

FACULTAD LATINOAMERICANA DE
CIENCIAS SOCIALES

SEDE - ECUADOR

Programa de Políticas Públicas y Gestión
Maestría en Gestión del Desarrollo

"ESTUDIO DE FACTORES QUE PROPICIAN LA PARTICIPACION
DEL RECURSO HUMANO EN PROCESOS DE DESARROLLO
ORGANIZACIONAL DE LOS MUNICIPIOS DEL PAIS"
Análisis de cuatro casos demostrativos

A U T O R A

Elizabeth Daniela Jiménez Salinas

Esta tesis fue financiada con recursos del
Fondo de Solidaridad



Quito - Ecuador

2004



SEDE ACADÉMICA DE ECUADOR

**FACULTAD LATINOAMERICANA DE
CIENCIAS SOCIALES
SEDE - ECUADOR**

**PROGRAMA DE POLÍTICAS PÚBLICAS Y GESTIÓN
Maestría en Gestión del Desarrollo,**

***“ESTUDIO DE FACTORES QUE PROPICIAN
LA PARTICIPACIÓN DEL RECURSO
HUMANO EN PROCESOS DE DESARROLLO
ORGANIZACIONAL DE LOS MUNICIPIOS
DEL PAÍS”***

Análisis de cuatro casos demostrativos

Autora: Elizabeth Daniela Jiménez Salinas

Esta tesis fue financiada con recursos del Fondo de Solidaridad

Quito - Ecuador

2004

ÍNDICE

	Página
<i>Introducción</i>	1
CAPÍTULO I <i>ESTADO DEL ARTE</i>	6
1.1. Desarrollo Organizacional	8
1.2. Motivación	15
1.2.1. Teorías de la motivación	18
1.3. Liderazgo	22
1.3.1. Teorías del liderazgo	24
1.4. Clima Organizacional	28
1.5. Ambiente Laboral	32
CAPÍTULO II <i>CONTEXTO DE LOS CASOS DE ESTUDIO</i>	35
2.1. CANTÓN SANTA ELENA	36
2.1.1. INFORMACIÓN BÁSICA DEL CANTÓN	36
a. Aspectos físicos	36
b. Aspectos político-administrativos	36
c. Aspectos económico-productivos	37
2.1.2. DESCRIPCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL	37
2.1.3. INICIATIVAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL MUNICIPIO	38
a. Antecedentes del Plan de Desarrollo Organizacional	38
b. Objetivos	39
c. Acciones programadas y ejecutadas	40
d. Asistencia técnica	40
2.2. CANTÓN SALINAS	41
2.2.1. INFORMACIÓN BÁSICA DEL CANTÓN	41
a. Aspectos físicos	41
b. Aspectos político-administrativos	41
c. Aspectos económico-productivos	42
2.2.2. DESCRIPCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL	42

	Página
2.2.3. INICIATIVAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL MUNICIPIO	43
a. Antecedentes del Plan de Desarrollo Organizacional	43
b. Objetivos	43
c. Acciones programadas y ejecutadas	44
d. Asistencia técnica	44
2.3. CANTÓN NANGARITZA	45
2.3.1. INFORMACIÓN BÁSICA DEL CANTÓN	45
a. Aspectos físicos	45
b. Aspectos político-administrativos	45
c. Aspectos económico-productivos	46
2.3.2. DESCRIPCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL	46
2.3.3. INICIATIVAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL MUNICIPIO	47
a. Antecedentes del Plan de Desarrollo Organizacional	47
b. Objetivos	48
c. Acciones programadas y ejecutadas	48
d. Asistencia técnica	49
2.4. CANTÓN RUMIÑAHUI	49
2.4.1. INFORMACIÓN BÁSICA DEL CANTÓN	49
a. Aspectos físicos	49
b. Aspectos político-administrativos	50
c. Aspectos económico-productivos	50
2.4.2. DESCRIPCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL	51
2.4.3. INICIATIVAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL MUNICIPIO	52
a. Antecedentes del Plan de Desarrollo Organizacional	52
b. Objetivos	52
c. Acciones programadas y ejecutadas	52
d. Asistencia técnica	53
2.5. RESULTADOS OBTENIDOS	53
CAPÍTULO III	
<i>ANÁLISIS DE LOS CASOS DE ESTUDIO</i>	54
3.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS	56

	Página
3.1.1. Participación en el Plan de Desarrollo Organizacional	57
3.1.2. Percepciones de quienes participaron en el Plan	58
3.1.3. Administración de la Institución	60
3.1.4. Relaciones Laborales	62
3.1.5. Percepciones acerca de su Lugar de Trabajo	62
3.1.6. Satisfacción en el Trabajo	64
3.1.7. Apreciación del Jefe Inmediato	68
3.1.8. Imagen Institucional	70
3.1.9. Trabajo en Equipo	71
3.1.10. Relaciones con Compañeros de Trabajo	73
3.1.11. Ambiente Laboral	73
CAPÍTULO IV	
CONCLUSIONES	77
<i>Bibliografía</i>	82
<i>Anexos</i>	85

CAPÍTULO II

CONTEXTO DE LOS CASOS DE ESTUDIO

2. CASOS DE ESTUDIO

2.1. CANTÓN SANTA ELENA

2.1.1. INFORMACIÓN BÁSICA DEL CANTÓN

a. ASPECTOS FÍSICOS

Santa Elena es un cantón de la provincia del Guayas, limita al Norte con el cantón Puerto López de la provincia de Manabí, al Sur con el Océano Pacífico y el cantón General Villamil, al Este con los cantones Pedro Carbo y Guayaquil, y al Oeste con el cantón La Libertad y el Océano Pacífico. Se encuentra ubicado a 136 kilómetros de Guayaquil y su superficie es de 3.668.9 Km². Según el último censo, posee una población cercana a los 111.671 habitantes, de los cuales el 71% pertenece a la población rural y el 29% a la población urbana, y además cuenta con una estructura organizada en comunas, lo cual determina su autonomía. Santa Elena es una ciudad rodeada de mar, con un clima cálido seco y una temperatura que bordea los 24.5 °C, lo que la convierte en una zona privilegiada, puesto que al norte existen extensas playas, mientras que hacia el sur se encuentra cercano a la zona del Golfo de Guayaquil, lo que promueve el desarrollo turístico, pesquero y de comunicación marítima.

b. ASPECTOS POLÍTICO-ADMINISTRATIVOS

El cantón Santa Elena fue creado el 22 de enero de 1839. Su cabecera cantonal es la ciudad de Santa Elena y posee seis parroquias: Manglaralto, Chanduy, Colonche, Simón Bolívar (Julio Moreno), Atahualpa y Ancón (de reciente creación). En Santa Elena sobresalen las comunas y recintos, pues existen 64 y 137, respectivamente, debido a que en su mayoría el territorio del cantón corresponde al área rural.

c. ASPECTOS ECONÓMICO-PRODUCTIVOS

La economía de este cantón está sustentada, en su mayoría, por la labor productiva en actividades artesanales y relacionadas con el turismo, de pesca y agrícolas. Su población económicamente activa es del 31.9%, mientras que la población en edad de trabajar es del 73.1%, aproximadamente. Sus mayores relaciones comerciales y sociales se dan con los cantones La Libertad y Salinas, formando un gran conurbado, que en conjunto tiene su principal nexo con Guayaquil.

La tasa de crecimiento anual del cantón es de 1.55%, ésta comparada con la tasa de crecimiento anual de la cabecera cantonal que es de 5.49% demuestra que la ciudad de Santa Elena crece a un ritmo mucho más acelerado que el de su entorno, e inclusive su tasa es más alta que la promedio del país que es de 2.19%. Por otro lado, el crecimiento rural es muy lento, muestra una tasa del 0.24%, cuya causa estaría dada porque la población rural está emigrando hacia los centros urbanos o hacia otros sectores. Además, según la última versión presentada por el SIISE, aproximadamente el 73.2% de la población pertenece a pobres por consumo.

Productivamente Santa Elena es un cantón privilegiado, puesto que posee una variada producción agrícola (hortalizas y frutas), ganadera (vacuno, porcino y caprino), pesquera y acuicultura (industrial y artesanal), turismo (ecológico, deportivo y de veraneo), artesanías (tagua, madera, conchas y paja toquilla) y minería (salineros y petróleo y sus derivados).

2.1.2. DESCRIPCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL

El Municipio del cantón Santa Elena está presidido por su alcalde el licenciado Dionicio Gonzabay Salinas, elegido para el período 2000-2004, y es del Partido Roldosista Ecuatoriano (PRE). Este municipio está conformado por once concejales, de los cuales en su mayoría son partidarios del PRE y del partido social cristiano (PSC).

Además, la entidad cuenta con 166 obreros, 53 empleados por contrato y 158 por nombramiento. Los principales servicios que presta son: agua potable, alcantarillado, camal, higiene y saneamiento ambiental, alumbrado público, cementerio, mercado, educación (profesores bonificados), salud, servicio social, vías y mantenimiento de obras públicas.

La municipalidad posee en su edificio principal la Alcaldía, Procuraduría Síndica, Secretaría General, Recursos Humanos, Dirección de Obras Públicas, Planificación, Terrenos, la Empresa Municipal de Agua y Saneamiento Rural -EMASAR-, Dirección Financiera con las unidades de Contabilidad, Rentas, Avalúos y Catastros, Tesorería, Recaudación, Coactivas, Relaciones Públicas, Dirección de Educación, Biblioteca, Museo y el Centro Municipal del Niño y la Familia -CEMNFASE-. Y en locales diferentes ubicados en varios puntos de la cabecera cantonal, están la Dirección de Higiene, Agua Potable y Alcantarillado, y la Bodega.

2.1.3. INICIATIVAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL MUNICIPIO DE SANTA ELENA

a. ANTECEDENTES DEL PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El plan estratégico institucional del cantón estuvo elaborado por técnicos del Municipio del cantón de Santa Elena, y bajo la asesoría de la Asociación de Municipalidades del Ecuador (AME), fue pensado como una herramienta indispensable que le permita a la municipalidad analizar su situación actual frente a la demanda de requerimientos y necesidades, con el fin de alcanzar un adecuado fortalecimiento institucional, reforzando su capacidad en la dotación de los servicios urbanos básicos, fomentando la planificación y coordinación de las actividades en cada área administrativa, y de esta manera generar un aporte positivo al servidor municipal y a la comunidad en general⁶⁰.

⁶⁰ Plan Estratégico Institucional del cantón Santa Elena 2003.

Este plan fue concluido en el año 2003, posterior a la ejecución del Plan de Desarrollo Cantonal, que había sido formulado bajo el respaldo y la metodología facilitados por la AME junto con el Instituto de Planificación Urbano-Regional de la Universidad Católica de Guayaquil, IPUR, en el año 2000, durante la administración del Ing. Jimmy Candell (alcalde por el PSC). Dentro de este plan se previó la creación de una mesa institucional que en ese entonces no fue conformada. La nueva administración en el año 2002, solicitó la colaboración de la AME para implementar y habilitar la mesa institucional, proceso que concluyó con la formulación del Plan de Fortalecimiento Institucional.

Dentro de este plan, el objetivo principal es operativizar el plan de desarrollo local, puesto que esta propuesta técnica facilitará, según ellos, el mejoramiento en las finanzas municipales, el manejo administrativo, su estructura organizacional, a través de la puesta en marcha de las acciones y proyectos identificados en la asignación de recursos.

b. OBJETIVOS

Los objetivos plasmados en el plan estratégico institucional del cantón Santa Elena⁶¹ son los siguientes:

- Como objetivo principal, operativizar y garantizar la ejecución del plan de desarrollo del cantón, a través del fortalecimiento interno de la institución.
- Conocer la situación actual de la municipalidad y su funcionamiento a través de la ejecución de un diagnóstico administrativo y financiero.
- Fortalecer y optimizar la agilidad de trámites y procesos internos de la municipalidad, a fin de contar con un mayor dinamismo dentro de la labor municipal.
- Fortalecer al municipio en su capacidad para dotar de servicios urbanos básicos y fortalecer su autonomía municipal. Mejorar la calidad, eficiencia, cobertura, frecuencia, y costo de los servicios que brinda la municipalidad a la comunidad.

⁶¹ Plan Estratégico Institucional del cantón Santa Elena 2003.

- Definir una propuesta de mejoramiento Institucional que permita a la municipalidad contar con una estructura capaz de enfrentar las nuevas demandas comunitarias, identificadas a través del proceso de planificación estratégica del cantón.
- Mejorar las condiciones y capacidades del empleado municipal mediante programas de capacitación y motivación en relación a las nuevas demandas de la comunidad identificadas dentro del proceso del Plan de Desarrollo Estratégico.
- Realizar el diagnóstico financiero en base a las ejecuciones presupuestarias de ingresos y egresos municipales de un período determinado de años, para identificar los problemas, sus causas y soluciones relacionadas con el desenvolvimiento financiero, que permita realizar propuestas de solución a situaciones adversas y sugerencias para reforzar los procesos de mejoramiento institucional.

c. ACCIONES PROGRAMADAS Y EJECUTADAS

Todas las acciones a cumplir por este plan, están enfocadas básicamente a la satisfacción del cliente interno y externo, tratando de mejorar los servicios y facilitar la ejecución del plan, aspectos que fueron identificados mediante la realización de talleres participativos grupales. Entre las acciones que requieren una mayor atención básica están: establecimiento de programas de capacitación anuales, mejoramiento y nivelación de remuneraciones de manera especial en el caso de los trabajadores, actualización de ordenanzas, mejor dotación de equipos y suministros de trabajo, dotación de vehículos para las diferentes áreas y establecer espacios de diálogo, coordinación y planificación⁶².

d. ASISTENCIA TÉCNICA

La institución encargada de asesorar la formulación de este plan estratégico institucional es la Asociación de Municipalidades del Ecuador -AME-, en cuya elaboración también intervinieron un equipo de funcionarios, empleados y trabajadores municipales.

⁶² Plan Estratégico Institucional del cantón Santa Elena 2003.

2.2. CANTÓN SALINAS

2.2.1. INFORMACIÓN BÁSICA DEL CANTÓN

a. ASPECTOS FÍSICOS

Salinas es un cantón de la provincia del Guayas con una extensión de 68.7 Km², está ubicado a 144 Km de la ciudad de Guayaquil, en el extremo más saliente de la costa del Pacífico Sur. Al igual que Santa Elena, y junto a La Libertad, por sus condiciones físicas son prácticamente conurbanados. Limita al Norte, Sur y Oeste con el Océano Pacífico y al Este con los cantones La Libertad y Santa Elena. Este cantón cuenta con una población total de 50.031 habitantes, de los cuales 29.294 están ubicados en la zona urbana y 20.737 en la zona rural.

Debido a la influencia del mar en este cantón, del que se halla casi rodeado y por los vientos de la corriente fría de Humboldt, su clima varía constantemente desde la orilla del mar hacia el interior, es por esto, que su temperatura oscila entre los 24 °C.

b. ASPECTOS POLÍTICO- ADMINISTRATIVOS

El cantón Salinas fue creado el 22 de diciembre de 1936. Está dividido en seis parroquias, cuatro urbanas: Carlos E. Larrea, Alberto E. Gallo, Vicente Rocafuerte y Santa Rosa; y dos rurales: José Luis Tamayo y Anconcito, siendo conocidas las tres primeras como parroquia Salinas. Esta división política no refleja de manera acertada la conurbación existente, pues todas las parroquias urbanas de este cantón, más el área urbana de José Luis Tamayo, representan una sola ciudad.

Su cabecera cantonal lleva el nombre igualmente de Salinas, en la que se concentra la mayor parte de la población, es decir, el 58% del total de habitantes, luego están José Luis Tamayo y Anconcito.

c. ASPECTOS ECONÓMICO-PRODUCTIVOS

Según los datos del censo realizado en el 2001, en Salinas la población económicamente activa está constituida por 16230 personas, mientras que la población en edad de trabajar es de 35813 personas. Su tasa de crecimiento es de 2.69%, la tasa de migración representa el 5.04% y su densidad bruta promedio es de alrededor de 19 hab./Ha, duplicándose a más de 60 hab./Ha en época de temporada turística. La incidencia de la pobreza en el cantón es del 58.5% y la incidencia de la indigencia es del 11.8%.

Por otro lado, Salinas es un cantón en el que se privilegia el trabajo informal. En la cabecera cantonal predomina el turismo por sus atractivos balnearios y en pequeño porcentaje la agricultura, en Anconcito y Santa Rosa la gente se dedica principalmente a la pesca artesanal y unos pocos son astilleros (construcción y reparación de embarcaciones). En Salinas se destaca también la explotación de sal.

2.2.2. DESCRIPCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL

La entidad municipal está a cargo del señor Vinicio Yagual Villalta, elegido para el período 2000-2004 y partidario en un inicio del partido Concentración de Fuerzas Populares (CFP) para luego pasar a pertenecer al Partido Social Cristiano (PSC) del que es su director cantonal. La mayoría de los integrantes del concejo municipal pertenecen al partido roldosista, seguido por el partido socialista y el partido renovación independiente Álvaro Noboa (PRIAN).

Al municipio lo integran 333 empleados y obreros, distribuidos así: 138 están amparados en la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa y 195 se encuentran bajo el amparo del Código de Trabajo. En cuanto a su distribución laboral, esta institución cuenta con las direcciones de Planificación Estratégica, Planificación y Desarrollo Urbano, Desarrollo Local, Secretaría General, Asesoría Jurídica, Auditoría, de Salud y Finanzas, bajo las cuales están varios departamentos dependientes.

2.2.3. INICIATIVAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL MUNICIPIO

a. ANTECEDENTES DEL PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La formulación del plan estratégico de desarrollo del cantón Salinas estuvo a cargo de la Escuela Politécnica del Litoral en el año 2000, pero por considerársele poco participativo, se contrató una consultoría privada para que elabore el denominado Plan Estratégico Participativo, en el que está incluido como un aspecto más el diagnóstico y propuesta de desarrollo organizacional, dentro del cual algunas acciones se están ejecutando; en la actualidad, se pidió la colaboración de la Asociación de Municipalidades del Ecuador para formular formalmente un Plan de desarrollo cantonal y operativizarlo.

b. OBJETIVOS

Dentro de la propuesta de fortalecimiento institucional del cantón Salinas, el objetivo principal que se persigue es "transformar la organización en un sistema evolutivo, en constante crecimiento adaptado a las exigencias del desarrollo social"⁶³.

Mientras que como objetivos específicos propuestos constan: "El diagnóstico realizado permite plantear objetivos a lograr con la aplicación del plan de fortalecimiento institucional y servirán de insumo para el planteamiento de las metas y resultados a lograr: convertir a la municipalidad en facilitadora del Desarrollo Local del Cantón; mejorar la gobernabilidad y margen de acción de la gerencia municipal; incrementar los ingresos propios de la entidad; lograr la sostenibilidad financiera de los servicios; disminuir los gastos corrientes de la entidad; contar con una estructura organizacional acorde a las necesidades de desarrollo local; y, mejorar el clima organizacional"⁶⁴.

⁶³ Plan Estratégico Participativo del cantón Salinas 2003.

⁶⁴ Ídem.

c. ACCIONES PROGRAMADAS Y EJECUTADAS

Dentro de las acciones a ejecutar en lo que tiene que ver con el fortalecimiento de la institución, se enmarcan tres áreas:

- *Alta gerencia*: con proyectos enfocados a la gerencia estratégica, líderes del tercer milenio y, desarrollo y crecimiento personal.
- *Reordenamiento financiero*: supresión de cargos, reingeniería de procesos, automatización de la contabilidad, servicios autosostenibles y capacitación técnica.
- *Desarrollo organizacional*: desarrollo y crecimiento personal, liderazgo sobre objetivos y reingeniería de procesos y estructura organizacional evolutiva.

Acciones enfocadas básicamente al recurso humano y procesos internos de la entidad, a través de mesas de concertación y talleres participativos, con el fin de fomentar la eficiencia y eficacia en los servicios que presta la municipalidad hacia la comunidad.

d. ASISTENCIA TÉCNICA

La propuesta inicial fue elaborada por los funcionarios municipales y técnicos que formularon el Plan Estratégico Participativo del cantón, con la que se desarrollaron las primeras acciones de fortalecimiento organizacional; posteriormente se firmo un convenio con la AME para la formulación del Plan.

“Cuando llegamos a un acuerdo con la Asociación de Municipalidades del Ecuador para la asesoría en el Plan de Fortalecimiento Institucional, realmente el convenio se hizo como plan de ordenamiento territorial con enfoque hacia el plan de fortalecimiento institucional, y esa propuesta de asociar plan de ordenamiento territorial con plan de fortalecimiento institucional, identificado como un proceso continuo de cambios, puesto que es una modalidad más realista y menos teórica y rígida”.⁶⁵

⁶⁵ Entrevista al Arq. Fernando Garzón, Asesor del Plan Estratégico Participativo del cantón Salinas.

La elaboración del plan también estuvo en manos de todo un equipo de funcionarios, empleados y trabajadores, quienes colaboraron a través de mesas de trabajo con sus inquietudes y necesidades para complementar la elaboración de este plan.

2.3. CANTÓN NANGARITZA

2.3.1. INFORMACIÓN BÁSICA DEL CANTÓN

a. ASPECTOS FÍSICOS

Nangaritza es uno de los cantones más grandes de la provincia de Zamora Chinchipe en cuanto a su extensión que es de aproximadamente 573.570 Ha; ubicado al suroeste de la misma y siendo su cabecera cantonal la ciudad de Guayzimi. Limita al Norte con los cantones Centinela del Cóndor y Paquisha, al Sur con la República del Perú y el cantón Palanda, al Este con la República del Perú y al Oeste con los cantones de Palanda y Zamora. Según el último censo, la creación del nuevo cantón Paquisha, incidió en la disminución poblacional del cantón Nangaritza, de 4.797 a 3.737 habitantes, esto se debe a que las comunidades que antes pertenecían a Nangaritza, actualmente pertenecen al cantón Paquisha.

Según el censo poblacional y de vivienda realizado en el año 2001, la población de este cantón asciende a 4.797 habitantes, distribuidos 3.175 en el área urbana y 1.622 en el área rural, y de los cuales 2.600 son hombres y 2.197 son mujeres. El índice de feminidad es de 84.5 mujeres por cada 100 hombres. Además, el analfabetismo se ubica en un 8.9% considerando personas mayores a 15 años.

b. ASPECTOS POLÍTICO-ADMINISTRATIVOS

Políticamente el cantón Nangaritza cuenta con dos parroquias, una urbana y otra rural, éstas son: Guayzimi con y Zurmi, respectivamente.

c. ASPECTOS ECONÓMICO-PRODUCTIVOS

Según datos estimados por el SIISE, la población económicamente activa es de 37%, lo que significa que de cada 100 personas presentes en el cantón, 37 están en capacidad de trabajar.

Por otro lado, es evidente los márgenes de desigualdad y pobreza, puesto que el porcentaje de pobreza por necesidades básicas insatisfechas es de 83.6%, lo que significa que de 100 personas en el cantón 83 sufren de pobreza, la incidencia de la pobreza de consumo es de 64.6% y la brecha de la pobreza de consumo es de 25%.

En la parte productiva, las principales actividades a las que se dedican los habitantes de Nangaritza son la agricultura y ganadería, las cuales en su conjunto representan el 68%. Los productos agrícolas que se cultivan con fines comerciales son esencialmente: caña de azúcar, plátano, maíz y naranjilla; el resto de productos como: camote, achiote, yuca, papa china, etc., son esencialmente producidos para el autoconsumo. Otras actividades de importancia están representadas por el sector comercial y de servicios, las cuales representan el 24%.

2.3.2. DESCRIPCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL

El municipio del cantón Nangaritza está presidido por Modesto Vega quien es su alcalde desde el año 2003. Esta municipalidad dispone de un palacio municipal completamente nuevo de tres plantas, ubicado frente al parque central de la ciudad de Guayzimi, dispone de espacio físico para todos los departamentos, secciones, administrativos y oficinas de apoyo, igualmente cuenta con una amplia sala de sesiones y un auditorio para 600 personas. Además, la capacidad del municipio está prevista para un crecimiento organizacional de 20 años a partir del año anterior.

En la actualidad, la municipalidad del cantón Nangaritza cuenta con 80 empleados, distribuidos así: 27.5% son empleados permanentes a nombramiento, 6.25% son

empleados contratados a tiempo fijo, 27.5% son trabajadores permanentes y 38.75% son trabajadores ocasionales.

La entidad municipal, dentro de su estructura orgánica está conformada por cinco concejales cantonales y el alcalde, mientras que la parte operativa la integran las Direcciones de: obras públicas, finanzas y desarrollo sustentable. En el nivel de apoyo están las unidades administrativas de: secretaría general, jefatura de personal, comisaría municipal y jefatura de servicios sociales y culturales.

Entre los principales servicios que brinda a la población de Guayzimi y del cantón están: servicios básicos: aseo de calles y recolección de basura, aceras y bordillos, apertura y lastrado de calles, camal municipal, mercado municipal, cementerio municipal, señal de televisión, áreas deportivas y de recreación (estadio deportivo, complejo deportivo recreacional y en proyecto la construcción del coliseo de la ciudad); servicios en el campo agropecuario, a través del apoyo y asistencia técnica para la elaboración de proyectos de carácter agropecuario a las asociaciones y agricultores en general; servicios en el sector rural, apoyando para la construcción de obras de saneamiento ambiental (agua entubada), baterías sanitarias, puestos de salud, obras de infraestructura educativa (escuelas, comedores escolares); obras de electrificación, obras de vialidad, obras de servicios comunitarios (casas comunales, centros artesanales), transporte fluvial, entre otros. Además, se encarga de la recaudación de impuestos por predios urbanos y rurales y tasas por los servicios que presta.

2.3.3. INICIATIVAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL MUNICIPIO

a. ANTECEDENTES DEL PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El plan de fortalecimiento institucional se lo hizo en el mes de junio del 2003, en base a una exigencia del Banco del Estado, como herramienta para acceder a un crédito ordinario para la adquisición del equipo caminero. El documento terminado fue

entregado en noviembre del 2003, y fue en el mes de diciembre del mismo año que se lo empezó a implementar, pero pocas han sido las acciones ejecutadas hasta el momento.

b. OBJETIVOS

“Los objetivos fueron netamente de carácter económico, en lo que se refiere a como obtendría ingresos la municipalidad, otros de los objetivos son analizar cómo está la funcionalidad interna de la institución, las funciones que cumple determinado empleado o funcionario, a fin de no incrementar la cantidad de personal que también conlleva a un incremento del gasto corriente que es perjudicial, con los pocos recursos que tenemos nos toca ser más funcionales y tratar de ser más eficaces”⁶⁶, entre otros.

c. ACCIONES PROGRAMADAS Y EJECUTADAS

Las principales acciones programadas para ser ejecutadas en el tiempo de vigencia del plan de fortalecimiento institucional fueron descubiertas a través del proceso de planificación participativo en donde intervinieron activamente todos los empleados y trabajadores, jefes departamentales, concejales, funcionarios de otras instituciones, entre otros, a través de las mesas organizadas por temas, siendo una de ellas “Desarrollo Institucional y Comunitario” y quienes identificaron los problemas mediante el uso de varias metodologías (árbol de problemas, árbol de objetivos, técnica de la Planificación Orientada a Objetivos -ZOPP-, entre otras).

Las principales áreas en las que se emprenderán procesos encaminados a solucionar son: inconformidad de los usuarios debido a la prestación de servicios básicos debido a la deficiente agilidad y trato en la atención al público, recursos humanos sin compromiso con la institución, falta de iniciativas y propuestas de los funcionarios respectivos, ausencia de centros de capacitación para administradores municipales; inadecuada organización administrativa debido a la existencia de un orgánico funcional caduco, politización de la administración, entre otros⁶⁷.

⁶⁶ Entrevista al Lic. José Modesto Vega, Alcalde del cantón Nangaritza.

⁶⁷ Plan de Fortalecimiento Institucional del cantón Nangaritza 2003.

d. ASISTENCIA TÉCNICA

La elaboración del plan de fortalecimiento institucional del cantón Nangaritza estuvo bajo la asesoría del Banco del Estado, como se mencionó anteriormente, cuyo objetivo principal era el cumplimiento de un requisito necesario para que la institución tenga acceso a un crédito facilitado por esta entidad bancaria, y así la municipalidad pueda adquirir un equipo caminero.

2.4. CANTÓN RUMIÑAHUI

2.4.1. INFORMACIÓN BÁSICA DEL CANTÓN

a. ASPECTOS FÍSICOS

Rumiñahui es el cantón ubicado al sur este de la provincia de Pichincha y al este de la ciudad de Quito, contando con una extensión de 134.15 Km². Limita con los siguientes cantones: al Norte, Este y Oeste con el Distrito Metropolitano de Quito, y al Sur con el cantón Mejía.

Es un cantón emplazado en el Valle de los Chillos, rodeado de regiones naturales como el cerro Llano al norte; las laderas y las estribaciones de los cerros Pasochoa y Sincholagua; al sur los declives exteriores de la Cordillera central de los Andes, además de la loma de Puengasí que es la que separa a Quito del Valle de los Chillos al oeste. Por estar rodeado de altas cordilleras el clima del cantón Rumiñahui es muy agradable, oscila entre los 8 °C y los 26 °C, con una permanente humedad del 67.10%.

Rumiñahui es un cantón muy comercial, uno de los que más crece en el país y es el cantón más pequeño de la provincia de Pichincha. Es casi en su totalidad un cantón urbano; según datos proporcionados por el INEC su población en el 2003 es de 92.112 habitantes y las proyecciones para este año son de 96.420 habitantes, con una tasa de crecimiento del 4.09% anual. El número de mujeres es ligeramente superior al de los hombres en el área urbana y lo contrario ocurre en el área rural.

Recientemente, según un artículo publicado en la revista *Vistazo*⁶⁸, el cantón Rumiñahui es el primer cantón del país en poseer el mejor nivel de vida para sus habitantes (mejor ciudad ecuatoriana para vivir con un 87.9% como índice promedio de servicios públicos), gracias a su clima agradable, a la cercanía con la capital, al impulso de las urbanizaciones de lujo y al empuje de su gente, además, de que no existen problemas de invasiones, ni barrios suburbanos marginales de extrema pobreza.

b. ASPECTOS POLÍTICO-ADMINISTRATIVOS

El cantón Rumiñahui está dividido en tres parroquias: Sangolquí, Cotogchoa y Rumipamba. La parroquia matriz Sangolquí tiene dos parroquias urbanas: San Rafael y San Pedro de Taboada. La cabecera cantonal de Sangolquí tiene una buena cobertura de servicios de infraestructura: agua, luz, alcantarillado, energía eléctrica, recolección de basura, mientras que en las parroquias rurales de Cotogchoa y Rumipamba la cobertura de servicios es mínima⁶⁹.

c. ASPECTOS ECONÓMICO-PRODUCTIVOS

La población del cantón es en su mayoría joven en edad productiva. La población de la tercera edad representa alrededor del 5% del total de la población, que lejos de ser una carga para el cantón, se mantiene económicamente activa y participativa dentro de la sociedad. Además, la mayor parte de la población económicamente activa se concentra en el área urbana de Sangolquí, tanto de hombres como de mujeres; el 37.82% representa la población económicamente activa de Rumiñahui, de los cuales 65.98% del total de la PEA son hombres y el 34.02% son mujeres.

Desde la construcción de la autopista General Rumiñahui (1977), se fortalece el sector de la construcción, empieza el auge de urbanizaciones y crece el comercio, que se fortaleció aún más en 1990 cuando se inauguró la vía Intervalles.

⁶⁸ Revista *Vistazo*, edición mes de marzo 2004, Guayaquil-Ecuador.

⁶⁹ Plan Estratégico Participativo del cantón Rumiñahui, 2002-2020.

“Según una encuesta realizada por la mesa de industriales del cantón, el 27.4% de la población se dedica a la transportación pública, artes gráficas y estibadores; le sigue en importancia (12%) el grupo de zapateros, ebanistas, relojeros, mecánicos, electricistas y joyeros, éstos últimos que se han ganado el prestigio gracias a un constante control de calidad, esto especialmente en el área urbana; mientras que en el área rural, la principal actividad es la agricultura y silvicultura”⁷⁰.

Las parroquias rurales con mayor incidencia de pobreza son Rumipamba y Cotogchoa, debido al impacto de la crisis económica y a la falta de fuentes de empleo en el sector rural.

Este cantón por su clima templado, es propicio para la agricultura, aunque durante los meses de junio a septiembre, se caracteriza por una sequía prolongada y por fuertes vientos. Su suelo es fértil y de una gran variedad, lo cual posibilita la siembra de varios productos como: arveja, cebada, fréjol, maíz, habas, papas, trigo, frutos como: guabo, tomate y limón, entre otros. Se resalta que en los últimos años se ha dado un incremento de productores de flores, tomate riñón, y de otros que son cultivados en invernadero, lo que ha generado preocupación por el uso indiscriminado de pesticidas y fertilizantes.

2.4.2. DESCRIPCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL

El alcalde de este cantón es el Licenciado Marcelo Ayala Baldeón, elegido a partir del año 2000. Es partidario de la izquierda democrática (ID) al igual que la mayoría de quienes integran el concejo municipal.

En su organigrama por procesos, se observa claramente los niveles con los que cuenta la entidad, así: Nivel Directivo-Ejecutivo integrado por el Concejo Municipal, la Alcaldía y la Vicealcaldía; Nivel Asesor: Asesoría Externa, Comisiones, Coordinación General, Comité de Promoción Social, Sindicatura, Planificación Municipal, Comunicación Social, Auditoría Interna y Sistemas Informáticos; Nivel de Apoyo Administrativo: Secretaría General, Gestión de Recursos Humanos, y Administrativo Financiero; y, Nivel Operativo: Protección Ambiental, Avalúos y Catastros, Fiscalización de Obras,

⁷⁰ Plan Estratégico Participativo del cantón Rumiñahui, 2002-2020.

Agua Potable y Alcantarillado, Obras Públicas Municipales, Seguridad Ciudadana, y Educación Deportes, Cultura y Recreación.

2.4.3. INICIATIVAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL MUNICIPIO

a. ANTECEDENTES DEL PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El plan de desarrollo cantonal (Plan Estratégico Participativo del cantón Rumiñahui) que incluye la propuesta de fortalecimiento municipal fue elaborado en el año 2001, en convenio con la Unión Internacional de Autoridades Locales (IULA) con sede en el Ecuador, que es una organización mundial encargada en la promoción del desarrollo y la democracia local.

b. OBJETIVOS

Según palabras del alcalde, entre los objetivos principales propuestas en el plan de fortalecimiento institucional están el seguir avanzando y capacitando al personal de la institución con la finalidad de mejorar la prestación de los servicios a la comunidad.

c. ACCIONES PROGRAMADAS Y EJECUTADAS

Las acciones que se ejecutan como parte del plan de fortalecimiento del cantón Rumiñahui han sido delimitadas para el tiempo de vigencia del mismo, así se han programado cursos de capacitación enfocados a las necesidades de cada área administrativa y de los trabajadores; además están el mejoramiento y readecuación de los espacios con los que cuentan los diferentes departamentos con la finalidad de mejorar el desempeño y ambiente laboral, incremento de reuniones de trabajo, entre otros.

Todas estas actividades fueron el resultado del consenso de todos quienes integraron las diferentes mesas y talleres de trabajo durante el proceso de elaboración de este plan, puesto que fue mentalizado para mejorar la calidad de los servicios que presta la municipalidad a la comunidad del cantón.

d. ASISTENCIA TÉCNICA

Como ya se mencionó el plan de fortalecimiento institucional del cantón Rumiñahui estuvo asesorado bajo la asistencia técnica de la Unión Internacional de Autoridades Locales (IULA), quienes a través de la creación de mesas temáticas trataron de identificar los problemas más relevantes a lo interno de la institución, y en trabajo conjunto con técnicos de la municipalidad.

2.5. RESULTADOS OBTENIDOS

Dentro de los resultados obtenidos por los municipios hasta el momento, en lo que respecta a su funcionalidad interna, no se evidencian grandes avances, puesto que los programas y proyectos que realmente se encuentran ejecutando de acuerdo a lo previsto en sus respectivos planes de fortalecimiento institucional son los de los cantones Nangaritza y Santa Elena, mientras que respecto a los cantones Salinas y Rumiñahui el desarrollo organizacional se presenta como un componente dentro del Plan de Desarrollo Cantonal, únicamente a nivel de propuestas, en base a las cuales se han venido desarrollando en la actualidad algunas actividades.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE LOS CASOS DE ESTUDIO

3. ANÁLISIS DE LOS CASOS DE ESTUDIO

Cada uno de los cantones investigados posee características únicas, ya sea por su clima, por su ubicación, su gente o su ritmo de vida, las mismas que a través de la técnica de la observación fueron percibidas, y se describen principalmente las siguientes:

Salinas es un cantón que disfruta de un clima agradable en la mayoría del año, especialmente en temporada, desde diciembre hasta mayo aproximadamente, época en la que refleja un gran movimiento turístico y de fuentes de empleo a él asociadas, principalmente en hoteles y hosterías del lugar, y como consecuencia de estas fuentes de ingreso ha logrado alcanzar la categoría de un cantón urbano. Otras actividades de gran importancia son las relacionadas con la explotación de sal, y sobretodo la pesca, artesanal e industrial, en los puertos Santa Rosa y Anconcito, los mayores de la PSE.

La municipalidad de este cantón está integrada en su mayoría por gente del lugar. El alcalde es abierto y receptivo, no obstante por su agenda normal de trabajo, fue un poco difícil localizarlo y la entrevista fue corta. Su infraestructura es amplia, ordenada y limpia, lo cual influye para que los funcionarios y trabajadores realicen sus actividades, aunque en ocasiones inconformes por el retraso en sus salarios.

Santa Elena igualmente posee un clima cálido, conformado en su mayoría por área rural y pese a su gran extensión en comparación con los otros cantones peninsulares, donde se desarrollan una diversidad de actividades productivas (como la pesca, el turismo, agricultura, ganadería y extracción de petróleo), Santa Elena no concentra movimientos comerciales, ya que éstos se ubican principalmente en Libertad y en menor grado en Salinas. Esta desventaja ha hecho que la entidad municipal sea vista como la principal institución que les genera fuentes de ingreso a sus habitantes, pero a su vez hace que al interior de esta institución existan diferencias de percepciones e intereses entre los habitantes pertenecientes al sector urbano y al sector rural, puesto que este último es grande y disperso, lo que hace que los funcionarios no encuentren totalmente un ambiente ideal en su lugar de trabajo.

Su alcalde igualmente es abierto a las opiniones y sugerencias, cuya entrevista se la hizo de manera profunda pero corta en tiempo por las diferentes ocupaciones que tenía en su agenda. Algunos empleados se encuentran inconformes con sus salarios y con la administración de la institución.

Rumiñahui es un cantón totalmente privilegiado por su cercanía a la capital de la provincia y porque gran parte del cantón es urbano, lo que ha facilitado su acelerado desarrollo y crecimiento tanto habitacional como comercial, puesto que además, la parte rural está habitada por gente adinerada que posee fincas y haciendas dedicadas a la ganadería principalmente. Además está considerada como una de las ciudades que ostenta las mejores condiciones de vida para habitar, ya que en su mayoría los habitantes gozan de todos los servicios básicos y de un clima agradable.

Esto afecta igualmente las condiciones de su municipalidad, evidenciándose que quienes la integran, en su mayoría se sienten cómodos al percibir buenos ingresos y por el trato que se les da, lo que influye en la buena imagen que tiene la institución frente a los habitantes del cantón. Asimismo, quien rige esta entidad es ameno en sus actividades laborales, y su comportamiento fue atento al contestar las interrogantes planteadas en la entrevista realizada.

Por otro lado, *Nangaritza* es un cantón netamente pequeño y aislado de la capital, tanto por la distancia, la falta de transporte, las malas condiciones en las que se encuentra la vía, las escasas fuentes de ingreso para sus habitantes, entre otras. Su infraestructura moderna es escasa, viéndose a la casa municipal como una gran obra por parte de quien la rige y por la comunidad, al ser igualmente considerada como la institución que mayores fuentes de ingresos genera a sus habitantes, y en consecuencia para quienes laboran en ella.

3.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS

De las encuestas realizadas a los empleados y trabajadores de las cuatro entidades municipales: Rumiñahui, Santa Elena, Salinas y Nangaritza, según los resultados

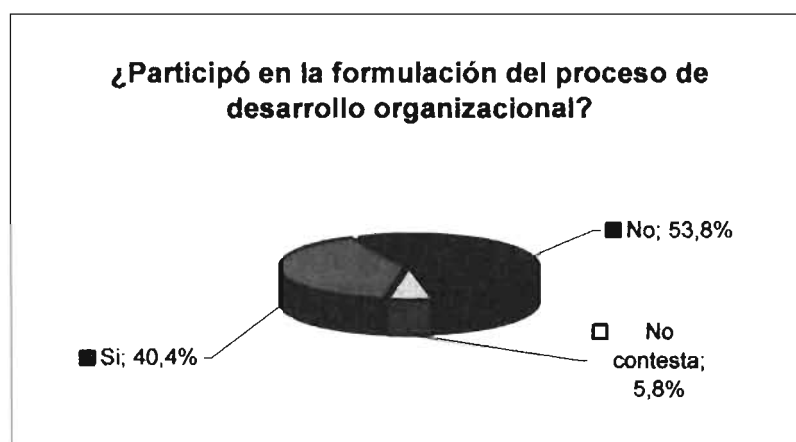
obtenidos, a manera general se evidenciaron problemas comunes en lo que se refiere a las cinco variables estudiadas dentro de los objetivos de esta investigación: desarrollo organizacional, motivación, liderazgo, clima organizacional y ambiente laboral.

Cabe resaltar que se tabularon y analizaron 60 encuestas por municipio, dando un total de 240 encuestas entre las cuatro municipalidades.

A continuación se presentan los cuadros y gráficos de resultados más sobresalientes, elaborados en base a las tablas de contingencia obtenidas en el programa SPSS.

3.1.1. PARTICIPACIÓN EN EL PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Gráfico N° 1



Fuente: Datos de encuestas.
Elaboración: La autora.

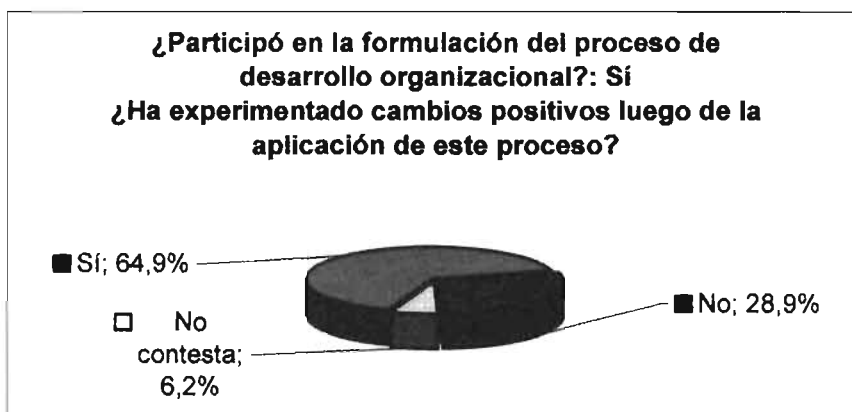
Como se puede apreciar en el gráfico, en lo que respecta a la participación de los empleados y trabajadores en el proceso de desarrollo organizacional de los municipios, menos de la mitad (40.4%) han participado en este proceso, mientras que el 53.8% no han sido parte de este proceso, ya sea por razones de no inclusión por parte de quienes elaboraron el plan o por autoexclusión de los mismos empleados y trabajadores, lo que deja ver que dentro de las instituciones municipales, hablar de desarrollo organizacional no ha sido de tanto interés para todos quienes integran las mismas y además existían quienes ni siquiera conocían de su existencia.

Estos resultados desmerecen la prioridad que se da al elaborar los planes de desarrollo organizacional, que es principalmente aportar al cambio en el manejo de los recursos humanos, materiales y financieros a través de los cuales se logre mejorar la gestión municipal y así propender a la ejecución del plan de desarrollo cantonal.

También, al hablar por municipios, en el que ha existido mayor participación es en Nangaritza con 55.0%, lo que, según palabras del alcalde de este cantón, se debe a la convocatoria que se hizo a los empleados a participar en grupos y talleres de trabajo para la elaboración del plan, y además considerándose como otra causa el tamaño pequeño de la institución que favorecía al llamado. Mientras que el municipio en el que menos se destaca la participación es en Rumiñahui con 30.0%, aduciendo que no se los integró al proceso o que debido a su carga horaria laboral no podían asistir a estos grupos de trabajo (*ver Anexo 3.1*).

3.1.2. PERCEPCIONES DE QUIENES PARTICIPARON EN EL PLAN

Gráfico N° 2



Fuente: Datos de encuestas.
Elaboración: La autora.

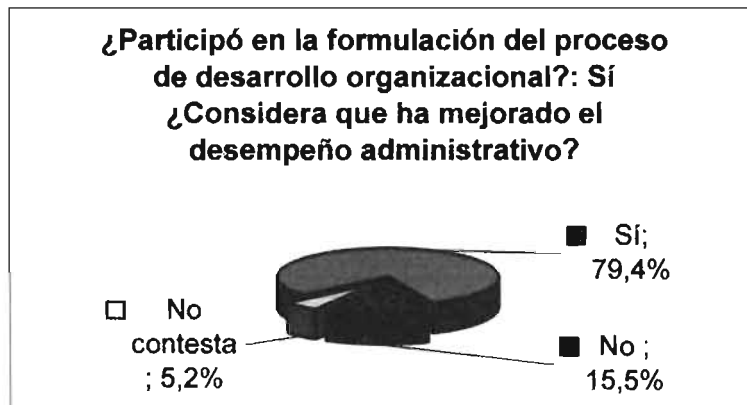
De las personas que participaron en el proceso de desarrollo organizacional, el 64.9% afirman que se han dado cambios positivos a partir de la aplicación de este proceso, mientras que el 28.9% contestan que no se han dado cambios positivos luego de haber implantado el proceso o plan de desarrollo organizacional; esto en los cuatro municipios indistintamente (*ver Anexo 3.2*).

Analizando estos aspectos en los municipios que resaltan sus resultados, se evidencia lo siguiente:

De este porcentaje (64.9%), en el cantón Nangaritza menos de la mitad de los encuestados, 42.4%, coinciden que se han dado cambios positivos en la institución luego de haber aplicado el proceso de desarrollo organizacional; contrariamente a los resultados en este cantón, en Salinas se evidencian grandes cambios positivos a partir de la implantación del proceso de desarrollo organizacional (82.6%) (ver Anexo 3.3).

Estos resultados se desprenden de la pregunta anterior en cuanto a la participación, pues menos de la mitad de los encuestados han sido parte del proceso de formulación y elaboración de los planes de desarrollo organizacional, algunos manifiestan debido a que no se los ha tomado en cuenta para que sean parte en forma activa de los talleres convocados y otros puesto que han tenido un total desconocimiento de este proceso.

Gráfico N° 3



Fuente: Datos de encuestas.

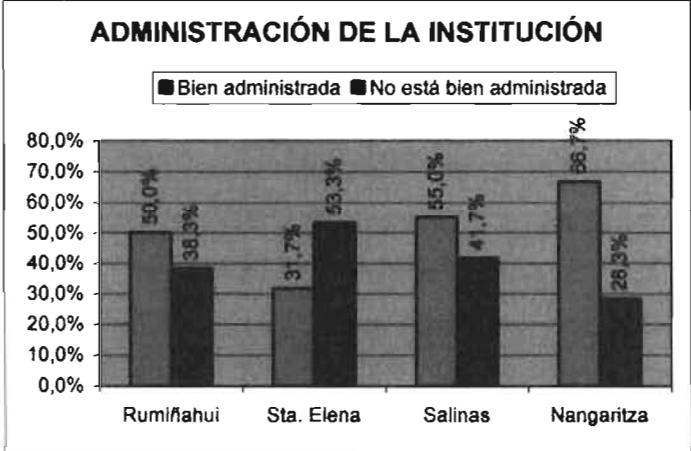
Elaboración: La autora.

Igualmente, de las personas que participaron en el proceso de desarrollo organizacional, el 79.4% afirman que ha mejorado el desempeño en sus labores como parte del impacto de este proceso, mientras que el 15.5% afirman que a pesar de haber avanzado en el proceso de D.O., esto no se ha visto reflejado en el desempeño administrativo de los empleados y trabajadores de los municipios investigados (ver Anexo 3.4).

Mientras que en cada municipio se refleja que: el porcentaje de personas que afirman que luego de haber participado en el proceso de desarrollo organizacional ha mejorado el desempeño en sus labores administrativas, es mayoritario en el cantón Santa Elena con 87%, mientras que en el que menos se refleja esta afirmación es en el cantón Nangaritza con 69.7%. Asimismo, en Salinas existe el mayor porcentaje 17.4%, en relación a los otros cantones, que afirma que luego de haber participado en la formulación del proceso de desarrollo o fortalecimiento organizacional, no se han notado mejoras en el desempeño administrativo de la institución (ver Anexo 3.5).

3.1.3. ADMINISTRACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

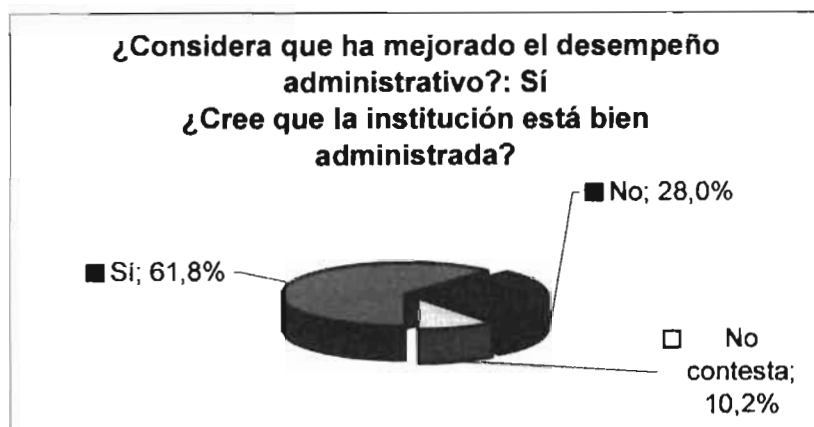
Gráfico N° 4



Fuente: Datos de encuestas.
Elaboración: La autora.

Como se observa en el gráfico, según los encuestados la municipalidad mejor administrada es la del cantón Nangaritza con 66.7%, mientras que en Santa Elena apenas el 31.7% de los encuestados creen que existe una buena administración de la institución (ver Anexo 3.6). Una de las causas para este bajo porcentaje en Santa Elena podría ser, según versiones de los encuestados, la inconformidad que tienen sobre la forma en que se realizan las actividades administrativas de la alta jerarquía, tanto en la atención y prestación de servicios a la comunidad como en el fortalecimiento interno de la institución.

Gráfico N° 5



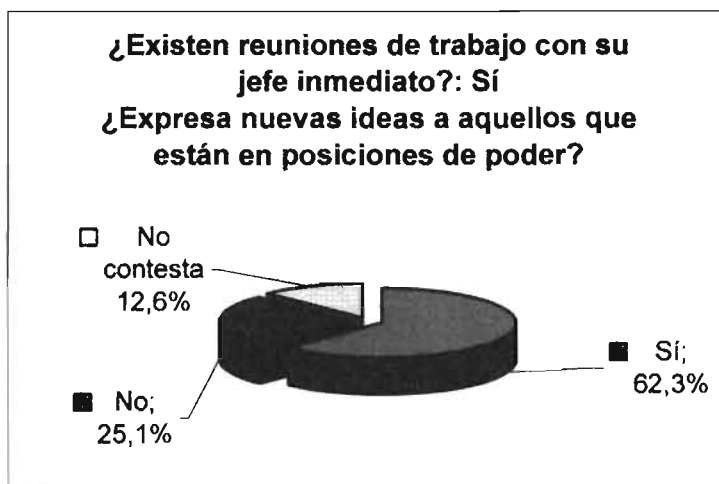
Fuente: Datos de encuestas.
Elaboración: La autora.

El 61.8% de quienes consideran que ha mejorado el desempeño administrativo, afirman también que la institución está bien administrada y un 28% opinan que a pesar de haber mejorado el desempeño administrativo, la institución no está bien administrada. Por otro lado, existe un 73.4% que afirma que no ha mejorado el desempeño administrativo ni la administración de la institución, mientras que el 21.9% afirma que a pesar de que existe una institución bien administrada, no ha mejorado el desempeño administrativo en las entidades municipales (*ver Anexo 3.7*).

Mientras que por municipalidad ocurre lo siguiente: El porcentaje de personas que consideran que la institución está bien administrada y que ha mejorado el desempeño administrativo es mayoritario en el cantón Salinas con 78.4%, mientras que en el cantón que esto es menos evidente es en Santa Elena con 41.3%. Por otro lado, en el cantón Nangaritza el 53.3% piensan que la institución está bien administrada pero no ha mejorado el desempeño administrativo (*ver Anexo 3.8*)

3.1.4. RELACIONES LABORALES

Gráfico N° 6



Fuente: Datos de encuestas.

Elaboración: La autora.

El 62.3% de las personas que mantienen reuniones con sus jefes inmediatos muestran que aprovechan la oportunidad para expresarles sus ideas a éstos, mientras que el 25.1% de ellos indican que a pesar de mantener reuniones con sus jefes inmediatos, no les expresan sus opiniones. Además, el 45.6% de quienes expresan nuevas ideas a aquellos que están en condiciones de poder, no mantienen reuniones de trabajo con su jefe inmediato (ver Anexo 3.9).

3.1.5. PERCEPCIONES ACERCA DE SU LUGAR DE TRABAJO

Cuadro N° 1

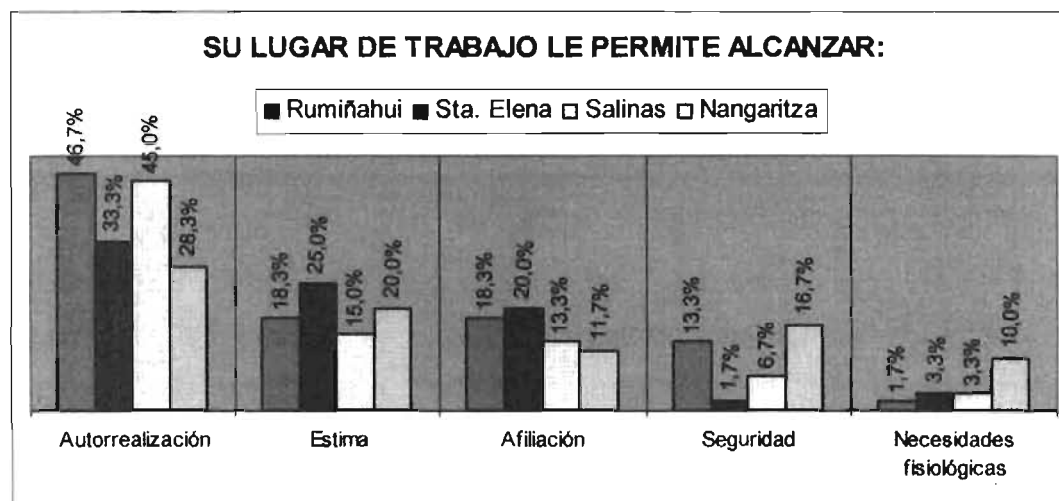
SU LUGAR DE TRABAJO LE PERMITE ALCANZAR:	%	MUNICIPIO			
		Rumiñahui	Santa Elena	Salinas	Nangaritza
- Autorrealización	38.3	11.7	8.3	11.3	7.1
- Estima o status	19.6	4.6	6.3	3.8	5.0
- Afiliación o aceptación	15.8	4.6	5.0	3.3	2.9
- Seguridad	9.6	3.3	0.4	1.7	4.2
- Necesidades fisiológicas	4.6	0.4	0.8	0.8	2.5
No contestan	12.1	0.4	4.2	4.2	3.3
TOTAL	100.0	25.0	25.0	25.0	25.0

Fuente: Datos de encuestas.

Elaboración: La autora.

En la pregunta concerniente a lo que el empleado cree que su trabajo le permite alcanzar: autorrealización, estima/status, afiliación/aceptación, seguridad o cubrir sus necesidades fisiológicas, en los cuatro municipios investigados, el 38.3% opina que su lugar de trabajo es un sitio para sentirse autorrealizados; el 19.6% considera que su sitio de trabajo le permite alcanzar un status y alcanzar estima frente a los demás; el 15.8% opina su trabajo le permite sentirse afiliado y aceptado entre los demás; el 9.6% afirma que con su trabajo obtiene seguridad o estabilidad laboral; mientras que el 4.6% considera que el trabajo le permite cubrir sus necesidades fisiológicas (*ver Anexo 3.10*).

Gráfico N° 7



Fuente: Datos de encuestas.
Elaboración: La autora.

Estos resultados además demuestran que en todos los cantones existe mayor preferencia por la autorrealización que sienten al estar en su lugar de trabajo. Pero en Nangaritza, a diferencia de los otros cantones, existe una opinión considerable acerca de que su trabajo le permite cubrir sus necesidades fisiológicas (10%). Esto puede deberse a las características y ubicación de cada cantón, puesto que existen grandes diferencias entre el cantón Rumiñahui y Nangaritza, por ejemplo, el primero es un cantón en su mayoría urbano y cubierto de todos los servicios básicos, mientras que Nangaritza es un cantón totalmente rural y aislado de la capital, lo que hace que existan diferentes preferencias y categorización de las necesidades.

Se puede resumir que en cierta manera, las necesidades inferiores de por sí son cubiertas, lo que le permite al empleado preocuparse más por la realización personal que le permita lograr en su lugar de trabajo; al respecto Maslow manifiesta lo siguiente: “las necesidades inferiores son prioritarias, y por lo tanto, más potentes que las necesidades superiores de la jerarquía. Solamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores -aunque lo haga de modo relativo-, entran gradualmente en su conocimiento las necesidades superiores, y con eso la motivación para poder satisfacerlas; a medida que la tendencia positiva toma más importancia, se experimenta un grado mayor de salud psicológica y un movimiento hacia la plena humanización”.

3.1.6. SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

Para corroborar el nivel de satisfacción del empleado, se realizó el análisis de cuatro variables: salario, oportunidades de progreso profesional, oportunidades de capacitación y la institución como un lugar ameno para trabajar, relacionadas con la variable satisfacción con su espacio de trabajo. De esto se desprende que, tan solo 17 personas de un total de 240 en los cuatro municipios, consideran que en la institución se goce de un salario competitivo, de oportunidades para progresar profesionalmente y para capacitarse en áreas relacionadas con su trabajo, al igual que el considerar su trabajo como un lugar ameno, aspectos estimados en conjunto para sentirse satisfechos y motivados para laborar. Mientras que 10 personas afirman que nada tienen que ver las variables entre sí para poder alcanzar la satisfacción en su trabajo, lo que se evidencia en sus respuestas al negar las preguntas realizadas.

Cuadro N° 2

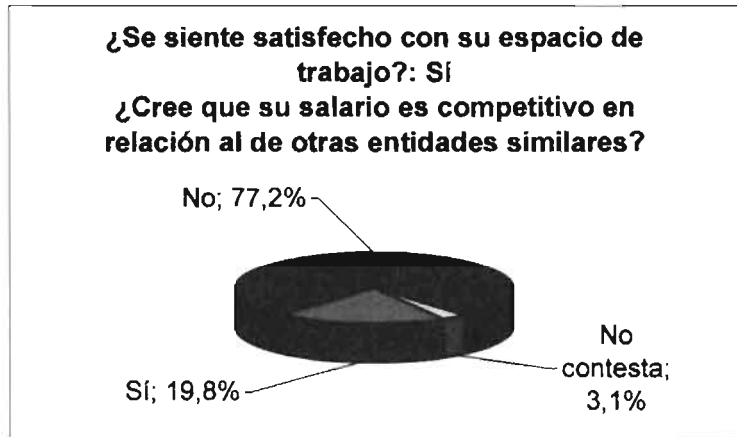
% DE ENCUESTAS	% DEL MUNICIPIO RUMIÑAHUI	% DEL MUNICIPIO STA. ELENA	% DEL MUNICIPIO SALINAS	% DEL MUNICIPIO NANGARITZA
7,1	5,0	3,3	11,7	8,3
17	3	2	7	5

Fuente: Datos de encuestas.
Elaboración: La autora.

Además, como lo muestra el cuadro anterior, el municipio que tiene un mayor porcentaje en cuanto a la intervención de las cuatro variables anteriores para alcanzar la satisfacción del empleado es Salinas con 11.7%; mientras que en el otro extremo se encuentra el cantón Santa Elena con apenas el 3.3% que coinciden afirmativamente con estas variables para sentirse satisfechos en sus actividades laborales (Ver Anexos 3.11 y 3.12).

Es así que dentro del análisis se vincula la variable satisfacción en el lugar de trabajo con cada una de las cuatro variables mencionadas en párrafos anteriores, así:

Gráfico N° 8

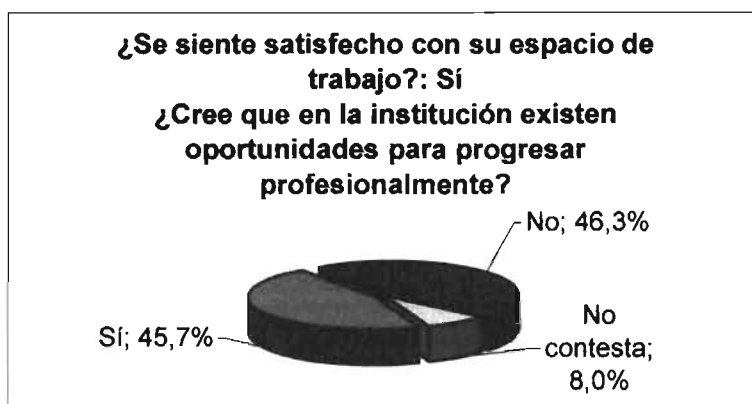


Fuente: Datos de encuestas.
Elaboración: La autora.

Como se puede apreciar en el gráfico, tan solo el 19.8% de quienes afirman sentirse satisfechos en sus actividades laborales, consideran que su salario es suficiente/competitivo en relación al de otras entidades similares y el 77.2% de quienes se sienten satisfechos con su espacio de trabajo, creen que su salario no es competitivo en relación al de otras entidades similares. Esto se observa en un mayor porcentaje en el cantón Nangaritza, pues el 25.6% de los encuestados que se encuentran satisfechos laboralmente, cree que su salario es suficiente y competitivo para subsistir en relación al de otras entidades similares, mientras que en el cantón Santa Elena es donde menos se refleja esto, con apenas un 9.7% (ver Anexos 3.13 y 3.14). Esta realidad refleja que la satisfacción en el lugar de trabajo no está directamente relacionada con la percepción

que tienen los encuestados acerca de sus salarios, sino que puede ser debido a otras causas como las buenas relaciones con sus compañeros, que se muestra más adelante. Mientras que al relacionar la variable satisfacción laboral con la variable oportunidades para progresar profesionalmente, se destaca que:

Gráfico N° 9

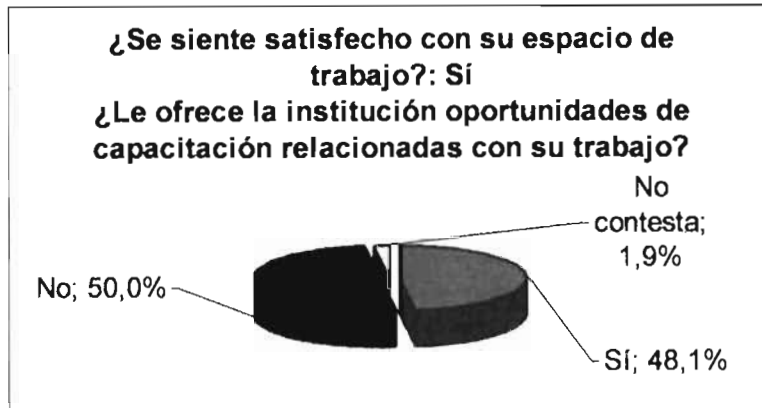


Fuente: Datos de encuestas.
Elaboración: La autora.

El 45.7% de los encuestados que se sienten satisfechos laboralmente, afirman que la institución les brinda oportunidades para progresar profesionalmente y el 46.3% de quienes se sienten satisfechos en sus labores, consideran que la institución no les brinda las suficientes oportunidades para progresar en su profesión. Al igual que el caso anterior, estos resultados muestran que estas dos variables no están conectadas directamente, sino que son independientes una de otra. En el cantón en el que se evidencia con mayor claridad esto es en el cantón Nangaritza con 62.8%, mientras que en el cantón Rumiñahui sólo un 29.3% de quienes están satisfechos en sus labores, opinan que la institución les facilita oportunidades para progresar profesionalmente (*ver Anexos 3.15 y 3.16*).

Al vincular las variables: satisfacción laboral y oportunidades de capacitación, se resalta lo siguiente:

Gráfico N° 10

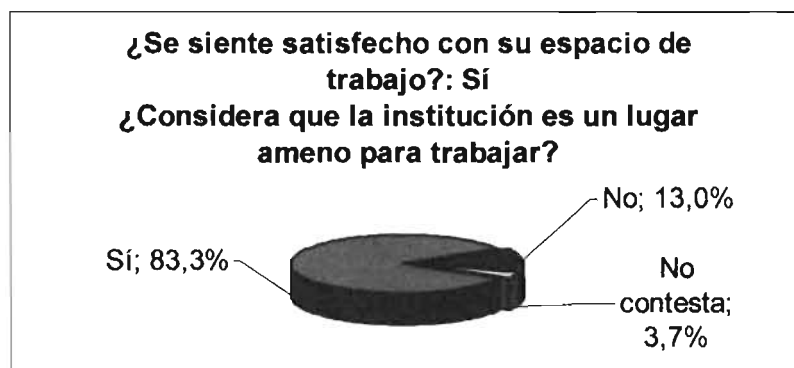


Fuente: Datos de encuestas.
Elaboración: La autora.

El 48.1% de aquellos que afirman que se sienten satisfechos en sus labores dentro del municipio, consideran además que la institución les brinda oportunidades para capacitarse en temas relacionados con su trabajo, mientras que el 50% estiman que a pesar de estar satisfechos en sus labores, la institución no les ofrece oportunidades de capacitación en áreas afines a sus funciones. El municipio de Salinas es el cantón que más aclara esto con un 55.3%, mientras que en Rumiñahui es en donde un menor porcentaje (41.5%) de quienes están satisfechos, opinan que la institución les brinda oportunidades para capacitarse en sus labores. Igualmente esto nos muestra que no necesariamente quien se siente satisfecho con su trabajo, estima que tenga las oportunidades para capacitarse en áreas afines al mismo. (ver Anexos 3.17 y 3.18).

Vinculando la variable satisfacción en sus labores con la variable espacio ameno para trabajar, sobresale lo siguiente:

Gráfico N° 11



Fuente: Datos de encuestas.
 Elaboración: La autora.

Como se puede apreciar en el gráfico que precede, el 83.3% de las personas que consideran sentirse satisfechas en sus actividades laborales, manifiestan que la institución es un lugar ameno para trabajar. Asimismo, se puede decir que en la mayoría de los municipios investigados las personas que se sientan satisfechas en sus labores, también consideran que la institución refleja un ambiente ameno laboralmente; esto lo describe Nangaritza con un porcentaje más elevado de afirmación equivalente al 93% (ver Anexos 3.19 y 3.20).

De esto se deduce, que la variable que más influye en la satisfacción del empleado es percibir el ambiente de trabajo como un lugar ameno y agradable, logrando así desempeñarse de mejor manera en sus actividades.

3.1.7. APRECIACIÓN DEL JEFE INMEDIATO

Cuadro N° 3

SU JEFE INMEDIATO ES:	%	MUNICIPIO			
		Rumiñahui	Santa Elena	Salinas	Nangaritza
- Autoritario	19.6	5.8	6.3	2.9	4.6
- Benevolente	2.5	0.4	0.4	0	1.7
- Consultivo	22.5	9.2	4.2	4.6	4.6
- Participativo	45.0	9.6	10.8	14.6	10.0
No contestan	10.4	0	3.3	2.9	4.2
TOTAL	100.0	25.0	25.0	25.0	25.0

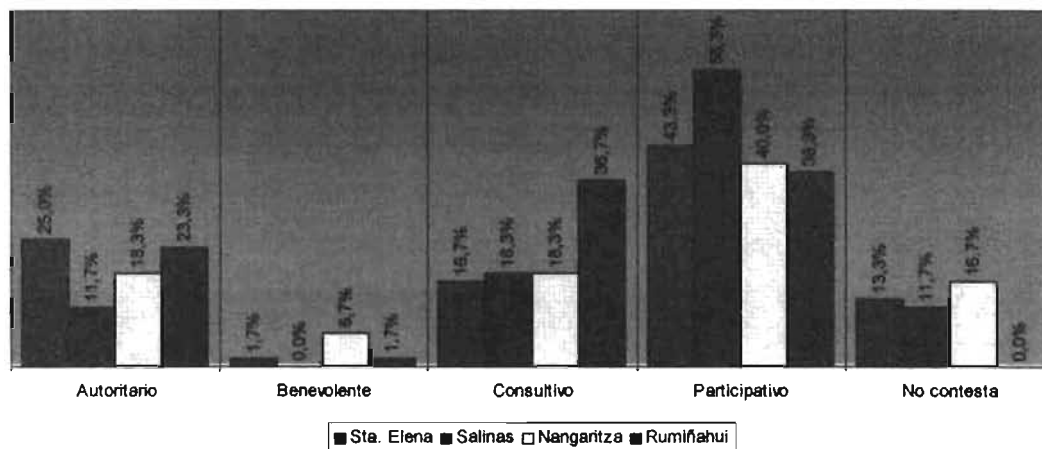
Fuente: Datos de encuestas.
 Elaboración: La autora.

Como se puede observar en este cuadro, un gran porcentaje de las personas encuestadas en los cuatro municipios consideran que su jefe inmediato es participativo, 45%; un 22.5% opinan que su jefe es consultivo; el 19.6% afirman que su jefe es autoritario; mientras que sólo un 2.5% aseveran que su jefe inmediato es benevolente (*ver Anexo 3.20*).

Esto deja entrever que existen buenas relaciones entre los diferentes mandos altos y medios, puesto que se da realce tanto a la participación de los empleados como a consultar sus opiniones relacionadas a las actividades laborales.

Gráfico N° 12

PERCEPCIONES ACERCA DEL JEFE INMEDIATO



Fuente: Datos de encuestas.
Elaboración: La autora.

Analizando por municipio (*ver Anexo 3.21*), y prestando atención al gráfico, el 58.3% de los encuestados del municipio de Salinas consideran que su jefe inmediato es participativo, esto puede ser puesto que al momento se está ejecutando el plan de desarrollo cantonal y existe una gran apertura de participación de los funcionarios en las mesas de los talleres, grupos de trabajo, etc.; mientras que un 0% de los encuestados en este mismo cantón piensan que su jefe es benevolente. Por otro lado, tanto en el municipio de Santa Elena como en el de Rumiñahui un porcentaje parecido opinan que su jefe es autoritario (25% y 23.3% respectivamente).

3.1.8. IMAGEN INSTITUCIONAL

Gráfico N° 13

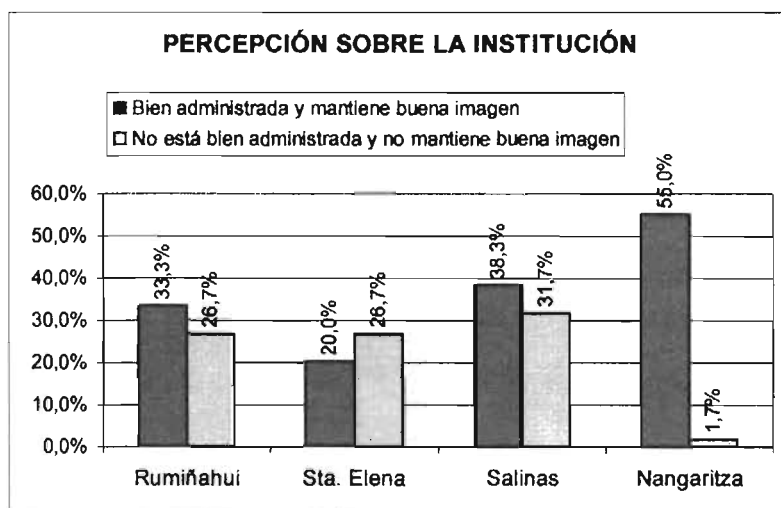


Fuente: Datos de encuestas.
 Elaboración: La autora.

Como se puede apreciar, el 72.1% de quienes afirman que la institución está bien administrada, a la vez opinan que ésta tiene una buena imagen frente a la comunidad. Mientras que el 18% aseguran que a pesar de que la institución está bien administrada, no mantiene una buena imagen frente a la comunidad (ver Anexo 3.22).

Detallando la percepción sobre cada municipio (ver Anexo 3.23), se muestra que:

Gráfico N° 14



Fuente: Datos de encuestas.
 Elaboración: La autora.

En *Nangaritza*, la entidad municipal es bien vista tanto por su administración como por la imagen que refleja frente a la comunidad, así lo afirma el 55% de las personas encuestadas en esta institución, y tan solo un 1.7% opinan que no existen una buena administración de la institución ni tampoco su imagen es positiva frente a la comunidad.

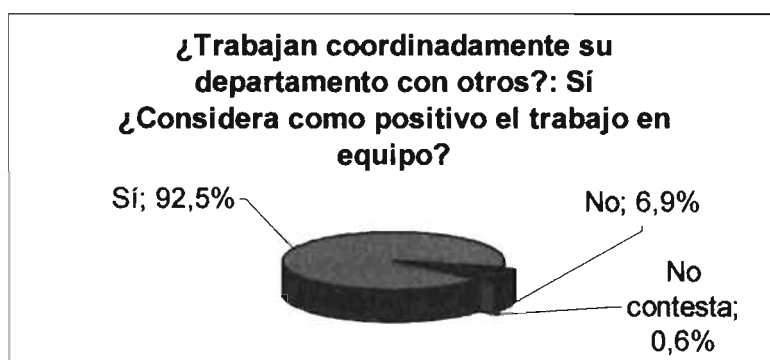
En el municipio del cantón *Salinas*, el 38.3% afirman que tanto la administración municipal como su imagen frente a la comunidad son positivas, mientras que el 31.7% opinan todo lo contrario.

En el cantón *Rumiñahui*, el 33.3% de las personas encuestadas afirman que la institución está bien administrada y además mantiene buena imagen frente a la comunidad, mientras que el 26.7%% opinan que la institución no está bien administrada ni tampoco su accionar es bien visto por la comunidad.

En el municipio de *Santa Elena*, el 20% opinan que la institución está bien administrada y además mantiene buena imagen frente a la comunidad, y un 26.7% consideran que dentro de la institución ninguno de los dos aspectos es positivo.

3.1.9. TRABAJO EN EQUIPO

Gráfico N° 15



Fuente: Datos de encuestas.
Elaboración: La autora.

Como se observa en el gráfico, el 92.5% de quienes trabajan coordinadamente con otros departamentos consideran además como positivo el trabajo en equipo, y tan solo el

6.9% de quienes afirman trabajar coordinadamente con otro departamento(s) no ven como positivo el trabajo en equipo. Asimismo, el 61.7% de los encuestados en todos los municipios investigados consideran como positivo el trabajar en equipo y en coordinación con otros departamentos, mientras que el 2.5% no están de acuerdo con el trabajo en equipo ni con el trabajo coordinado con otros departamentos (*ver Anexo 3.24*).

También se puede observar (*ver Anexo 3.25*) que en el municipio de Rumiñahui el 60% de los encuestados afirman que el trabajo en equipo es positivo y que trabajan coordinadamente con otros departamentos. En el municipio de Santa Elena, el 56.7% de los encuestados afirman que el trabajo en equipo es positivo y que a la vez les gusta trabajar de manera coordinada con otros departamentos de la institución, mientras que en los municipios de los cantones Salinas y Nangaritza, coinciden con un porcentaje del 65% al afirmar que el trabajo en equipo y el trabajar coordinadamente con otros departamentos son positivos.

Como se puede constatar, Santa Elena posee el menor porcentaje en relación al resto de municipios, a pesar de que su alcalde el licenciado Dionicio Gonzabay, dentro del Plan Estratégico Institucional manifiesta que éste permitirá “... fomentar la planificación y la coordinación de actividades a cumplirse en cada área administrativa, mejorar las capacidades del servidor municipal mediante programas de capacitación y motivación, que generen un cambio de actitud positiva de aporte y contribución a la comunidad, en base a una Visión de desarrollo Institucional”, consideraciones que según la percepción de la gente no se han dado adecuadamente, lo que ha evitado que se cumplan las aspiraciones planteadas por quien rige la institución.

3.1.10. RELACIONES CON COMPAÑEROS DE TRABAJO

Gráfico N° 16

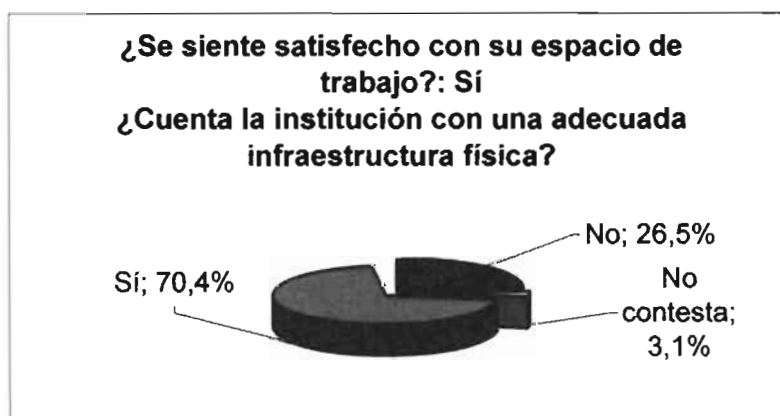


Fuente: Datos de encuestas.
Elaboración: La autora.

Según el gráfico, un elevado porcentaje de los encuestados en los municipios, superior al 90%, afirma que mantiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo, y un mínimo porcentaje no mayor al 6.7% cree que las relaciones con sus compañeros de trabajo no son buenas, siendo considerado el compañerismo como un aspecto positivo que motiva y hace sentir satisfechos a los colaboradores de las entidades (ver Anexo 3.26).

3.1.11. AMBIENTE LABORAL

Gráfico N° 17



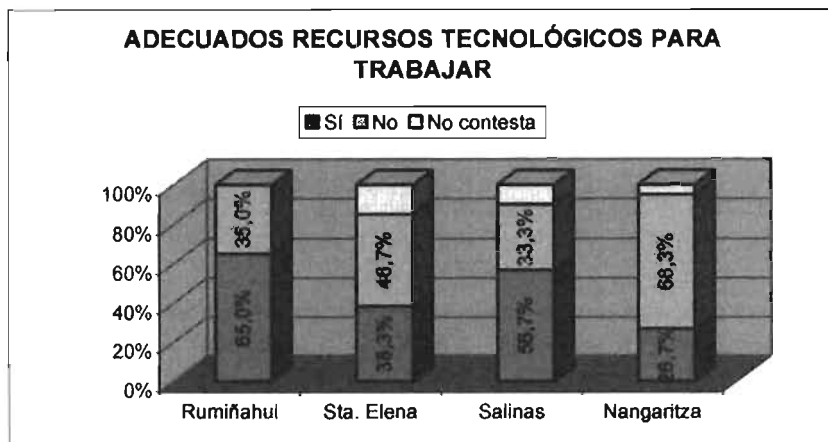
Fuente: Datos de encuestas.
Elaboración: La autora.

En lo que respecta a la satisfacción con el espacio que cuenta el trabajador y la infraestructura física de la institución para el desenvolvimiento laboral, se puede apreciar en el gráfico que, el 70.4% de quienes se sienten satisfechos con su espacio de trabajo, además consideran que la institución cuenta con una adecuada infraestructura física para desenvolverse, mientras que el 26.5% de quienes afirman sentirse satisfechos con su espacio laboral, consideran que la institución no cuenta con una adecuada infraestructura física para desenvolverse. Por otro lado, el 13.7% de quienes opinan que la institución no cuenta con una conveniente infraestructura física contestan sentirse conformes con su espacio de trabajo (*ver Anexo 3.27*).

También se puede evidenciar que en el cantón *Nangaritza* el 76.7% de los empleados estiman que la institución cuenta con la infraestructura adecuada para desarrollar sus actividades, al igual que en los municipios de *Rumiñahui* y *Salinas* en donde un 65% consideran que las entidades cuentan con una adecuada infraestructura física para desenvolverse. Mientras que en el municipio de *Santa Elena*, tan solo el 25% de los empleados afirman que la infraestructura de su municipio es la conveniente para desempeñar sus actividades, puesto que existen una inconformidad con la infraestructura física institucional y los espacios para laborar adecuadamente. (*ver Anexo 3.28*).

Otros de los factores esenciales para contar con un adecuado ambiente laboral son los recursos tecnológicos al igual que los sistemas de comunicación. Las opiniones percibidas en los municipios las reflejan los siguientes gráficos:

Gráfico N° 18



Fuente: Datos de encuestas.
Elaboración: La autora.

Según el gráfico, la mejor dotación de recursos tecnológicos está en el cantón *Rumihahui*, así lo confirma el 65% en los encuestados, siguiéndole el cantón Salinas con una dotación del 56.7%, luego Santa Elena con 38.3%, mientras que en último puesto está Nangaritza apenas con el 26.7%. Estos resultados pueden deberse básicamente a la ubicación del cantón, así pues Rumihahui por encontrarse geográficamente más cerca de la capital, le es más fácil acceder a adquirir la mejor tecnología, mientras que el cantón Nangaritza por ser netamente rural y poseer menos recursos, no se puede acceder tan fácilmente, tanto por la distancia como por las condiciones de las vías que lo unen a la capital (*ver Anexo 3.29*).

Gráfico N° 19



Fuente: Datos de encuestas.
Elaboración: La autora.

En cuanto a los sistemas de comunicación que poseen las municipalidades (*ver Anexo 3.30*), en el gráfico se puede constatar que los cantones que mejor están dotados en cuanto a sistemas de comunicación (componentes electrónicos) son *Rumiñahui* y *Salinas*, con 73.3% y 71.7% respectivamente, mientras que los cantones menos dotados de estos componentes electrónicos son *Santa Elena* con 43.3% y *Nangaritza* con 25%.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES

4. CONCLUSIONES

Luego de haber realizado el análisis de los cuatro municipios (Rumiñahui, Santa Elena, Salinas y Nangaritza), en cuanto a la participación del recurso humano en los procesos de desarrollo organizacional y respecto a las cuatro temáticas tratadas (motivación, liderazgo, clima organizacional y ambiente laboral), se puede llegar a las siguientes conclusiones:

- De acuerdo a los resultados obtenidos, los procesos de desarrollo organizacional aplicados en los municipios considerados en este estudio, de alguna manera han tenido impactos positivos en los cantones, ya sea en la percepción que tienen los empleados de la institución, en la imagen institucional frente a la comunidad, en el desempeño de sus labores, etc.. No obstante, en general los resultados alcanzados han sido bajos y poco exitosos.
- Una de las causas para que no se hayan logrado mejores resultados, pudo haber sido la poca participación e incorporación del recurso humano en la formulación de estos procesos. Esto estaría contradiciendo, el verdadero interés del desarrollo organizacional que ve esencial la participación del recurso humano, a fin de que la institución se fortalezca y esté preparada para asumir los objetivos del plan de desarrollo cantonal.
- Otro factor para que las probabilidades de éxito hayan sido limitadas, es la poca o nula inclusión y aplicación de los temas: motivación, liderazgo, clima organizacional y ambiente laboral, considerados teóricamente como elementos vitales para que los resultados del desarrollo organizacional sean evidentes y sostenibles. La importancia de estos aspectos teóricos ha sido mencionada también en las respuestas dadas por las personas encuestadas.
- Según la apreciación de la mayoría de personas encuestadas, que participaron en los procesos de desarrollo organizacional analizados, no se han dado mayores cambios positivos en el funcionamiento de la institución, a pesar de considerar que

existe una buena administración. Los pocos cambios positivos que se han descrito, han estado relacionados al trato que reciben de sus jefes, incentivos salariales, cursos de capacitación en sus respectivas áreas de trabajo, entre otros.

- Cabe resaltar que ninguno de los Alcaldes han asumido directamente el liderazgo de estos procesos ni han incentivado por sí mismos la participación del recurso humano para lograr el fortalecimiento institucional, sino que han delegado la implementación del proceso a algunos de los departamentos colaboradores. Esto puede ser un factor importante en la percepción que tienen los empleados sobre el poco liderazgo de sus Alcaldes.
- El clima organizacional es un factor determinante en la conducta y el comportamiento de los miembros de la organización. De acuerdo a las respuestas sobre el desempeño administrativo, los encuestados consideran que luego de haber participado en el proceso de desarrollo organizacional, este aspecto poco ha mejorado, ya sea por falta de implementos, de motivación, falta de liderazgo o desinterés por parte de las autoridades encargadas.
- Un aspecto positivo de resaltar es la buena relación que existe entre compañeros de trabajo, y entre funcionarios y jefes inmediatos. En ello ha incidido el hecho de mantener reuniones frecuentes con sus jefes inmediatos, en las que los empleados aprovechan para expresarles sus ideas y opiniones de cómo ellos perciben su trabajo y la institución en general. Estas buenas relaciones facilitan también que se trabaje en equipo y se coordinen las labores con otros departamentos, pues según ellos, son aspectos importantes para cumplir principalmente con la visión, misión y objetivos que persiguen estas entidades.
- Otro factor de apoyo a las actividades en los municipios es la mención que hacen los empleados acerca de algunas características que poseen sus jefes departamentales (inmediatos), cuya descripción los acercaría a un tipo de liderazgo participativo. Los encuestados indican que se respetan sus iniciativas y en ciertos casos llegan a cambiar sus opiniones en cuanto a un tema laboral. Cabe

señalar que este tipo de participación y liderazgo no se reflejó al momento de implementar el proceso de fortalecimiento institucional, puesto que como se mencionó anteriormente, los procesos en general fueron poco participativos y carentes de un efectivo liderazgo.

- La motivación es un factor que repercute en la actitud de las personas y en el desempeño laboral. Según el punto de vista de la mayoría de los encuestados, su trabajo les permite alcanzar principalmente su *autorrealización*, considerada teóricamente por Maslow como la necesidad más alta del individuo (necesidades superiores). Los empleados indican que su actividad laboral optimiza su propio potencial y les brinda mayores oportunidades para progresar. Se puede decir que la mayor parte de los funcionarios que laboran en los municipios, reciben un salario que de por sí, les permite cubrir sus necesidades fisiológicas, pero no necesariamente los motiva; lo que persiguen más bien, entonces, es sentirse autorrealizados y alcanzar sus logros personales, así como capacitarse y crecer profesionalmente.
- El ambiente laboral refleja las condiciones de trabajo que garantizan el bienestar físico del trabajador y disminuyen su fatiga. La apreciación de quienes laboran en estas instituciones en cuanto a la infraestructura, recursos tecnológicos y sistemas de comunicación, es que aquellos son relativamente adecuados y convenientes para desenvolverse diariamente en sus actividades laborales. Esto influye de alguna manera para que, tanto física como administrativamente, las entidades municipales muestren una buena imagen frente a la comunidad.
- Pese a los resultados descritos hasta ahora, en ciertos aspectos no es posible generalizar, puesto que las percepciones de las personas encuestadas dependen de las características y el entorno de cada cantón, así:
 - En el caso de Nangaritza, se trata de un cantón rural y aislado de la capital de su provincia; allí el edificio de la municipalidad es considerado como la mayor obra de infraestructura del cantón, mientras que el alcalde es visto

como el más benevolente (en relación a los otros municipios) y con mayor contacto con la gente. Estas características inciden en que exista una buena imagen de la institución frente a la comunidad y se perciba una buena administración. Pero por otro lado Nangaritza es uno de los cantones, que a manera de ver de los encuestados y a diferencia de los otros casos analizados, posee muy pocos recursos tecnológicos y sistemas de comunicación para trabajar adecuadamente en sus actividades laborales.

- Santa Elena es un cantón muy extenso, con gran cantidad de población dispersa y del sector rural, lo que hace que existan diversas posiciones e intereses (por parte de las personas que habitan en la parte urbana y en la parte rural) respecto a la administración de la municipalidad. Esto también afecta la percepción que tienen muchos empleados acerca de la poca infraestructura que posee la institución, de la poca satisfacción que sienten en su lugar de trabajo, y de la consideración de sus jefes como autoritarios. Todas éstas podrían ser causas para que los resultados esperados en el proceso de desarrollo organizacional no sean satisfactorios.
- Salinas es un cantón turístico-comercial. En esta municipalidad se destaca la percepción sobre los jefes inmediatos como personas participativas, lo cual puede estar ocasionado por el movimiento existente por la plena vigencia del plan estratégico participativo del cantón (dentro del cual se encuentra el proceso de desarrollo organizacional). Además se considera a la municipalidad como una entidad bien administrada y con buen desempeño administrativo.
- Por otro lado, Rumiñahui se destaca por ser considerado el cantón con las mejores condiciones para vivir en el país, tanto por la buena dotación de servicios básicos como por su cercanía a la capital de la República. Su municipio es la institución mejor dotada de recursos tecnológicos y de sistemas de comunicación; no obstante de acuerdo a las respuestas de la

encuesta, la participación de los empleados en el proceso de desarrollo organizacional fue baja y con bajo logro de los resultados esperados.