sub>.** El clima organizacional no influye de forma positiva el desarrollo del potencial humano de los GAD municipales de la provincia de Manabí – Ecuador.

**H<sub>1</sub>.** El clima organizacional influye de forma positiva el desarrollo del potencial humano de los GAD municipales de la provincia de Manabí – Ecuador.

## Resultados de la aplicación del SPSS

Cuadro 19. Resumen de procesamiento de casos.

Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
X1 Clima Organizacional * Y Desarrollo del Potencial Humano	314	100.0%	0	0.0%	314	100.0%

Fuente. IBM SPSS 21.

Cuadro 20. Tabla de contingencia

Tabla cruzada X1 Clima Organizacional\*Y Desarrollo del Potencial Humano

		Y Desarrollo del Potencial Humano			Total	
		En desacuerdo	Indeciso	Totalmente de acuerdo		
X1 Clima Organizacional	Totalmente en desacuerdo	Recuento	1	0	0	1
		Recuento esperado	0.9	0.0	0.0	1.0
		% del total	0.3%	0.0%	0.0%	0.3%
	En desacuerdo	Recuento	296	2	0	298
		Recuento esperado	281.9	1.9	14.2	298.0
		% del total	94.3%	0.6%	0.0%	94.9%
	Totalmente de acuerdo	Recuento	0	0	15	15
		Recuento esperado	14.2	0.1	0.7	15.0
		% del total	0.0%	0.0%	4.8%	4.8%
Total		Recuento	297	2	15	314
		Recuento esperado	297.0	2.0	15.0	314.0
		% del total	94.6%	0.6%	4.8%	100.0%

Fuente. IBM SPSS 21.

**Cuadro 21. Pruebas de Chi- Cuadrado. Aplicación IBM SPSS 21.**

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	314,007 <sup>a</sup>	4	0.000
Razón de verosimilitud	120.525	4	0.000
Asociación lineal por lineal	305.881	1	0.000
N de casos válidos	314		

a. 6 casillas (66,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,01.

**Fuente.** IBM SPSS 21.

**Cuadro 22. Correlaciones**

**Correlaciones**

		X1 Clima Organizacional	X1 Clima Organizacional	Y Desarrollo del Potencial Humano
Rho de Spearman	X1 Clima Organizacional	Coeficiente de correlación	1.000	,914 <sup>**</sup>
		Sig. (bilateral)		0.000
	N		314	314
	Y Desarrollo del Potencial Humano	Coeficiente de correlación	,914 <sup>**</sup>	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
	N		314	314

\*\*. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Fuente.** IBM SPSS 21.

## Interpretación de los resultados

Interpretando los resultados de Chi-Cuadrado de Pearson nos permite establecer que la significancia bilateral es de 0,000 considerada inferior a 0,001 por lo que se rechaza la hipótesis nula H<sub>0</sub> y se acepta la hipótesis alternativa H<sub>1</sub> y como consecuencia el clima organizacional afecta de forma positiva el desarrollo del potencial humano de los GAD municipales de la provincia de Manabí – Ecuador.

En cuanto a las pruebas de hipótesis, como ayuda a la interpretación, la regla establecida respecto de la decisión es:

Grados de libertad: 4

$\alpha = 0,05$

Chi Cuadrado  $X^2 = 314.007$

Punto crítico  $X^2_{cr} = 9.488$

### Valor crítico

Si  $X^2 > X^2_{cr}$  la hipótesis nula se rechaza y la hipótesis alternativa se acepta.

Si  $X^2 \leq X^2_{cr}$  la hipótesis nula se acepta y la hipótesis alternativa se rechaza.

Estos resultados son corroborados por el coeficiente de correlación de Spearman entre el Clima Organizacional y el Desarrollo del Potencial Humano (0.914) que es altamente significativo.

#### 4.2.3. Prueba de la Segunda Hipótesis Específica

**H<sub>0</sub>.** El perfil profesional no incide de forma positiva en el desarrollo del potencial humano de los GAD Municipales de la provincia de Manabí-Ecuador.

**H<sub>1</sub>.** El perfil profesional incide de forma positiva en el desarrollo del potencial humano de los GAD Municipales de la provincia de Manabí-Ecuador.

#### Resultados de la aplicación del SPSS

Cuadro 23. Resumen de procesamiento de casos.

Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
X2 Perfil Profesional * Y Desarrollo del Potencial Humano	314	100.0%	0	0.0%	314	100.0%

Fuente. IBM SPSS 21.

**Cuadro 24. Tabla de contingencia**

Tabla cruzada X2 Perfil Profesional Y Desarrollo del Potencial Humano

		Y Desarrollo del Potencial Humano			Total	
		En desacuerdo	Indeciso	Totalmente de acuerdo		
X2 Perfil Profesional	Totalmente en desacuerdo	Recuento	3	0	0	3
		Recuento esperado	2.8	0.0	0.1	3.0
		% del total	1.0%	0.0%	0.0%	1.0%
	En desacuerdo	Recuento	290	2	0	292
		Recuento esperado	276.2	1.9	13.9	292.0
		% del total	92.4%	0.6%	0.0%	93.0%
	Indeciso	Recuento	4	0	0	4
		Recuento esperado	3.8	0.0	0.2	4.0
		% del total	1.3%	0.0%	0.0%	1.3%
	De acuerdo	Recuento	0	0	4	4
		Recuento esperado	3.8	0.0	0.2	4.0
		% del total	0.0%	0.0%	1.3%	1.3%
	Totalmente de acuerdo	Recuento	0	0	11	11
		Recuento esperado	10.4	0.1	0.5	11.0
		% del total	0.0%	0.0%	3.5%	3.5%
	Total	Recuento	297	2	15	314
		Recuento esperado	297.0	2.0	15.0	314.0
		% del total	94.6%	0.6%	4.8%	100.0%

**Fuente.** IBM SPSS 21.

**Cuadro 25.** Prueba de Chi-Cuadrado. Aplicación IBM SPSS 21.

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	314,051 <sup>a</sup>	8	0.000
Razón de verosimilitud	120.607	8	0.000
Asociación lineal por lineal	281.886	1	0.000
N de casos válidos	314		

a. 12 casillas (80,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,02.

**Fuente.** IBM SPSS 21.

**Cuadro 26. Correlaciones**

**Correlaciones**

		X2 Perfil Profesional	Y Desarrollo del Potencial Humano
Rho de Spearman	X2 Perfil Profesional	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	,786 <sup>**</sup>
		N	314
Y Desarrollo del Potencial Humano	Coeficiente de correlación	,786 <sup>**</sup>	1.000
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	314	314

\*\*. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Fuente.** IBM SPSS 21.

## Interpretación de los resultados

Interpretando los resultados de Chi-Cuadrado de Pearson nos permite establecer que la significancia bilateral es de 0,000 considerada inferior a 0,001 por lo que se rechaza la hipótesis nula H<sub>0</sub> y se acepta la hipótesis alternativa H<sub>1</sub> y como consecuencia el perfil profesional incide de forma positiva en el desarrollo del potencial humano de los GAD Municipales de la provincia de Manabí-Ecuador.

En cuanto a las pruebas de hipótesis, como ayuda a la interpretación, la regla establecida respecto de la decisión es:

Grados de libertad: 8

$\alpha = 0,05$

Chi Cuadrado  $X^2 = 314.051$

Punto crítico  $X^2_{cr} = 15.507$

### Valor crítico

Si  $X^2 > X^2_{cr}$  la hipótesis nula se rechaza y la hipótesis alternativa se acepta.

Si  $X^2 \leq X^2_{cr}$  la hipótesis nula se acepta y la hipótesis alternativa se rechaza.

Estos resultados son corroborados por el coeficiente de correlación de Spearman entre el Perfil Profesional y el Desarrollo del Potencial Humano (0.786) que es altamente significativo.

#### 4.2.4. Prueba de la Tercera Hipótesis Específica

**H<sub>0</sub>.** La disponibilidad de los recursos materiales y tecnológicos NO provoca impactos positivos en el desarrollo del potencial humano de los GAD municipales de la provincia de Manabí-Ecuador.

**H<sub>1</sub>.** La disponibilidad de los recursos materiales y tecnológicos provoca impactos positivos en el desarrollo del potencial humano de los GAD municipales de la provincia de Manabí-Ecuador.

#### Resultados de la aplicación del SPSS

Cuadro 27. Resumen de procesamiento de casos.

Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
X3 Asignación de recursos * Y Desarrollo del Potencial Humano	314	100.0%	0	0.0%	314	100.0%

Fuente. IBM SPSS 21.

**Cuadro 28. Tabla de contingencia**

Tabla cruzada X3 Asignación de recursos\*Y Desarrollo del Potencial Humano

		Y Desarrollo del Potencial Humano			Total
		En desacuerdo	Indeciso	Totalmente de acuerdo	
X3 Asignación de recursos	Totalmente en desacuerdo	Recuento	6	0	0
		Recuento esperado	5.7	0.0	0.3
		% del total	1.9%	0.0%	0.0%
	En desacuerdo	Recuento	287	2	0
		Recuento esperado	273.4	1.8	13.8
		% del total	91.4%	0.6%	0.0%
	Indeciso	Recuento	4	0	0
		Recuento esperado	3.8	0.0	0.2
		% del total	1.3%	0.0%	0.0%
	De acuerdo	Recuento	0	0	5
		Recuento esperado	4.7	0.0	0.2
		% del total	0.0%	0.0%	1.6%
	Totalmente de acuerdo	Recuento	0	0	10
		Recuento esperado	9.5	0.1	0.5
		% del total	0.0%	0.0%	3.2%
	Total	Recuento	297	2	15
		Recuento esperado	297.0	2.0	15.0
		% del total	94.6%	0.6%	4.8%
					100.0%

**Fuente.** IBM SPSS 21.

**Cuadro 29. Pruebas de Chi- Cuadrado. Aplicación IBM SPSS 21.**

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	314,073 <sup>a</sup>	8	0.000
Razón de verosimilitud	120.649	8	0.000
Asociación lineal por lineal	272.704	1	0.000
N de casos válidos	314		

a. 11 casillas (73,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,03.

**Fuente.** IBM SPSS 21.

**Cuadro 30. Correlaciones**

**Correlaciones**

	X3 Asignación de recursos	Y Desarrollo del Potencial Humano
Rho de Spearman	X3 Asignación de recursos	Coeficiente de correlación
		Sig. (bilateral)
	N	1.000
Y Desarrollo del Potencial Humano	Y Desarrollo del Potencial Humano	Coeficiente de correlación
		Sig. (bilateral)
	N	,742 <sup>**</sup>

\*\*. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Fuente.** IBM SPSS 21.

## Interpretación de los resultados

Interpretando los resultados de Chi-Cuadrado de Pearson nos permite establecer que la significancia bilateral es de 0,000 considerada inferior a 0,001 por lo que se rechaza la hipótesis nula H<sub>0</sub> y se acepta la hipótesis alternativa H<sub>1</sub> y como consecuencia la disponibilidad de los recursos materiales y tecnológicos provoca impactos positivos en el desarrollo del potencial humano de los GAD municipales de la provincia de Manabí-Ecuador.

En cuanto a las pruebas de hipótesis, como ayuda a la interpretación, la regla establecida respecto de la decisión es:

Grados de libertad: 8

$\alpha = 0,05$

Chi Cuadrado  $X^2 = 314.073$

Punto crítico  $X^2_{cr} = 15.507$

## Valor crítico

Si  $X^2 > X^2_{cr}$  la hipótesis nula se rechaza y la hipótesis alternativa se acepta.

Si  $X^2 \leq X^2_{cr}$  la hipótesis nula se acepta y la hipótesis alternativa se rechaza.

Estos resultados son corroborados por el coeficiente de correlación de Spearman entre la disponibilidad de recursos materiales y tecnológicos y el Desarrollo del Potencial Humano (0.742) que es significativo.



## **CAPÍTULO V:**

# **IMPACTOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LOS GAD**

### **5.1. Propuesta para la solución del problema**

#### **5.1.1. Antecedentes.**

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) Municipales de la Provincia de Manabí son entes públicos que administran los recursos que provienen del estado y de la comunidad, para generar bienestar, como uno de sus objetivos sustantivos.

Actualmente, de acuerdo con la percepción de los ciudadanos y de los mismos funcionarios, no se puede cumplir, con relativa efectividad, con las funciones asignadas, razón por la cual se convierte en una realidad que exige un planteamiento de propuestas alternativas que coadyuven a su mejoramiento. Lo expuesto se corrobora en primera instancia con los antecedentes de la investigación, en donde se evidencia las debilidades de la gestión de los Gobiernos Municipales, y en segunda instancia con lo establecido en el marco teórico con el aporte sustantivo de varios autores respecto a la temática, así como por lo manifestado y a la vez sugerido en la Carta Iberoamericana de la Función Pública, como un

referente de la calidad de la administración pública en los países Latinoamericanos.

Ante estos escenarios que configuran una realidad a ser atendida, y considerando la importante información producto de los resultados obtenidos en las variables investigadas, en donde quedó evidenciado que el Enfoque Sistémico en la gestión pública incide en el Desarrollo del Potencial Humano, se plantea la siguiente propuesta, “Modelo para la gestión de los GAD municipales de la provincia de Manabí, sustentado en el Enfoque Sistémico”, la misma que ha sido diseñada con fundamentación y estructura, y que a continuación se presenta.

### **Modelo de gestión, conceptualización y contexto.**

La Gestión administrativa, en su concepción elemental, es el conjunto de acciones y decisiones que se toman en una organización, lo que a su vez permite la aplicación y cumplimiento de las etapas de todo proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

En términos generales la gestión se entiende como el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos preestablecidos. En este sentido la gestión es de carácter teleológico, es decir, se orienta al cumplimiento de los fines (Álvarez Collazos & Chica Vélez, 2008), y que implica un campo de acción con tres elementos: situación dada (diagnóstico), contexto deseado (visión de la organización), y orientación (acciones para un fin).

El objetivo final es alcanzar la calidad y la eficacia en cuanto al servicio que los GAD municipales de Manabí prestan al colectivo.

## **Fundamentos del Modelo para la gestión de los GAD municipales de la provincia de Manabí, sustentado en el enfoque sistémico.**

Con la intención de dotarle de rigor científico y consistencia la investigación realizada se sustenta en algunos fundamentos:

### **Fundamentos legales**

De importante consideración, pues la dinámica del sistema legal puede ser determinante para una organización, ya que la aprobación o modificación de una ley puede traerle beneficios o perjuicios. (Marcó, Loguzzo, & Leonel, 2016).

El modelo propuesto tiene la fundamentación legal siguiente:

La Constitución de la República del Ecuador 2008. .

COOTAD (Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización). (Ecuador, 2008; COOTAD, 2010).

### **Fundamentos de gestión**

La Norma ISO 9001:2015, representa la base, como norma internacional, del Sistema de Gestión de la Calidad – SGC de toda organización que pretenda alcanzar la calidad. El Centro Latinoamericano de la Administración para el Desarrollo (CLAD). (CLAD. Centro Latinoamericano de Administraciòn para el Desarrollo.).

## Estructuración sistémica

Aspectos que consisten en dotar a la propuesta de una estructura coherente, en donde sus elementos, en su relación e interacción, garanticen el alcance de los objetivos. Entre los elementos tenemos:

### Misión

Dinamizar y alcanzar calidad en los procesos que demanden una buena gestión en la administración de los GAD municipales de la provincia de Manabí, de tal manera que se logre dar un servicio de calidad y calidez con sentido de equidad y justicia.

### Objetivo

Significar un referente de gestión pública con enfoque sistémico que haga posible que estos gobiernos locales cuenten con un conjunto de herramientas que permita desarrollar las potencialidades humanas, lo que puede ser un significativo aporte para su administración.

Cabe indicar que los resultados de la aplicación de ese modelo en los GADs redundarán en términos positivos y de beneficio para el mismo colectivo, siempre y cuando se considere fortalecer el clima organizacional, tener presente la importancia del perfil profesional, y la disponibilidad de recursos materiales y tecnológicos.

### Plan de acciones

Para poder alcanzar lo establecido como propósito de diseña un plan de acción, que contempla los elementos siguientes: objetivos,

estrategias, actividades, recursos, responsables, resultados, y tiempo. Cuadros 31, 32, 33, 34.

### Cuadro 31. Estrategia aplicada al Clima Organizacional.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLE	RESULTADO	TIEMPO
Aplicar el Enfoque Sistémico para la optimización de la gestión de los GAD Municipales de la Provincia de Manabí	Implementar acciones tendientes a generar un clima organizacional idóneo que impacte en el comportamiento individual y colectivo de los trabajadores de los GAD municipales de la provincia de Manabí a través del Enfoque Sistémico.	Fomentar un ambiente laboral y social idóneo  Propiciar un estilo de liderazgo que estimule el desarrollo de los trabajadores  General el sentido de pertenencia de los funcionarios en todos los niveles  Brindar las herramientas y equipos de trabajo a los funcionarios  Fomentar estímulos acorde al desarrollo de las competencias de los funcionarios	Humano Tecnológico Financiero	Director del Departamento de Talento Humano	Condiciones óptimas del clima organizacional a través del Enfoque Sistémico	4 meses

**Fuente.** Diseño del investigador.

### Cuadro 32. Estrategia aplicada al Perfil Profesional.

**Potencial humano en GAD municipales de la provincia de Manabí**

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLE	RESULTADO	TIEMPO
Aplicar el Enfoque Sistémico para la optimización de la gestión de los GAD Municipales de la Provincia de Manabí	Generar las condiciones adecuadas para que los cargos y puestos de trabajo sean cubiertos por funcionarios que cumplan el perfil profesional a partir del Enfoque Sistémico	Evaluación de las condiciones claves requeridas por la organización  Aplicación del manual de funciones para los funcionarios de los GAD.  Capacitación y perfeccionamiento al personal de forma permanente.  Informar sobre perfil de competencia requerido para los cargos.	Humano Tecnológico Financiero	Director del Departamento de Talento Humano	Lograr una mayor productividad en el rendimiento de los trabajadores a través del Enfoque Sistémico.	4 meses

**Fuente.** Diseño del investigador.

**Cuadro 33. Estrategia aplicada al Recurso Materiales y Tecnológicos.**

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLE	RESULTADO	TIEMPO
Aplicar el Enfoque Sistémico para la optimización de la gestión de los GAD Municipales de la Provincia de Manabí	Dotar de las herramientas, materiales y equipos necesarios para el adecuado cumplimiento de las funciones.	Contar con el presupuesto necesario para la adquisición de los recursos.  Contar con el personal preparado para el uso correcto de los equipos tecnológicos.  Adquirir el equipo tecnológico requerido para garantizar el desarrollo de las actividades.	Humano Tecnológico Financiero  Compras públicas	Departamento Financiero	Aprovechamiento adecuado del recurso asignado y disponible	4 meses

**Fuente.** Diseño del investigador.

**Cuadro 34. Estrategia aplicada al Desarrollo del Potencial Humano.**

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLE	RESULTADO	TIEMPO
Potenciar el Desarrollo del Capital Humano de los GAD municipales de la provincia de Manabí mediante el Enfoque Sistémico	Potenciar el Desarrollo del Capital Humano a través de las relaciones interpersonales Crear hábitos en el manejo del trabajo en equipo Implementar estrategias de comunicación organizacional. Desarrollar habilidades en el manejo de desarrollo de conflictos	Cursos de Capacitación	Humano Tecnológico Financiero	Director del Departamento del talento Humano Director del Departamento Financiero	Adquisición de Habilidades y Destrezas en el cumplimiento de las funciones.	4 meses

**Fuente.** Diseño del investigador.

## 5.2. Costos de implementación de la propuesta

Los resultados obtenidos en la investigación permitieron determinar que la variable independiente (X) Enfoque sistémico en la gestión pública incide en la variable dependiente (Y) Desarrollo del Potencial Humano de los GAD Municipales de la Provincia de Manabí. Ante estos resultados y reconociendo que los GAD Municipales son instituciones públicas que existen para generar bienestar mediante una gestión administrativa de calidad y a favor de los intereses más caros de las comunidades, estos entes se convierten en la posibilidad para dichas comunidades, de generar el bienestar deseado.

Las consideraciones expuestas nos permiten percibir la importancia y relevancia de estos organismos, que mediante una adecuada gestión permitan tener entidades sólidas sustentadas en la calidad de la gestión.

### Cuadro 35. Presupuesto de la propuesta.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Socializar con los administradores de los GAD municipales de Manabí los resultados obtenidos, mediante conferencias programadas para tal efecto.	6	600	3,600
Programar charlas para abordar los temas referentes al Enfoque Sistémico y Desarrollo del Potencial Humano	6	600	3,600
Total			7,200

**Fuente.** Diseño del investigador.

### 5.3. Beneficios que aporta la propuesta

Si bien es cierto la propuesta contempla el establecimiento de dos objetivos, aplicados al Enfoque Sistémico en la gestión pública y al Desarrollo del Potencial Humano, da la posibilidad, mediante la implementación de algunas estrategias, de desarrollar un conjunto de acciones o actividades que permitirán alcanzar algunos resultados para mejorar la gestión, todo esto conduce a que es posible aplicar el Enfoque Sistémico para la optimización de la gestión de los GAD Municipales de la Provincia de Manabí, así como potenciar el Desarrollo del Capital Humano de los GAD Municipales de la Provincia de Manabí mediante el Enfoque Sistémico en la gestión pública.

En cuanto a los indicadores de cada una de las variables, en el caso del Clima organizacional presenta una valoración muy negativa, lo que nos permite deducir que debe ser considerablemente mejorado para que se convierta en un factor de incidencia sustantiva y poder crear un entorno laboral idóneo y adecuado para el desarrollo de

todas las actividades, ello implica considerar cambios que van desde la postura de liderazgo participativo, la interrelación personal con cordialidad y respeto, general el sentido de pertenencia de los funcionarios, brindar las herramientas y equipos de trabajo a los funcionarios, y fomentar estímulos acorde al desarrollo de las competencias de los funcionarios, con esto se lograría generar las condiciones óptimas del clima organizacional a través del Enfoque Sistémico.

Con los indicadores correspondientes al Perfil Profesional se evidenció que están mayoritariamente con una valoración negativa, lo que nos permite inferir que es necesario para mejorar el desempeño de los colaboradores de los GAD Municipales generar las condiciones adecuadas para que los cargos o puestos de trabajos sean cubiertos por funcionarios que cumplan el perfil profesional a partir del enfoque sistémico, esto mediante actividades que permitan evaluar las competencias clave requeridas por la organización, aplicación del manual de funciones para los funcionarios de los GAD, capacitación y perfeccionamiento al personal de forma permanente, e informar sobre el perfil de competencia para los cargos requeridos, lo que dará como resultado lograr una mayor productividad en el rendimiento de los trabajadores a través del Enfoque Sistémico en la gestión pública.

De igual manera, los indicadores relacionados a los Recursos Materiales y Tecnológicos tuvieron una valoración negativa considerable, indicando que la asignación de tales recursos en los GAD Municipales de Manabí no permite realizar una adecuada labor que conduzca a una gestión de calidad con los beneficios conocidos. La propuesta permite diseñar una estrategia que consiste en dotar de las herramientas, materiales y equipos necesarios para el adecuado

cumplimiento de las funciones, lo que es posible mediante actividades como contar con el presupuesto necesario para la adquisición de los bienes, contar con el personal preparado para el uso correcto de los equipos tecnológicos, y adquirir el equipo tecnológico requerido para garantizar el desarrollo de las actividades, dando como resultado el aprovechamiento adecuado del recurso asignado y disponible.

En cuanto a los indicadores del Desarrollo del Potencial Humano fueron de una valoración negativa, y al respecto se diseñaron algunas estrategias como: potenciar el Desarrollo del Capital Humano a través de las relaciones interpersonales, crear hábitos en el manejo del trabajo en equipo, implementar estrategias de comunicación organizacional, además, desarrollar habilidades en el manejo de desarrollo de conflicto, para esto es necesarios programar actividades relacionadas a cursos de capacitación, lo que permitirá resultados tendientes a la adquisición de habilidades y destrezas en el cumplimiento de sus funciones.

## **CAPÍTULO VI:**

# **ANÁLISIS SOBRE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LOS GAD**

### **6.1. Conclusiones**

Actualmente las organizaciones y empresas tienen que asegurar, mediante una gestión de calidad, un posicionamiento en el dinámico mundo de la competencia, esto obliga a que las empresas y organizaciones estén en permanente alerta a los cambios que en el mundo de la administración se están dando como producto de las exigencias de estos nuevos contextos.

Los GAD Municipales de la Provincia de Manabí no pueden abstraerse de estos nuevos requerimientos en cuanto a la gestión. A partir de estas consideraciones, los resultados que se obtuvieron en la investigación nos permiten realizar las conclusiones siguientes a ser consideradas:

Una vez obtenidos los resultados de las encuestas podemos considerar que el Clima Organizacional, en todos sus indicadores, tuvo una valoración negativa alta, con un promedio de 94.33 % de descontento, lo que nos hace concluir que es un factor de mucha importancia para garantizar un entorno laboral idóneo, de tal manera

que los indicadores de cordialidad y apoyo entre los miembros de la organización, que la generación de un ambiente de trabajo caracterizado por el trabajo en equipo y la articulación entre áreas para mejorar la gestión, que el estilo de dirección es fundamental para que los diferentes niveles de dirección se relacionen con los empleados, que el sentido de pertenencia siempre será un factor clave que influye en la motivación laboral, que las condiciones de trabajo merecen la atención requerida para que la percepción del trabajador sea de satisfacción, y que la retribución en función del trabajo es muy necesaria para mantener la motivación en los colaboradores. Con estas consideraciones se demuestra que el Clima Organizacional adecuado aporta positivamente a la gestión de los GAD Municipales de la Provincia de Manabí.

En cuanto al Perfil Profesional, los resultados de las encuestas de los indicadores que lo conforman, todos tuvieron una valoración negativa alta, con un promedio de 91.85 %: Conocimiento de la Competencia clave de la organización, Perfiles elaborados en alineación con las competencias clave de la organización, Perfeccionamiento continuo del funcionario público, tuvieron una valoración negativa, lo que nos permite concluir que no se respetan los méritos, que prevalece la influencia política para la asignación de puestos, que los perfiles que obedezcan a competencias mínimas no son considerados, todo esto converge para determinar que el perfil profesional es de suma importancia e incide en el desarrollo del Potencial Humano de los GAD Municipales de la Provincia de Manabí.

Sobre los resultados obtenidos de la encuestas respecto a la Disponibilidad de recursos materiales y tecnológicos, sus indicadores tuvieron una valoración igualmente alta, en promedio el 93.89 %, lo que nos indica que la cobertura de materiales y tecnología en función

de lo planificado, los recursos previstos para el desarrollo de las actividades, el soporte informático para el desarrollo del trabajo y la prestación de servicios, son vitales para poder garantizar que las actividades de la gestión se pueda reflejar en la calidad de trabajo y servicio de la cual la comunidad será su beneficiada. La disponibilidad de los recursos materiales y tecnológicos aportará de manera positiva e impactará en el desarrollo del potencial humano de los GAD Municipales de la Provincia de Manabí.

## 6.2. Recomendaciones

Ha quedado demostrado que el clima organizacional influyó en el desarrollo del potencial humano de los GAD municipales de la provincia de Manabí-Ecuador 2016, lo que permite recomendar que los GAD, como instituciones públicas que administran a favor del bienestar de las comunidades, deben generar las condiciones necesarias que impacten en el comportamiento individual y colectivo, de tal manera que los entornos laborales sean los adecuados y todos los colaboradores de la gestión contribuyan de manera sustantiva a los intereses de la institución, lo que se logra mediante una actitud consciente en donde la calidad del trabajo se evidencia en la eficiencia y la eficacia.

El Perfil Profesional es de mucha importancia en el momento que se requieran alcanzar los objetivos de los GAD Municipales. En este sentido los administradores de los GAD Municipales requieren generar las condiciones adecuadas para que los cargos o puestos de trabajos sean cubiertos por funcionarios que cumplan el perfil profesional, lo que se puede lograr mediante, entre otras cosas, la evaluación de las competencias requeridas por la organización, aplicación de manual de funciones para los colaboradores, capacitación y perfeccionamiento a los trabajadores de manera permanente. Todo tendiente a que se profesionalice la función pública, el mérito prevalezca y los sesgos políticos no incidan, lo que contribuirá para lograr una mayor productividad en el rendimiento de los trabajadores, beneficiándose los GAD y la comunidad por la calidad de servicio.

En lo que respecta a la Disponibilidad de Recursos Materiales y Tecnológicos, podemos recomendar que en los actuales momentos

las instituciones, organizaciones y empresas que quieran mantenerse posicionadas no pueden prescindir de las ventajas de la tecnología y de los beneficios que representa como una herramienta de gestión. En este sentido dotar de las herramientas, materiales y equipos necesarios para el adecuado cumplimiento de las funciones resulta de vital importancia para la calidad de la gestión, pues los procesos actuales exigen disponibilidad de este recurso y conocimiento en su uso y potencialidades. Se debe aprovechar adecuadamente del recurso asignado disponible.

Existen consideraciones a tomarse en cuenta, que han sido generadas por organismos internacionales, que tienen como objetivos la mejora permanente de los procesos en la función pública, entre ellos la CLAD, Centro Latinoamericano de Administración para el desarrollo, que en el 2003 en la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado aprobó la Carta Iberoamericana de la Función Pública, y que en su parte pertinente respecto a los Requerimientos Funcionales de la Función pública, concerniente a la planificación del recurso humano, dice:

Para garantizar la calidad de la planificación de recursos humanos resultará imprescindible disponer de sistemas de información sobre el personal capaces de permitir un conocimiento real y actualizado de las disponibilidades cuantitativas y cualitativas de recursos humanos, existentes y previsibles en el futuro, agregadas por diferentes sectores, unidades, ámbitos organizativos, cualificaciones, franjas de edad y cualesquiera otras agrupaciones necesarias para la adecuada gestión del capital humano. (CLAD, Carta Iberoamericana de la Función Pública, 2003, pág. 11).

Lo que se convierte en un referente de valiosa importancia a ser adaptado y adoptado, considerando realidades, requerimientos y necesidades de cada contexto de aplicación.

Igualmente, respecto a la tecnología, como herramienta e ayuda en la gestión administrativa pública, la misma CLAD, en la IX Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado Pucón, realizada en Chile en junio de 2007 aprobó la Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico, la misma que en uno de sus apartados sugiere:

A los efectos de la presente Carta Iberoamericana se entienden las expresiones de “Gobierno Electrónico” y de “Administración Electrónica” como sinónimas, ambas consideradas como el uso de las TIC en los órganos de la Administración para mejorar la información y los servicios ofrecidos a los ciudadanos, orientar la eficacia y eficiencia de la gestión pública e incrementar sustantivamente la transparencia del sector público y la participación de los ciudadanos. Todo ello, sin perjuicio de las denominaciones establecidas en las legislaciones nacionales. La adopción del Gobierno Electrónico en la gestión pública por parte de los Estados iberoamericanos se propone la satisfacción de las necesidades, así como contribuir al desarrollo de la sociedad, por lo que jamás podrá consistir en una simple respuesta a las ofertas tecnológicas que provienen del mercado.(CLAD, Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico, 2007, pág. 7).

Lo que sugiere la Carta, se convierte en un referente a ser implementado a nuestro contexto, con las debidas adaptaciones correspondientes, de tal manera que podamos ir en consonancia con

la tendencia en la gestión administrativa del sector público que impera en otros lugares.



## BIBLIOGRAFÍA

- Ackoff, R. L. (1983). *Planificación de la Empresa del Futuro*. México: Noriega Editores.
- Alles, M. (2007). *Influencias de las características de personalidad (competencias) en la empleabilidad de profesionales*. Buenos Aires. Argentina.: Tesis para optar por el grado académico de Doctor. Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas.
- Alles, M. (2011). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. A. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencia*. Buenos Aires: Granica. Segunda Edición.
- Almada, S. (2016). *Tesis Doctoral: "Dirección Estratégica de Recursos Humanos y Comprensión Total"*. Málaga: Universidad de Málaga.
- Álvarez Collazos, A., & Chica Vélez, S. (2008). *Gestión de las Organizaciones Públicas*. Bogotá: Escuela Superior de Administración Pública.
- Álvarez, F. (2011). “Evaluación del desempeño en la Administración Pública: propuesta metodológica”. Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas, 99-113.
- Andrade, H. (2005, p.16). Comunicación organizacional interna: disciplina y técnica. España: Gesbiblo, S.L.
- Armstrong-Stassen, M. (1999, p.125). The effect of gender and organizational level on how survivors appraise and cope with organizational downsizing. *Journal of Applied Behavioral Science*, 34(2), 125.

- Arrieta. (2008). "Motivación en el trabajo: viejas teorías, nuevos horizontes". *Actualidades en Psicología*, 27-90.
- Arroyo, M. (2014). Tesis Doctoral: "Aproximación a la medición del Bienestar ("Buen Vivir") en el Ecuador. Indicadores objetivos versus indicadores subjetivos del bienestar, una aplicación a las medidas económicas contemporáneas del mismo desde una perspectiva regional". Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Bañón, R., & Carrillo, E. (1997). *La Administración Pública*. Madrid: Instituto Universitario Ortega y Gasset.
- Barbarán, H. (2015). "Modelo pedagógico sistémico y el desarrollo integral del Perú: una comparación con los modelos pedagógicos contemporáneos". Lima: Universidad Nacional de Educación "Enrique Guzmán Valle".
- Barcellos, L. (2010). Tesis Doctoral: "Modelos de gestión aplicados a la sostenibilidad empresarial". Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Bedoya, M. A., Posada, D., Quintero, M. C., & Zea, J. D. (2016). Factores influyentes en el bienestar de los individuos en un contexto laboral. *PSYCONEX*, 8(12).
- Bertalanffy, E. (1968). *Teoría General de los Sistemas; Fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. Publicado por George Braziller, New York.
- Bertalanffy, E. V. (1952). *Problems of Life*. New York: Jhon Wiley & Sons.
- Bertalanffy, E. V. (1968). *Teoría General de los Sistemas*. México: Publicado por George Braziller, New York.
- Bertalanffy, L. V. (1976). *Teoría General de los Sistemas*. México.
- Blanco, A., & Díaz, D. (2005). "El bienestar social: su concepto y medición". *Psithema*, 582-589.

- Bonache, J. (2002, p.57-58). Prácticas de Recursos Humanos y Rendimiento Empresarial. *Dirección Estratégica de Personas*, 57-58.
- Borges, M., & Saucedo, A. (2017). "El engranaje institucional como elemento del enfoque sistemático de la innovación en Latinoamérica.". *Ciencias Sociales*, 78-79.
- Boulding, K. (april de 1956). General Systems Theory: the Skeleton of Science. *Management Sicence*, 197.
- Brunet, L. (1997). El clima de trabajo en las organizaciones. *Trillas*. México.
- Buxarrais, M. R. (julio de 2013). Nuevos valores para una nueva sociedad. Un cambio de paradigma en educación. *EDETANIA* 43, 53-65.
- Cabanellas, G. (s/f). *Diccionario Enciclopédico del Derecho*. Material en soporte digital.
- Cabrero, E. (2000). *Gestión Pública, ¿la administración pública de siempre bajo un nuevo disfraz?* México: Fondo de Cultura Económica.
- Calves y Gutiérrez. (2013, p.22). El funcionario público en el contexto actual de transformaciones. En C. d. Autores, *Administración Pública* (pág. 22). La Habana: Escuela Superior de Cuadros del Estado.
- Calves, S. y Gutiérrez, O. (2013). *Administración Pública* (Vol. 1). La Habana: Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno.
- Calves, S., & Gutiérrez, O. (2013). *Administración Pública* (Vol No. 1). La Habana: Escuela Superior de Cuadros del Estado.
- (2003). *Carta Iberoamericana de la Función Pública*. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.

- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). (2008). *Carta Iberoamericana de calidad en la gestión pública*. San Salvador: Adoptada por la XVIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno 2008.
- Cervera, L. (2012). *Liderazgo transformacional del Director y su relación con el clima organizacional de las instituciones educativas del distrito Los Olivos*. Lima: Perú: Universidad Mayor de San Marcos.
- Chale y Ndyemalila. (2010). *Prácticas de gestión del capital humano en el marco del programa de reforma del gobierno local: el caso de Mbanga, Medio rural y Songea*. Recuperado el 7 de octubre de 2016, de Institute of Accountancy Arasha (IAA): [www.iaa.ac.tz](http://www.iaa.ac.tz)
- Chiang, M., Martín, M., & Núñez, A. (2016). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Chiavenato, I. (1991). *Administración Moderna*. México: McGraw-Hill Nueva Editorial Interamericana.
- Chiavenato, I. (1993). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2006). *introducción a la teoría general de la administración*. Séptima Edición. McGraw-Hill. Nueva Editorial Interamericana, S.A. México, 2006.
- Chiavenato, I. (2007). *Gestión del talento humano*. Mcgraw-Hill. Nueva Editorial Interamericana, S.A. México, 2017.
- Chiavenato, I. (2007). *Gestión del talento Humano*. México: McGraw-Hill. Nueva Editorial Interameriaca, S.a. México, 2007.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Hmano*. McGrawHill/Interamericana. Editores, S.A. 2009.

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. McGrawHill/Interamericana. Editores, S.A. 2009.
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill. Nueva Editorial Interamericana, S.A.
- Chimpen, V. (2016). *Tesis Doctoral: "Modelos motivacionales para optimizar la satisfacción laboral en el personal que labora en El IEST público Enrique López Albújar Ferreñafe – 2016"*. Universidad César Vallejo.
- CLAD. (2003). *Carta Iberoamericana de la Función Pública*. Santa Cruz de la Sierra: CLAD.
- CLAD. (2007). *Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico*. Pucón, Chile: IX Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado.
- CLAD. (2007). *Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico*. Chile.
- CLAD. (2008). *Carta Iberoamerica de Calidad de la Función Pública*. El Salvador.
- (s.f.). CLAD. *Centro Latinoamericano de Administraciòn para el Desarrollo*.
- Claude, L.-L. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- Contreras, B. (s/f). Una herramienta para medir el clima organizacional: cuestionario de Litwin y Stringer.
- COOTAD. (2010). *Código Orgánico de Organización Territorial , Autonomía y Descentralización*. Quito: Registro Oficial.
- Cortés, M., Martínez, F., & Monroy, G. (2009). “Compromiso y responsabilidad organizacionales: Una aproximación sistémica”. *Producción Económica*, 16.
- Crozier, M. (1987). *Estado modesto, Estado moderno*. México: Fondo de Cultura Económica.

- Cruz, S. (2001). *Relación entre el enfoque de gestión de la calidad y el desempeño organizativo. Una aproximación desde la perspectiva basada en los recursos.* Universidad de Valencia: Tesis para optar por el grado académico de Doctor.
- Cuenca, J. (2002). La gestión estratégica de recursos humanos en las entidades locales. *Capital Humano*(161), 32-38.
- Cuesta, A. (2005). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos.* La Habana: 2da. Edición, Revisada y Ampliada. Editorial Académica.
- Cuesta, A. (2010). *Tecnología de gestión de recursos humanos* (Tercera ed.). La Habana: Felix Varela y Academia.
- D Alessio I, F. (2013). *Pearson Educación.* S.A. México, 2013.
- De Quevedo, F., Asprilla, Y., & González, M. (2017). “Entropía der la movilidad urbana en el espacio metropolitano de Guadalajara: Transporte privado y calidad del aire.”. *Tecnura*, 138-149.
- Díaz, C. (2014). El enfoque sistémico en Análisis del Trabajo: Algunos Elementos Teóricos. *Psykhe*, 43-53.
- Díaz, M. (2004). *Gestión del potencial humano en las organizaciones.*
- Díaz, M. (2004). *Gestión del potencial humano en las organizaciones.*
- Donoso, T., Cabrera, F., Aneas, A., Santos , J., & Curós, P. (2009). “Análisis de necesidades en formación intercultural en la administración pública”. *Revista de Investigación Educativa*, 149-167.
- Durán, M. (2010). “Bienestar psicológico: el estrés y la calidad de vida en el contexto laboral”. *Revista Nacional de Administración*, 71-84.
- Ecuador, C. d. (2008). *Constitución de la República del Ecuador.* Quito: Registro Oficial.
- Ecuador, C. d. (2008). *Constitución de la República del Ecuador.* Quito: Registro Oficial.

- Eiguren, M. (2015). *Tesis Doctoral: "Las actividades de la empresa y la creación de valor: Un enfoque sistémico"*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Elera, J. (2017). *Tesis Doctoral: "Propuesta de valoración de la gestión administrativa de la gerencia de desarrollo humano de la municipalidad de San Isidro, Lima 2015-2016"*. Universidad Nacional Federico Villareal.
- Feijó, A. (2013). *La evaluación de los servidores públicos y la necesidad de garantizar el derecho a la estabilidad en la Leo Orgánica del Servicio Público*. Universidad Nacional de Loja: Tesis de grado previo a la obtención del Título de Abogado.
- Fernández, I., & Baeza, R. (2002). "Aplicación del modelo de competencia: experiencias en algunas empresas chilena". *Spykhe*, 141-148.
- Fierro, A. (2000). Sobre la vida feliz. ISBN 10:9788495212856.
- Fierro, A. (2001). "Sobre la vida feliz". *Psicothema*, 530-531.
- Flippo, E. (1970). *Principios de administración de personal*. Sau Paulo: Atlas.
- Fonseca, C. (2017). *Tesis Doctoral: "Espiritualidad y resiliencia"*. Universidad de Extremadura.
- Fraga, G. (2010). *Derecho Administrativo*. México: Porrúa.
- Fremont, K. y Rosenzweing, J. (1986). *Administración de las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Fuentes, C. (2008). *Concepción Científica holístico configuracional: una alternativa epistemológica en la construcción del conocimiento científico*. 2008. Santiago de Cuba: CITMA.
- Fuentes, H. (2008). *Concepción Científica holístico configuracional: una alternativa epistemológica en la construcción del conocimiento científico*. Santiago de Cuba: CITMA.

- García, C., & González, I. (2000). La categoría Bienestar Psicológico. Su relación con otras categorías sociales. *Medicina Integral*.
- García, F., & Llanos, A. (2006). "Características de la demandad de capacitación en personal administrativo en hospitales nacionales de Lima y Callao". *Revista Med Hered*, 17 (1).
- García, G. (2002). *Contribución a la reorganización del campo científico de la administración: una propuesta epistemológica*. ISP "José Antonio Echeverría". La Habana: Tesis en opción al Grado Cienctífico de Doctor en Ciencias Económicas.
- García, G. (2002). *Contribución a la reorganización del campo científico de la administración: una propuesta epistemológica*. La Habana: ISP "José Antonio Echeverria".
- García, M. (julio-diciembre de 2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual. *Cuaderno de Administración. Universidad del Valle*, 42.
- García, M. (2017). *Tesis Doctoral: "Cultura Organizacional, motivación y la satisfacción laboral del personal de una municipalidad de Ica"*. Universidad César Vallejo.
- García, M., & Forero, C. (2013). "Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: una explicación desde las ecuaciones estructurales". *Psicogente*, 120-142.
- García, V. (2012). *Tesis Doctoral: "La motivación laboral, estudio descriptivo de algunas variables"*. Valladolid: Universidad de Valladolid.
- Giraldo Campero, H. (1983). *Introducción a la Teoría de Sistemas*. Bogotá: Servicio Nacional de Aprendizaje.
- Goldrat, E. (1990). *Theory of constraints*. USA: Nort River Press.
- González, C., & Montalvo, T. (2008). Capacitación para el cambio. *Acimed*, 17(4).

- González, J., & Bretones, F. (2009). Motivación laboral. *Psicología del trabajo*, 71-90.
- González, M., & Tarragó, C. (2008). "Capacitación para el cambio". *Acimed*, 17(4).
- González, P. (2015). *Tesis Doctoral: "Bienestar laboral y personal en trabajadores de universidad"*. Extremadura: Universidad de Extremadura.
- Gordon, J. (1997). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Grin, E. J., Hernández Bonivento, J., & Luiz Abrucio, F. (2017 p. 9). *El gobierno de las grandes ciudades: Gobernanza y descentralización en las Metrópolis de América Latina*.
- Guiñazú. (2004). "Capacitación efectiva en la Empresa". *INVENIO*, 103-116.
- Gutiérrez, O. (2013). *La contextualización de los modelos de gestión pública*. La Habana: MAterial en soporte digital ESCuela NAcional de Cuadros de la Administración Pública.
- Gutiérrez, W. (2018). *Tesis Doctoral: "Cultura y compromiso organizacional en la innovación laboral*. Universidad César Vallejo.
- Harper y Lynch. (1992). *Manuales de Recursos Humanos*. Madrid: Gaceta de negocios.
- Hawes, G. (2005). Construcción de un perfil profesional, Universidad de Talca. *Instituto de Investigación y Desarrollo Educacional. Proyecto Mecesup Tal0101*.
- Hernández, A. (2004). Perfil Profesional. *Revista Pedagógica Universitaria*, 9(2), 30.
- Hernández, F., Silva, E., & Martí, Y. (2006). "Conocimiento organizacional: La gestión de los recursos y el capital humano". *Acimed*.

- Hernández, R. (2004 p. 38). *Metodología de la Investigación*. La Habana: Félix Varela.
- Hernández, S. (2006). *Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen, evolución, vanguardia. Cuarta Edición*. McGraw-Hill/Interamericana. México, 2006.
- Herrera, C.; Terán, O.E. y Rivera, I. (2014). Cuadro de Mando Integral y el Enfoque Sistémico como herramienta para la generación de valor económico del capital humano en las organizaciones. *Omnia*, 20(2), 105-119.
- Hurtado, A. (2011). "Falta el título". Tesis para optar por el grado académico de Doctor en Planificación y Gestión. Universidad de Valencia.
- Iñaki, V. (2012). Características básicas de un sistema abierto. *Assentire Consulting*.
- Jamenson, A., & Mencías, V. (2017). *Política Fiscal y Tributaria*. Quito: Centro de Estudios Fiscales-SRI.
- Kaplan R. (2008, p. 21). *Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorcard*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000. S.A.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1997). *Cuadro de Mando Integral, The Balanced Scorcard*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000. S.A.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1997). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones GEStión 2000. S.A. .
- Kast, F.E. y Rosenzbeig, J.A . (1976). *Asministración en las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Katz, D. y Kahn. (1970). *Psicología social de las organizaciones*. Sao Paulo: Atlas.
- Klinggaard, R. (2004). Prevención de la corrupción ebn el servicio público: un enfoque internacional. *INAP. Serie praxis* 63, 149.
- Koscinczuk, P. (2014). "Ambiente, adaptación y estrés". *Rev. Vet.*, 67-76.

- Laca, F., Mejía, J., & Gondra, J. (2006). "Propuesta de un modelo para evaluar el bienestar laboral como componente de la salud mental". *Psicología y Salud*, 87-92.
- Laca, F., Mejía, J., & Gondra, J. (enero-junio de 2008). Propuesta de un modelo para evaluar el bienestar laboral como componente de la salud mental. *Psicología y Salud*, 87-92.
- Las Heras, J. M. (2008). *Estado Eficiente. Administración Financiera Gubernamental. Un enfoque sistemático*. (Segunda ed.). Santa Fé, Argentina: Buyatty.
- Lope, L., & Hernández, F. (2013). Recursos Humanos: la importancia de la motivación e incentivos para los trabajadores. *MBA & Educación Ejecutiva*.
- López, M. (2009). Un modelo de gestión del Talento Humano y el Desarrollo ORganacional en el Siglo XXI. *Ponencia presentada en XII Taller INternacional de Gestión Tecnológica e Innovación y su aplicación a las organizaciones*. La Habana, Cuba.
- Luna, J. (2012). *INfluencia del capital humano para la competitividad de las pymes en el sector manufacturero de Celaya, Guanajato*. Trujillo:Perú: Tesis para optar por el Grado Académico de Doctor en Planificación y Gestión. Universidad de Celaya. Facultad de Economía.
- Madrigal, B. (2009). "Capital humano e intelectual: su evaluación". *Observatorio Laboral*, 65-81.
- Marcillo, N. (2015). *Tesis Doctoral: "Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí"*. Universidad Antenor Orrego.

- Marcó, F., Loguzzo, H. A., & Leonel, J. L. (2016). *Introducción a la gestión y administración en las organizaciones*. Buenos Aires: Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Marrero, C. (2003). *Gestión de Recursos Humanos*. Holguín: Material en soporte digital.
- Maturana, H. & Varela, F. (1985). *El árbol del conocimiento*. Chile: Editorial Universitaria.
- McGehee, W. (1961). *Training in business and industry*. New York: Wiley Interscience.
- Mellano, C., Simon, J., Barria, S., & Enriquez, J. (2007). Investigación de perfiles profesionales en periodismo y comunicación para la actualización curricular permanente. *Departamento de Comunicación Social*, 139-164.
- Méndez, C. (2006). *Clima Organizacional en Colombia*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Menéndez, A. (2011). “La lucha por una administración eficiente”. *Extraordinario*, 54-59.
- Miquelena, M. (2016). Significación y uso de las categorías cambio y transformación en el entorno organizacional. *NEGOTIUM*, 5-17.
- Molina, M. (1996). *Enfoque sistémico y estratégico en la gerencia de proyectos. 1996*.
- Molina, Z. (2017). *Tesis Doctoral: "Propuesta de un modelo con enfoque sistémico para la mejora del clima social familiar en familias de las instituciones educativas de Luya-Amazonas 2016."*. Universidad César Vallejo.
- Münch, L. (2009). *Fundamentos de Administración*. Programa de Educación Superior Abierta y a Distancia. Ciencias Sociales y Administrativas.

- Münch, L. (2009). *Fundamentos de Administración*. Programa de Educación Superior Abierta y a Distancia. Ciencias Sociales y Administrativas.
- Nieto, C. (2013). Enfoque sistémico en los procesos de gestión humana. *Escuela de Administración de Negocios*, 120-136.
- Ortegón Quiñones, E., & Machicao Valencia, J. (2019). *Complejidad, inteligencia artificial y evolución en la gestión pública: Retos y oportunidades*. Huancayo: Universidad Continental. Fondo Editorial.
- Pagani, M. L. (2015). *Estudios sobre Gestión Pública: aporte para la mejora de las organizaciones estatales en el ámbito provincial* (Primera ed.). La Plata.
- Palmero-Peña, M. (2012). “Procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación en la Empresa Constructora Integral de Mayabeque.”. *Ingienería Industrial*, 215-225.
- Paturel, R. (2006). Por una nueva metodología de análisis del entorno de las organizaciones. *INNOVAR*, 33-42.
- Paz, A. (2014). ) “El Enfoque sistémico en administración rural: estudio de la unidad de producción familiar.”. *Ciencias Administrativas*, 29-38.
- Paz, B. (2008). “Enfoque sistémico sobre costos de servicios portuarios y operaciones auxiliares”. *Vol. 28*, 9-13.
- Peña, H., & Villón, S. (2018). Motivación laboral. Elementos fundamentales en el éxito organizacional. *Revista Scientific*, 177-192.
- Peralta, E. (2016). *Teoría general de los sistemas aplicada a modelos de gestión.*
- Peralta, E. (2016). Teoría general de los sistemas aplicada a modelos de gestión. *AGLAGA*, 122-146.

- Pérez Vaquer, M. (2011). *Maestría en Gestión Empresarial. Planeamiento para el desarrollo e implementación de un sistema de información para mejorar el control y optimizar la gestión de la Administración Pública de la Provincia de la Pampa.* Universidad Nacional de La Pampa, Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas, Argentina.
- Pérez, J., & Hernández, O. (2001). "La capacitación para el mejoramiento del desempeño profesional de los especialistas en Gestión de los Recursos Humanos de las Organizaciones Empresariales". *Mendive*, 144(3).
- Pérez, J., & Hernández, O. (2016). La capacitación para el mejoramiento del desempeño profesional de los especialistas en Gestión de los Recursos Humanos de las Organizaciones Empresariales. *mendive*, Vol.14, No. 3.
- Pico, V. (2016). La gestión del talento humano, recurso indispensable para la organización en el entorno competitivo actual. *INNOVA Research Journal*, 100.
- Pinazo, J. (2014). "Evolución de modelos y enfoques para el análisis de la "acción pública": del discurso a una nueva dinámica normativa". *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 1-18.
- Portales, M. (2009). *Tesis Doctoral: "Relación de la motivación y satisfacción laboral con la calidad del servicio de los trabajadores de la Universidad San Pedro de Chimbote".* Universidad Nacional de Trujillo.
- Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva. Técnica para el análisis de los sectores industriales y la competencia.* Grupo Editorial Patria. Segunda Edición. México.
- Posada, Á. R. (2004). Formación superior basada en competencias, interdisciplinariedad y trabajo autónomo del estudiante. *Revista Iberoamericana de Educación*, 1-34.

- Posada, A., Paredes, A., & Ortiz, O. (2016). "Enfoque sistémico aplicado al manejo de parques metropolitanos, una posición desde Bogotá D.C. -Colombia". *Rev. U.D.C.A.*, 207-217.
- Quirós, F. (2015). *Tesis Doctoral: "Análisis de las tendencias en gestión de los recursos humanos desde una perspectiva académica empresarial"*. Sevilla: Universidad de Sevilla.
- Reig, R. (2010). La comunicación organizacional en instituciones públicas como estímulo para la integración y la práctica profesional. *FICEC-Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de LOmas de Zamora*, 73.
- Restrepo, A., & Ramírez, M. (2014). "La motivación de los empleados: más allá de la zanahoria y el garrote". *AD-minister*, 24.
- Rivera, F. (2013). *Tesis Doctoral: "Enfoque sistémico en la formación profesional del auditor como capital humano"*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Robbins, S. (s/f). *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*. México: Prentice-Hall-hispanoamericana, S.A.
- Rodarte, A., & Blanco, M. (2009). 5 S·s una herramienta de calidad para la mejora del desempeño operativo: Un estudio en las empresas de la cadena automotriz de Nuevo León. *Innovaciones de Negocios. UANL*.
- Rodríguez Orozco, I. (2017). *Evaluación de Desempeño*. Icade Business School.
- Rojas, L. (2014). *Tesis Doctoral: "Modelo sistémico-integrador-docente para desfragmentar la formación de los estudiantes del ciclo avanzado del Ceba "Nuestra Señora de. Cajamarca: Universidad Nacional "Pedro Luis Gallo"*.
- Rondón, R. (2002). *Diseño de una estrategia de liderazgo bajo un modelo de competencias, para un mejor desempeño del potencial humano disponible*. Tesis en opción al título de

- Especialista en Administración de Empresas. Universidad Católica Andrés Bello.
- Rosnay, J. (1975). *El Macroscopio*. Madrid: Editorial AC.
- Ross, I. (1977). *Systems Analysis in Public Policy: A critique*. California: California: Univ. Calif.
- Rutty, M. (2007). *Tesis Doctoral: "Evaluación de impacto en la capacitación de recursos humanos"*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
- Ryff, C., & Keyes, L. (1995). The Structure of Psychological Well-Being Revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719-727.
- S, H. (2006). *Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia. Cuarta Edición*. México: MacGraw-Hill/Interamericana. México, 2006.
- Sáenz, F. (2013). "Satisfacción y motivación profesional". *Sist. Sant.*, 36(2).
- Salgado, M. (2007). *Tratado de Derecho Público Administrativo*. México D.F.: Oxford.
- Sánchez, A., & Herrera, M. (2016). "Los recursos humanos bajo el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades". *Fac. Cienc. Econ.*, 133-146.
- Sánchez, M. (s/f). "El capital intelectual y su relación con diferentes gestiones: estudio teórico-conceptual". *Ciencias de la información*, 3-13.
- Segredo, E., García, A., Puig, P., León, P., & Perdomo, I. (2015). Enfoque sistémico en clima organizacional y su aplicación en salud pública. *Revista Cubana de Salud Pública*, 115-129.
- Senge, P. (2004). *La quinta disciplina*. Barcelona: Ediciones Granica.

- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. Nueva York: John Wiley & Sons, Inc.
- Stoner, J. (1995). *Administración*. México: Ediciones Prentice - Hall Hispanoamericana S.A.
- Stoner, J.A., Freeman, R.E. y Gilbert, D.R. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Tello, E. (2008). Las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) y la brecha digital: su impacto en la sociedad. *Revista de Universidad y Sociedad de Conocimiento*, 4.
- Tesis Doctoral: "Análisis de las tendencias en gestión de los recursos humanos desde una perspectiva académica empresarial".* (s.f.).
- Thompson, A. (2012). *Administraciòn Estratègica*. McGrawHill/Interamericana. Editores, S.A.
- Ureña, P., Barrantes, K., & Solís, L. (2014). “Bienestar psicológico, espiritualidad en el trabajo y percepción subjetiva de la salud en personal académico y administrativo de la Universidad Nacional”. *Revista Electrónica Educare*, 155-175.
- Urzúa, A., & Caqueo, A. (2012). “Calidad de vida: Una revisión teórica del concepto”. *Terapia Psicológica*, 61-71.
- Valero, C. (2012). *La Gerencia de la Desconfianza. Un enfoque interpretativo sobre la cultura y el comportamiento del latinoamericano en el entorno organizacional*. Reviews.
- Vanegas, R. A. (2005). Las 5S, Manual Teórico y de Implementación. *Gestiópolis*.
- Vargas, T., & Alfonso, D. (2011). “Modelo sistémico de gestión de la capacitación para el turismo sostenible en Viñales, Cuba”. *Turydes*, Vol. 4.

- Vásquez, H., Martinez, F., & Monroy, G. (2007). "Más allá del conocimiento: un enfoque sistémico". *Administración y Organizaciones*, 23-38.
- Vega, R. (2006). La relación dialógica entre la planificación estratégica y el aprendizaje organizacional. *Acimed*, 1-14.
- Vera, P. H., Labarcés, C. A., & Chacón, E. M. (2001). Influencias de las TIC en las organizaciones: Cambios y aparición de nuevas formas organizativas. *Clio América. Universidad de Magdalena*, 228-244.
- Vicente, M. (2014). *Tesis Doctoral: "Herramientas de bienestar espiritual personal y colectivo"*. Universidad Miguel Hernández.
- Villanueva, G. (2018). *Tesis Doctoral: "Cultura organizacional y bienestar laboral en las empresas de saneamiento del norte del país"*. Universidad nacional "Pedro Ruiz Gallo".
- Vygotsky, L. S. (1934/1990). *Pensamiento y Lenguaje*.
- Yolner, A. (2016). *Tesis Doctoral: "Motivación y desempeño laboral de los trabajadores del Hospital regional de Ayacucho, 2016"*. Universidad César Vallejo.
- Zubieta, E., & Delfino, G. (2010). "Satisfacción con la vida, bienestar psicológico y bienestar social en estudiantes universitarios de Buenos Aires". *Anuario de Investigación*, 10-20.
- Zubieta, E., & Delfino, G. (2010). Satisfacción con la vida, bienestar psicológico y bienestar social en estudiantes universitarios de Buenos Aires. *Anuario de Investigación*, XVII.
- Zubieta, E., Fernández, O., & Sosa, F. (2012). "Bienestar, Valores y variables asociadas". *Boletín de Psicología*, 7-27.
- Zubieta, E., Fernández, O., & Sosa, F. (2012). Bienestar, valores y variables asociadas. *Boletín de Psicología*, 7-27.

## Enlaces Web

<http://www.gestiopolis.com/nuevos-modelos-de-gestion-de-recursos-humanos/>

<https://www.clad.org/>

<https://amevirtual.gob.ec/codigo-organico-de-organizacion-territorial-cootad/>