



# **UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACION**

**CARRERA DE SECRETARIADO EN ESPAÑOL**

**Informe Final del Trabajo de Graduación o Titulación Previo a la  
Obtención del Título de Licenciada en Ciencias de la Educación.**

**Mención: Secretariado en Español**

**TEMA:**

---

**“ EL TRABAJO EN EQUIPO INFLUYE EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE  
LOS SERVIDORES MUNICIPALES DEL ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTON  
QUERO, DURANTE EL PERIODO 2009- 2010 ”**

---

**AUTORA: Villacrés Martínez Betty Soledad**

**TUTOR: Dr. MSc. Héctor Silva Escobar**

**AMBATO – ECUADOR**

**2010**

*APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE  
GRADUACIÓN O TITULACIÓN*

*CERTIFICA:*

Yo, Dr. MSc. Héctor Silva Escobar, portador de la c.c. 180089204-2 en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema:

**“ El Trabajo en Equipo Influye en el Desempeño Laboral de los Servidores Municipales del Ilustre Municipio del Cantón Quero, durante el Periodo 2009- 2010 ”**

Desarrollado por la egresada Villacrés Martínez Betty Soledad considero que dicho Informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios, por lo que autorizo la presentación del mismo ante el Organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la Comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo.

Ambato, 27 de Marzo del 2010

.....  
Dr. MSc. Héctor Silva Escobar

**TUTOR**

## *AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN*

Dejo constancia de que el presente informe es el resultado de la investigación del autor, quien basado en la experiencia profesional, en los estudios realizados durante la carrera, revisión bibliográfica y de campo, ha llegado a las conclusiones y recomendaciones descritas en la Investigación. Las ideas, opiniones y comentarios especificados en este informe, son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Villacrés Martínez Betty Soledad

C.C.: 180274115-5

**AUTORA**

*Al Consejo Directivo de la Facultad de  
Ciencias Humanas y de la Educación*

La Comisión de estudio y calificación del informe del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema:

“ El Trabajo en Equipo Influye en el Desempeño Laboral de los Servidores Municipales del Ilustre Municipio del Cantón Quero, durante el Periodo 2009- 2010 ”.

Presentada por la Sra. Villacrés Martínez Betty Soledad, egresada de la Carrera de Secretariado en Español, promoción: Marzo – Julio 2009, una vez revisado el Trabajo de Graduación o Titulación, aprueba con la calificación de 9/10 (nueve sobre diez); y 9/10 (nueve sobre diez) en razón de que cumple con los principios básicos tanto técnicos como científicos y reglamentarios establecidos.

Por lo tanto se autoriza la presentación ante el Organismo pertinente.

**LA COMISIÓN**

.....  
Ing. Paúl Bladimir Acosta Pérez  
**MIEMBRO**

.....  
Dr. Marcelo Parra  
**MIEMBRO**

## *DEDICATORIA*

A mis padres de manera especial a mi madre quien con su amor y respeto incentivo en mi persona el deseo de superación y la honradez, en busca de mejores días para mi familia.

A mi esposo e hijos, a ellos especialmente les dedico este Trabajo de Graduación, por su paciencia, por su comprensión, por su empeño, por su fuerza, por su amor, quienes con su apoyo incondicional del día a día han hecho posible culminar con éxito este desafío de toda una vida.

A mis amigos con quienes he compartido los momentos más difíciles de mi vida gracias a su apoyo incondicional.

Betty Villacrés

## *AGRADECIMIENTO*

Mi agradecimiento y retribución a la Universidad Técnica de Ambato - Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, donde obtuvimos los conocimientos necesarios para realizarnos como profesionales.

A I. Municipio de Quero, a sus Autoridades y Empleados por las facilidades brindadas para la consecución de los documentos respectivos, herramientas principales de mi investigación.

Al Dr. MSc. Héctor Silva Escobar, Tutor de nuestro Trabajo de Graduación, quien supo guiar con éxito hasta la culminación de este trabajo, mi agradecimiento sincero.

Betty Villacrés

# *INDICE GENERAL DE CONTENIDOS*

<b>CONTENIDOS</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>A. PÁGINAS PRELIMINARES</b>	
Portada .....	i
Aprobación por el Tutor.....	ii
Autoría del Trabajo .....	iii
Aprobación del Tribunal.....	iv
Dedicatoria .....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice General de Contenidos.....	vii
Índice de Cuadros y Gráficos.....	xi
Resumen Ejecutivo.....	xiii
<b>B. TEXTO</b>	
Introducción.....	1
<b>CAPITULO I</b>	
1. El Problema .....	4
1.1. Tema .....	4
1.2. Planteamiento del Problema .....	4
1.2.1. Contextualización .....	4
1.2.2. Análisis Crítico .....	8
1.2.3. Prognosis .....	10

<b>CONTENIDOS</b>	<b>PÁGINA</b>
1.2.4. Formulación del Problema .....	10
1.2.5. Interrogantes .....	10
1.2.6. Delimitación del objeto de investigación.....	11
1.3. Justificación .....	12
1.4. Objetivos.....	13
 <b>CAPITULO II</b> 	
2. Marco Teórico .....	14
2.1. Antecedentes Investigativos .....	14
2.2. Fundamentación Filosófica .....	14
2.3. Fundamentación Legal.....	14
2.4. Categorías Fundamentales.....	16
2.5. Hipótesis.....	44
2.6. Señalamiento de Variables .....	45
 <b>CAPITULO III</b> 	
3. Metodología .....	46
3.1. Modalidad Básica de la Investigación.....	46
3.2. Nivel o Tipo de Investigación.....	46
3.3. Población y Muestras.....	47
3.4. Operacionalización de Variables .....	48
3.5. Plan de Recolección de Información.....	50



<b>CONTENIDOS</b>	<b>PÁGINA</b>
3.6. Plan de Procesamiento de la información.....	51
<b>CAPITULO IV</b>	
4. Análisis e Interpretación de resultados.....	52
4.1. Análisis e Interpretación de Resultados.....	52
4.2. Verificación de Hipótesis.....	64
<b>CAPITULO V</b>	
5. Conclusiones y Recomendaciones .....	65
5.1. Conclusiones .....	65
5.2. Recomendaciones.....	65
<b>CAPITULO VI</b>	
6. Propuesta.....	67
6.1. Datos Informativos .....	67
6.2. Antecedentes de la Propuesta.....	67
6.3. Justificación.....	68
6.4. Objetivos.....	68
6.5. Análisis de Factibilidad.....	69
6.6. Fundamentación.....	69
6.7. Metodología.....	70
6.7.1. Plan de Acción.....	72
6.8. Administración.....	82

<b>CONTENIDOS</b>	<b>PÁGINA</b>
6.9. Previsión de la Evaluación.....	82
<b>C. MATERIALES DE REFERENCIA</b>	
Bibliografía.....	84
Anexos.....	87

## *INDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS*

<b>GRÁFICOS</b>	<b>PÁGINA</b>
Gráfico #1. Árbol del Problema.....	8
Gráfico #2. Red de Inclusión V. I.....	16
Gráfico #3. Red de Inclusión V.D.....	33
<b>Encuestas</b>	
Gráfico #4.....	53
Gráfico #5.....	54
Gráfico #6.....	56
Gráfico #7.....	57
Gráfico #8.....	59
Gráfico #9.....	60
Gráfico #10.....	62
Gráfico #11.....	63
<b>CUADROS</b>	
Cuadro #1. Operacionalización V. I.....	48
Cuadro #2. Operacionalización V. D.....	49
Cuadro #3. Plan de Recolección de Información.....	50
<b>Encuestas</b>	
Cuadro #4.....	52

<b>CUADROS</b>	<b>PÁGINA</b>
Cuadro #5.....	54
Cuadro #6.....	55
Cuadro #7.....	57
Cuadro #8.....	58
Cuadro #9.....	60
Cuadro #10.....	61
Cuadro #11.....	63
Cuadro #12. Plan de Acción.....	72
Cuadro #13. Taller 1.....	74
Cuadro #14. Taller 2.....	76
Cuadro #15. Taller 3.....	78
Cuadro #16. Taller 4.....	80

## *RESUMEN EJECUTIVO*

En el Ilustre Municipio del cantón Quero, no existe un verdadero Trabajo en Equipo, esto hace que los Servidores Municipales no brinden un adecuado servicios a la Colectividad, siendo necesario mejorar su atención al usuario con la finalidad de reflejar una corporación de calidad, la prestación de servicios de esta Institución es deficiente, no por la voluntad de las personas que laboran en la Institución, sino por la desactualización de conocimientos y por la falta de presupuestos.

El Gobierno Municipal tiene la Misión de dar una mejor atención al contribuyente capacitando a su personal, propendiendo que los Funcionarios, Empleados y Trabajadores del I. Municipio, como sus Autoridades puedan desempeñar eficientemente todas las funciones y responsabilidades a su cargo.

Con la Capacitación se podrá actualizar, perfeccionar y modernizar los conocimientos de los Servidores Municipales y contar con un personal adecuado idóneo que se encuentre en capacidad de administrar los recursos del Municipio con honestidad, eficiencia, eficacia, efectividad, responsabilidad, personalidad y sobre todo con la idea de presentar el mejor Servicio Social.

## *B. TEXTO*

### *INTRODUCCIÓN*

La capacitación en la actualidad es una herramienta fundamental, para poder enfrentar a los permanentes cambios tecnológicos y científicos de la sociedad, la necesidad de responder eficientemente y eficazmente se ha hecho muy imperativo para las entidades públicas y privadas no sólo del Ecuador sino de otros países, las mismas que se han visto en la necesidad de diseñar cursos de capacitación con la finalidad de tener personas que puedan acoplarse a este tipo de avances y mejorar los servicios y productos que ofrecen, así como les permita mejorar por el bien general.

Los servicios que prestan las Municipalidades en el Ecuador, son muy importantes para el desarrollo social y económico del país, el crecimiento de la población y la expansión de las áreas urbanas y rurales, han hecho más evidente la necesidad de obras de infraestructura básica y modelos de gestión comunitaria que obligan a los Municipios a implementar sistemas que permitan su modernización y la optimización de recursos.

En el Ilustre Municipio del cantón Quero, todos los empleados deben mejorar la atención a los usuarios para reflejar una imagen corporativa.

Luego de la investigación realizada, mediante la técnica de la encuesta, se ha detectado la falta de preparación y sobre todo la necesidad de capacitarse en las diferentes áreas.

Con la implementación de un sistema de capacitación actualizado, en el Ilustre Municipio de Quero, se obtendrá mejores actitudes y destrezas por parte de los empleados, en las relación personal y profesional.

Por lo tanto debemos decir si el personal se encuentra bien capacitado podrá desarrollar eficientemente y eficazmente las funciones y responsabilidades encomendadas para ser más productivos.

Para que el lector tenga conocimiento general del estudio realizado, éste se encuentra dividido en seis capítulos:

En el primer capítulo se trata del problema por el que esta atravesando el Ilustre Municipio del cantón Quero, a través formulación del problema, interrogantes, delimitación del objeto de investigación, justificación, objetivos general y específicos.

El Segundo capitulo se desarrolla todo lo referente al Marco Teórico, como es Antecedentes de la Investigación, Fundamentación Filosófica, Fundamentación Legal, Categorías fundamentales, Hipótesis y señalamientos de variables.

En el tercer capítulo se desarrolla la Metodología, el mismo que consta Modalidad básica de la Investigación, Nivel o Tipo de Investigación, Población y muestra, operacionalización de variables, Plan de Recolección de información y Plan de Procesamiento de la información.

El Cuarto capítulo se realiza el análisis e interpretación de los resultados de la encuesta aplicada en la Institución, así como la verificación de la hipótesis.

El Quinto capítulo se desarrolla las conclusiones y recomendaciones del Trabajo de graduación.

El sexto capítulo se desarrolla la propuesta, la misma que aplicamos el Plan de Acción con sus diferentes Talleres el mismo permitirá mejorar el desempeño de todos los Servidores, Empleados y Trabajadores de la Municipalidad.



## **CAPITULO 1**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 TEMA**

EL TRABAJO EN EQUIPO INFLUYE EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES MUNICIPALES DEL ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTON QUERO, DURANTE EL PERIODO 2009- 2010.

#### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **1.2.1 CONTEXTUALIZACION**

A través del Trabajo en Equipo, las diferentes Instituciones hacen frente a sus necesidades presentes y futuras utilizando mejor su potencial humano, mediante la motivación y capacitación para lograr una colaboración más, organizada, eficiente, práctica y efectiva, que naturalmente busca traducirse en incrementos de la productividad.

En el marco de este trabajo, entendemos por Trabajo en Equipo a un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general, enfocados a lograr procedimientos, técnicas y estrategias que se utiliza para conseguir los objetivos propuestos.

A fines del siglo XIX hasta el principio de este siglo, el pensamiento sobre las organizaciones fue dominado por el movimiento del Management científico, caracterizado por el trabajo de Taylor, Fayol, etc. Dichos

autores clásicos se contentaron con una concepción de la motivación en la que quedaba reducida a la mínima expresión. Se inspiraron en efecto, en el principio de hedonismo, tan atractivo por los economistas liberales, según el cual los hombres trataban de obtener el máximo placer a cambio de un mínimo esfuerzo.

Aplicando al mundo del trabajo, este principio llegó a una concepción de la naturaleza humana que puede resumirse como "que los hombres sienten repugnancia por el trabajo por el esfuerzo y la responsabilidad que implica". Si trabajan, es para obtener un salario (incitaciones económicas) que les permita satisfacer ciertas necesidades al margen de trabajo. Como son pasivos y carecen de interés por su trabajo, los hombres deben ser dirigidos y requieren un estricto control de su comportamiento. Por tanto, es una motivación económica la que empuja a los hombres a trabajar.

Desde este punto de vista, los hombres tienen necesidades sociales que tratan de satisfacer en el mismo lugar donde trabajan. Como obtienen satisfacciones por el hecho de pertenecer a los grupos, los hombres son sensibles a las incitaciones, normas; consignas, etc., que provienen de dichos grupos. Estas incitaciones dan origen a poderosas fuerzas motivacionales capaces de relegar a un segundo plano las incitaciones económicas. De esta forma se pasa del concepto del homo economicus (escuela clásica) al de homo socialis (escuela de RRHH). La idea central de esta escuela, es la resolución de problemas de funcionamiento en la organización a partir de la mejora de los RRHH (la relación de subordinación entre otras) y la utilización de grupos para movilizar las energías y canalizar los comportamientos en la dirección deseada.

Diversas circunstancias históricas como la evolución del trabajo, la sindicalización, etc.; contribuyeron cada vez más problemático el control de lo que sería la parte social de las organizaciones, por esto se ha desarrollado una psicología social que está centralizada principalmente en la motivación y liderazgo.

Los Municipios han experimentado cambios relevantes y decisivos que les permitirá enfrentar con éxito los desafíos de la atención a sus clientes; el avance tecnológico y de sus miembros ha permitido para la consecución y cumplimiento de los objetivos.

Los Municipios en la Provincia de Tungurahua, en su mayoría el Trabajo en Equipo no es reciente; sin embargo; su práctica se ha venido convirtiendo en una unidad fundamental dentro de la consecución de metas y el éxito de los proyectos, sin lugar a dudas, por los beneficios que genera constituye una inversión a futuro, un pilar fundamental del progreso social y del desarrollo humano, tanto en el campo personal como en lo Laboral.

El Cantón Quero, es uno de los nueve Cantones de la Provincia de Tungurahua, situado al sur oeste de la misma, a una distancia de 20 kilómetros de la ciudad de Ambato; su cabecera Cantonal es la ciudad de Quero, situada geográficamente a 78° 30´ latitud sur y 1° 15´ longitud oeste, a una altura media de 3.038 m.s.n.m., el clima de la zona es agradable, alcanzando temperaturas que fluctúan entre los 12 y 18° c; limitado por los Cantones, al norte Cevallos, al sur Cantón Guano (Provincia de Chimborazo), al este Pelileo y al oeste Mocha.

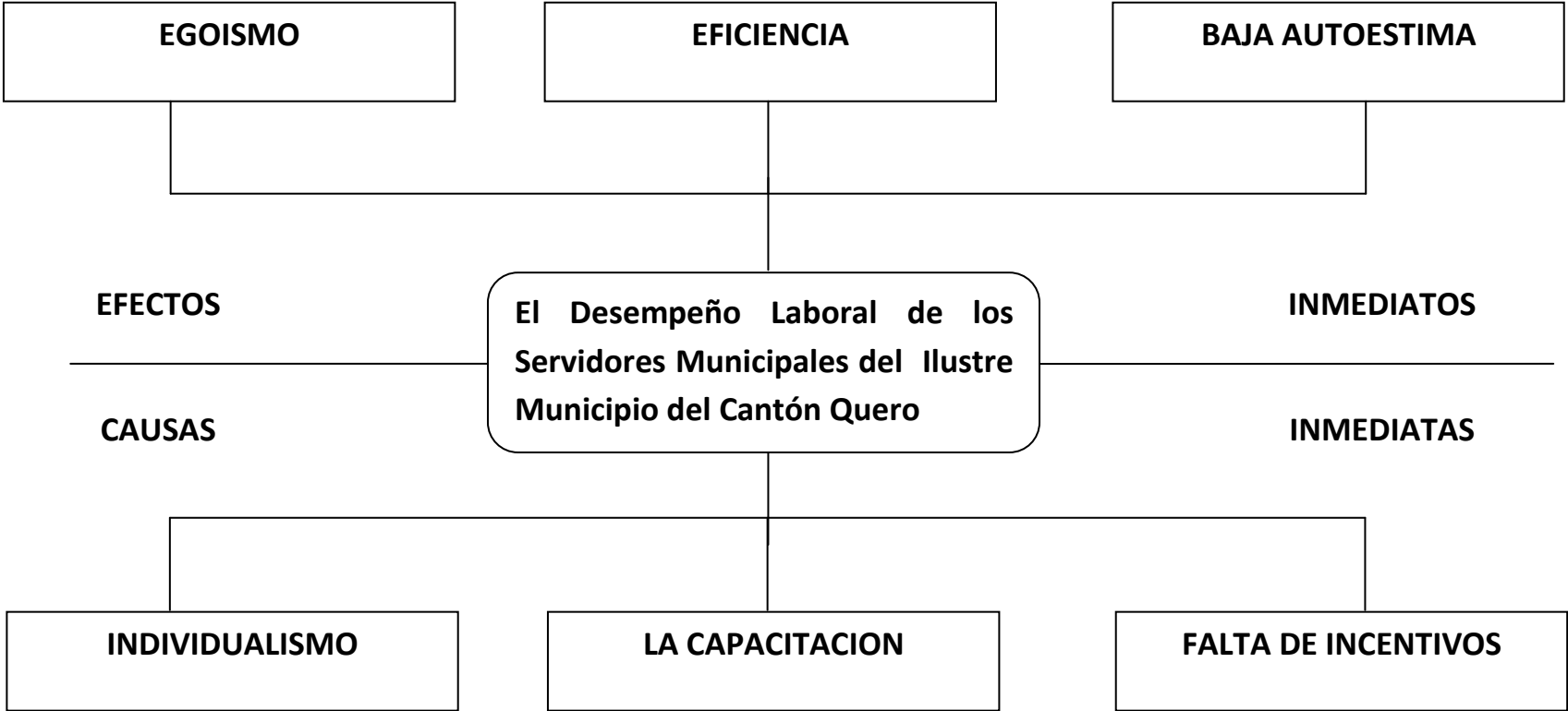
Su extensión territorial es de 179 Km<sup>2</sup>, de los cuales 123 hectáreas son urbanas, 45 km<sup>2</sup>. Corresponden a la parroquia Yanayacu y 35 Km<sup>2</sup> a Rumipamba.

La jurisdicción del Cantón, está estructurado por las parroquias: La Matriz, cuya cabecera cantonal es la ciudad de Quero, y las parroquias rurales Yanayacu y Rumipamba, además se encuentra integrado por comunidades jurídicas dentro del Cantón.

Según los datos del INEC censo del año 2001, Quero tiene 18.271 habitantes de los cuales 16.058 hab. pertenecen al sector rural y 2.213 hab. al sector urbano.

Dentro de la Municipalidad la falta de motivación y capacitación hacia los empleados y Trabajadores, así como el trabajo en Equipo es muy elocuente por cuanto no se da la debida atención y prioridad por parte de sus Autoridades en brindar la debida capacitación y motivación al personal, el mismo que debe estar actualizado para el cumplimiento de sus obligaciones y funciones en la prestación de los servicios que brinda la Municipalidad.

**1.2.2 ANALISIS CRÍTICO**



**GRAFICO # 1**

**ÁRBOL DEL PROBLEMA**

Elaborado por: Betty Soledad Villacrés Martínez

La falta de Capacitación y Motivación, así como el individualismo de cada uno de los integrantes de la Municipalidad, no permite que haya la gestión y el trabajo en Equipo para lograr los objetivos de la Institución.

Cuando hablamos de trabajo en equipo, nos referimos a un grupo de gente bien organizado, cada uno con sus correspondientes responsabilidades y tareas perfectamente definidas, teniendo a la cabeza un líder, idealmente aceptado por todos y quien será el guía para que el equipo con las reglas bien definidas que oriente los esfuerzos de todo en forma comprometida en un mismo sentido “Todos para uno y uno para todos”.

Convertir el trabajo en equipo, debe ser un modelo de gestión organizacional que requiere convicción, fijación de políticas y actitudes proactivas por parte de las personas que laboran en la Institución.

Muchos fracasos de gestión, y en particular en los procesos de desarrollo de programas de calidad, grupos de calidad o mejora continua, son atribuidos por los propios responsables, falencias en tecnología gerencial para desarrollar y potenciar equipos de trabajo en sus organizaciones.

La comunicación es la base para llegar a un consenso e ir en búsqueda del logro de objetivos, se da la heterogeneidad en cuanto a las formas de pensar, nivel educacional, cargos entre otros que son importantes al momento de complementarse; el ingreso a un equipo es en cierta medida obligatorio, pues si trabajamos en una Institución no nos podemos aislar del resto.

Las relaciones interpersonales son formales y muy importantes para lograr la eficiencia, Eficacia y Efectividad en el Trabajo en Equipo.

### **1.2.3 PROGNOSIS**

El Trabajo en Equipo permite que el Desempeño Laboral de los Servidores Municipales sea eficaz, ya que este problema viene de muchos años atrás y las autoridades no se han preocupado por una oportuna solución que contribuya al mejoramiento y superación laboral y personal del empleado.

Por lo que, he creído conveniente realizar este proyecto de investigación con la única finalidad de contribuir a una posible solución a este problema, solución que se podría dar mediante la Capacitación y Motivación para la incorporación de conocimientos, técnicas, estrategias en los equipos de trabajo, para liderarlos y/o conducirlos.

### **1.2.4 FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿ Porque el Trabajo en Equipo influye en el desempeño Laboral de los Servidores Municipales del Ilustre Municipio del Cantón Quero, durante el período 2009- 2010 ?

### **1.2.5 INTERROGANTES (SUBPROBLEMAS)**

¿ El Desempeño Laboral de los Servidores Municipales es afectado por el Individualismo ?

¿ La Capacitación influye en el Desempeño Laboral de los Servidores Municipales ?

¿ La falta de incentivos influye en el Desempeño Laboral de los Servidores Municipales ?

¿ El egoísmo personal afecta el Desempeño Laboral de los Servidores Municipales ?

¿ La Capacitación brinda eficiencia en las actividades ?

¿ Cómo influye el desempeño Laboral con la baja autoestima ?

#### **1.2.6 DELIMITACION DEL OBJETO DE INVESTIGACION**

CAMPO: Laboral

AREA: Municipio del Cantón Quero

ASPECTO: Trabajo en Equipo

#### **DELIMITACION ESPACIAL**

La presente Investigación se realizará en el Ilustre Municipio del cantón Quero, en la Avenida 17 de Abril y García Moreno, perteneciente a la provincia de Tungurahua.

#### **DELIMITACION TEMPORAL**

El tiempo de duración de esta Investigación es desde el mes de Noviembre del 2009 a Marzo del 2010.



### **1.3 JUSTIFICACION**

El Trabajo en Equipo en el Ilustre Municipio del Cantón Quero, es un factor determinante para desarrollar las actividades necesarias, buscando con esto cumplir con las exigencias que amerita un desarrollo cantonal que vaya alcanzando los niveles de servicio social, mejorando las relaciones Institución - colectividad.

La realización de este trabajo de investigación, tendrá un fuerte impacto en el Desempeño Laboral de las Autoridades, Empleados, Trabajadores de la Institución, el mismo que se verán en la necesidad de implementar un plan de capacitación en grupo dirigido a la superación de todos los empleados, ya que la capacitación es muy importante en todos los individuos tanto para el desarrollo organizacional como personal, en si podremos decir que el trabajo en Equipo dará un mayor nivel vida.

Como resultado del Trabajo en Equipo bien organizado, tendremos como logro un excelente desempeño laboral, el mismo que se reflejará al momento de atender a los clientes Internos y Externos que tiene la Municipalidad y esto, permitirá el adelanto y engrandecimiento de la Municipalidad.

El Trabajo en Equipo permitirá a cada uno de los Servidores Municipales investirse con el objetivo Institucional, con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos el mismo que revertirá en beneficio de la colectividad Quereña.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 GENERAL**

Investigar el Trabajo en Equipo y su influencia en el Desempeño Laboral de los Servidores Municipales del Ilustre Municipio del Cantón Quero.

### **1.4.2 ESPECIFICOS**

- Diagnosticar las falencias del Trabajo en Equipo en el Desempeño Laboral de los Servidores Municipales del Ilustre Municipio del Cantón Quero.
- Analizar qué clase de capacitación requieren los empleados.
- Elaborar un Programa de Capacitación y Motivación que contribuya al mejoramiento del Trabajo en Equipo.

## **CAPÍTULO 2**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

El presente trabajo de investigación no existe sustento alguno, en virtud de lo cual se puede concienciar a todas las Autoridades, Empleados y trabajadores de la Municipalidad, ya que existe descoordinación en las actividades de cada uno de sus Departamentos, el mismo que afecta en la atención al contribuyente, por lo que debemos demostrar integración en cada uno de los objetivos planteados por la Institución y podemos satisfacer los requerimientos que demanda la población.

#### **2.2 FUNDAMENTACION FILOSÓFICA**

La presente investigación está enmarcada en el desarrollo social de la Municipalidad, pues se considera que el trabajo en equipo en la Institución es una actividad que ayudara a ser más eficiente, eficaz y efectivo en el desempeño de las actividades de cada uno de las Autoridades, Empleados y Trabajadores de la Municipalidad que se ha planteado.

#### **2.3 FUNDAMENTACION LEGAL**

El Ilustre Municipio de Quero, fue creado mediante decreto supremo No. 681 del 27 de julio de 1972, publicado en el Registro Oficial 114 de agosto

del mismo año, entidad de carácter público con fines de servicio para el bienestar material y social de la colectividad, a fin de impulsar el desarrollo físico del cantón y de sus áreas urbanas y rurales; y promover el desarrollo económico social medio ambiente y cultural dentro de su jurisdicción.

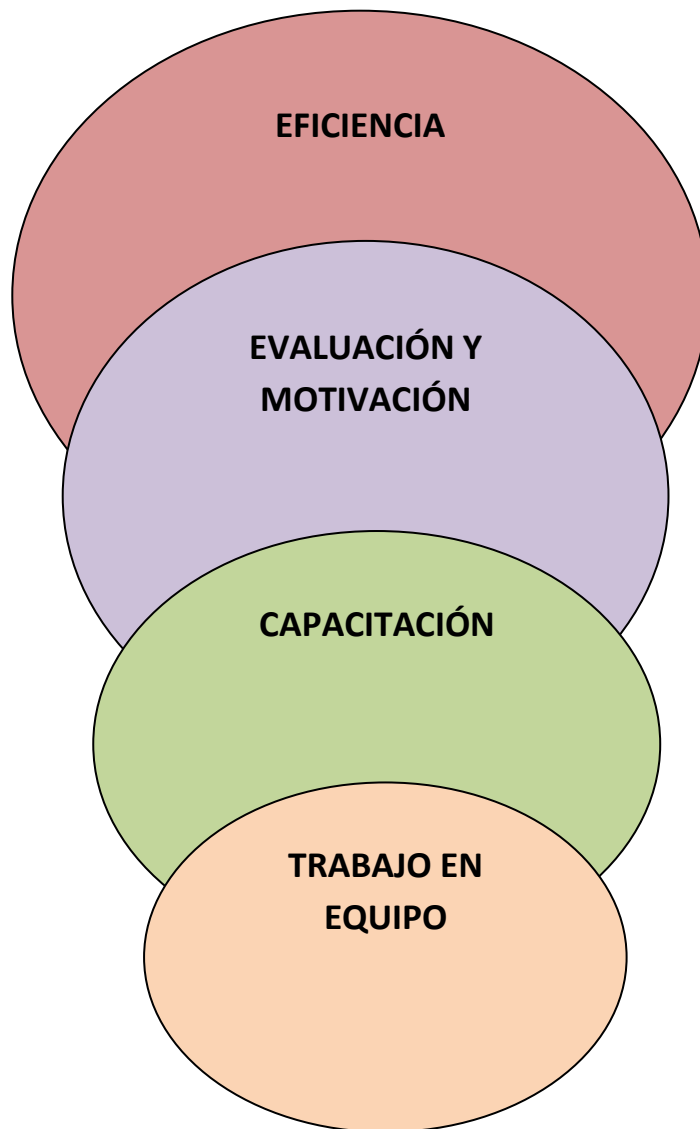
Es el organismo de mayor importancia del cantón sujeta a la Contraloría General del Estado y también norman sus actividades las siguientes disposiciones legales.

- La Constitución Política del Estado
- La Ley de Régimen Municipal
- La Ley Orgánica de la Administración Financiera y control ( LOAFYC)
- La Ley de Regulación Económica y Control de Gasto Público
- La Ley de Regimen Administrativo
- La Ley de Servicio Civil y carrera Administrativa
- Código Tributario
- Código de Trabajo
- Ley de Remuneraciones

y los demás decretos, Ordenanza y Reglamentos que norman el funcionamiento de la Municipalidad, así como también el Reglamento Interno, el Orgánico Funcional y el Manual de Funciones que regulan el buen funcionamiento administrativo de la Municipalidad.

## 2.4. CATEGORIAS FUNDAMENTALES

VARIABLE INDEPENDIENTE



**GRAFICO # 2**

**RED DE INCLUSIÓN**

**Elaborado por:** Betty Soledad Villacrés Martínez

### 2.4.1 EFICIENCIA

La palabra eficiencia hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos; por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos (humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos, etc.) limitados y (en muchos casos) en situaciones complejas y muy competitivas.

Por tanto, se puede decir que una Empresa, organización, producto o persona es “ Eficiente ”; cuando es capaz de obtener resultados deseados mediante la óptima utilización de los recursos disponibles.

<http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficiencia.html>

La Eficiencia consiste en "obtener los mayores resultados con la mínima inversión".

[Según Robbins y Coulter, página 3](#)

Aplicada a la Economía:

La Eficiencia: "Expresión que se emplea para medir la capacidad o cualidad de actuación de un sistema o sujeto económico, para lograr el cumplimiento de objetivos determinados, minimizando el empleo de recursos" .

[Simón Andrade, pag. 7](#)

### **2.4.1.1 EFICACIA**

La Eficacia "está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado"

[Para Reinaldo O. Da Silva, página 5](#)

La Eficacia es la: "actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se conoce como eficiencia directiva".

[Simón Andrade, página 6](#)

Eficacia: (Del lat. *efficacia*). Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

[Diccionario de la Real Academia Española, página 7](#)

### **2.4.1.2 EFECTIVIDAD**

La Efectividad es la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado.

<http://es.wikipedia.org/wiki/Efectividad>

La palabra Efectividad adquiere su origen del verbo latino "efficere", que quiere decir ejecutar, llevar a cabo u obtener como resultado. Cuando un individuo practica la efectividad en su trabajo, su tiempo rinde mucho más y sus niveles de bienestar aumentan, ya que éste sentirá que está cumpliendo con sus labores cotidianas de forma eficiente.

Según la ley de la Efectividad, este hábito se adquiere al equilibrar la producción y la capacidad para producir, de esta forma, tanto los gerentes como el personal a su cargo, podrán obtener un mayor beneficio del esfuerzo y de las horas de trabajo que invierten a diario en la empresa.

### **LECCIONES EFECTIVAS DE GERENCIA**

Para ser efectivos en el trabajo, debemos empezar primero por nuestro bienestar personal. Hay que mantenernos en forma, de esta manera nos sentiremos bien físicamente y por tanto tendremos más energía para hacer las cosas y aportar mucho más en las diferentes facetas de nuestra vida, muchas veces el exceso de responsabilidades nos impulsa a realizar las cosas mal y sin compromiso, al aprovechar nuestros tiempos libres, disfrutaremos más de la vida y estaremos dispuestos a trabajar de forma más efectiva.

Siempre debemos ser positivos, objetivos y optimistas para obtener los resultados que estamos buscando, sólo así seremos personas más honestas y auténticas, no sólo en nuestro lugar de trabajo, sino también en nuestra vida personal. Para ser más efectivos, también es necesario que sepamos manejar y distribuir nuestro tiempo, de nada vale dedicarle largas horas al trabajo, cuando en casa el niño espera por un simple



abrazo. Si administramos, nos organizamos y decidimos qué hacer con nuestro tiempo, podremos cumplir de forma eficiente con nuestros compromisos.

Cuando le ponemos corazón a lo que hacemos, y de paso le sumamos a esto un toque de responsabilidad y mística, los resultados obtenidos serán mucho más efectivos. Es necesario que trabajemos en algo que nos guste y que se sienta pasión por ello, sólo de esta forma podremos sentirnos satisfechos y felices de levantarnos todos los días para ir a trabajar. Por último, debemos tratar de aprender algo nuevo cada día, incorporar hábitos positivos en nuestra rutina para mejorar nuestra calidad de vida.

<http://www.degerencia.com/tema/efectividad>

## **2.4.2 EVALUACION Y MOTIVACION**

### **2.4.2.1 EVALUACION**

Se denomina Evaluación al proceso dinámico a través del cual, e indistintamente, una empresa, organización o institución académica puede conocer sus propios rendimientos, especialmente sus logros y flaquezas y así reorientar propuestas o bien focalizarse en aquellos resultados positivos para hacerlos aún más rendidores.

[www.definicionabc.com/general/evaluacion](http://www.definicionabc.com/general/evaluacion)

La Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna.

La mayor parte de los empleados procura obtener actividades acción sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

[Según Werther y Davis \(1996\), Pág. 231](#)

Evaluación es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

[www.monografias.com/trabajos](http://www.monografias.com/trabajos)

Es importante realizar la Evaluación del Desempeño, ya que esto permitirá implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse.

## **USOS DE LA EVALUACION**

La evaluación del desempeño es un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, para alcanzar ese objetivo básico y mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la Evaluación del Desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios:

- La vinculación de la persona al cargo.
- Entrenamiento.
- Promociones.
- Incentivos por el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Auto perfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.

- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

## **BENEFICIOS DE LA EVALUACION**

Los beneficios fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres fases:

Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.

Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.

Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes

por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

[www.monografias.com/trabajos](http://www.monografias.com/trabajos)

#### **2.4.2.2 MOTIVACION**

La motivación es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación, en efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

<http://motivacionlaboral.galeon.com>

“La motivación es un termino genérico que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera. Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. *Administración, una perspectiva global* 11ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 1999. Pág. 501

“La motivación es un término genérico que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e

inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.”(3)  
Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. Administración, una perspectiva global  
11ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 1999. Pág. 501

La motivación depende que las personas tengan objetivos claros, desarrollen la auto motivación, y que los jefes retribuyan sus esfuerzos con recompensas justas y oportunas, que los gerentes faciliten o creen los medios y condiciones favorables para que pueda desarrollarse favorablemente la motivación y no la dificulten, para que se pueda lograr el cumplimiento de objetivos personales y empresariales.

## **FACTORES DE MOTIVACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL**

- 1. Relacionar las recompensas con el rendimiento, individualizarlas, que sean justas y valoradas:** En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas.

En casi todas las teorías contemporáneas de la motivación se reconoce que los empleos no son homogéneos, todos tienen diferentes necesidades, también difieren en términos de actitudes, personalidad y otras importantes variables individuales.

Es preciso que los empleados perciban que las recompensas o resultados son proporcionales a los insumos invertidos. José

Rodríguez (2001); manifiesta que en el sistema de recompensa se deberá ponderar probablemente los insumos en diferentes formas para encontrar las recompensas adecuadas para cada puesto de trabajo. Se dice que el incentivo más poderoso que pueden utilizar los gerentes es el reconocimiento personalizado e inmediato.

Los gerentes tendrán que usar sus conocimientos de las diferencias entre los empleados, para poder individualizar las recompensas, en virtud de que los empleados tienen necesidades diferentes, lo que sirve de reforzador con uno de ellos, puede ser inútil con otro, esto hace que las personas se den cuenta que se aprecia sus aportaciones, mencionamos algunas de las recompensas que se usan: el monto de paga, promociones, autonomía, establecimiento de metas y en la toma de decisiones.

Se debe mencionar también El dinero (salario) es un incentivo complejo, uno de los motivos importantes por los cuales trabaja la mayoría de las personas, que tiene significado distinto para las personas. Para el individuo que está en desventaja económica, significa preverse de alimento, abrigo, etc, para el acaudalado, significa el poder y prestigio. Debido a este significado, no puede suponerse que un aumento de dinero dará como resultado mayor productividad y satisfacción en el trabajo.

### **2.4.3 CAPACITACIÓN**

la Capacitación está considerada como un proceso educativo a corto plazo el cual utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado

a través del cual el personal administrativo de una empresa u organización, por ejemplo, adquirirá los conocimientos y las habilidades técnicas necesarias para acrecentar su eficacia en el logro de las metas que se haya propuesto la organización en la cual se desempeña.

[www.definicionabc.com/capacitación](http://www.definicionabc.com/capacitación)

“ Capacitación es un proceso sistemático permanente orientado a la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y aptitudes del personal, pendientes a obtener beneficios para la Institución como para el individuo mismo y sociedad en general ”.

[Para Chavenato \( 1994, p. 415\)](#)

La Capacitación es importante por las siguientes razones:

- Mejora el fin de obtener éxito – calidad
- Cambio de actitud / comportamiento
- Experiencias “ Positivas ” ( impulsar)
- Eleva moral laboral
- Integra y motiva
- Incrementa el rendimiento

[Cando \( 2001, P.48\).](#)

El desarrollo de los recursos humanos es central ante el reto tan importante que las empresas enfrentan en este mundo globalizado y competitivo.



La capacitación y desarrollo del recurso humano, es una estrategia empresarial importante que deben acompañar a los demás esfuerzos de cambio que las organizaciones lleven adelante.

Mediante esta estrategia los colaboradores aprenden cosas nuevas, crecen individualmente, establecen relaciones con otros individuos, coordinan el trabajo a realizar, se ponen de acuerdo para introducir mejoras, etc, en otras palabras les conviene tanto al colaborador como empresa, por cuánto los colaboradores satisfacen sus propias necesidades y por otra parte ayudan a las organizaciones alcanzar sus metas; como podrá apreciarse la capacitación y desarrollo comienza con una inversión que las empresas deberán poner atención, e invertir más para lograr con eficiencia y rentabilidad mejores logros.

La capacitación ha demostrado ser un medio muy eficaz para hacer productivas a las personas, su eficacia se ha demostrado en más del 80% de todos los programas de capacitación. No obstante, los gerentes no deben dar por hecho que exista una relación causal entre el conocimiento impartido o las destrezas enseñadas y el aumento significativo de la productividad.

Se deben impartir programas diseñados para transmitir información y contenidos relacionados específicamente al puesto de trabajo o para imitar patrones de procedimientos. Los futuristas afirman que el personal requerirá capacitación muchas veces durante toda su vida laboral. La

mayoría de las personas disfrutaban la capacitación y la consideran útil para su carrera.

<http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoImportanciaCapacitacion>

## **SEGUIMIENTO DEL PROCESO**

Como parte del proceso evaluador de las acciones se considera necesario llevar a cabo el seguimiento, el cual implica conocer los resultados y su repercusión en el ambiente de la organización.

El seguimiento es un proceso integral, dinámico y participativo enfocado a la obtención de información para la toma de decisiones en cuanto a la planeación de las acciones y su retroalimentación, la ubicación, desempeño y desarrollo profesional del capacitando para determinar si su formación fue requerida, o no y porque.

Los aspectos a considerar en el seguimiento, serán aquellos que tienen que ver con los recursos humanos, materiales y financieros utilizados durante la realización de las acciones.

La obtención de información significativa para una nueva planeación y operación de las acciones de la capacitación se obtiene utilizando diferentes instrumentos tales como el cuestionario, mediante el cual el personal capacitado proporciona datos acerca de los aspectos que intervinieron en su formación y la forma en cómo estos están siendo

aplicados en la práctica laboral cotidiana (organización, efectividad, evaluación, intereses, experiencias adquiridas durante el curso, etc.).

Los resultados que se obtienen del seguimiento son:

- Analizar el desempeño profesional del personal capacitado.
- Comparar el desempeño del personal capacitado con el no capacitado.
- Orientar la planeación de las acciones para su mejor operación.
- Valorar las capacidades de las entidades responsables del programa (recursos humanos y materiales).
- Identificar necesidades no satisfechas, condiciones actuales y deseadas.

Determinar los objetivos y metas a cubrir en la empresa.

#### **2.4.4 TRABAJO EN EQUIPO**

“ Los equipos de trabajo son un conjunto de personas interrelacionadas de tal forma que la conducta y/o el rendimiento de un miembro está influido por la conducta y/o el rendimiento de los demás ”

[ALMEIDA M. \(2000\)](#)

" Equipo de Trabajo es un número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida”

[Katzenbach y K. Smith](#)

" Un Equipo es un conjunto de personas que realiza una tarea para alcanzar resultados"

Faistein H.

### **CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN EQUIPO:**

Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.

- Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
- Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.
- Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.
- Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.

Existen distintos aspectos necesarios para un adecuado trabajo en equipo, entre ellos podemos mencionar:

Liderazgo efectivo, es decir, contar con un proceso de creación de una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de los integrantes de la organización, desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión, consiguiendo el apoyo de los centros fundamentales del

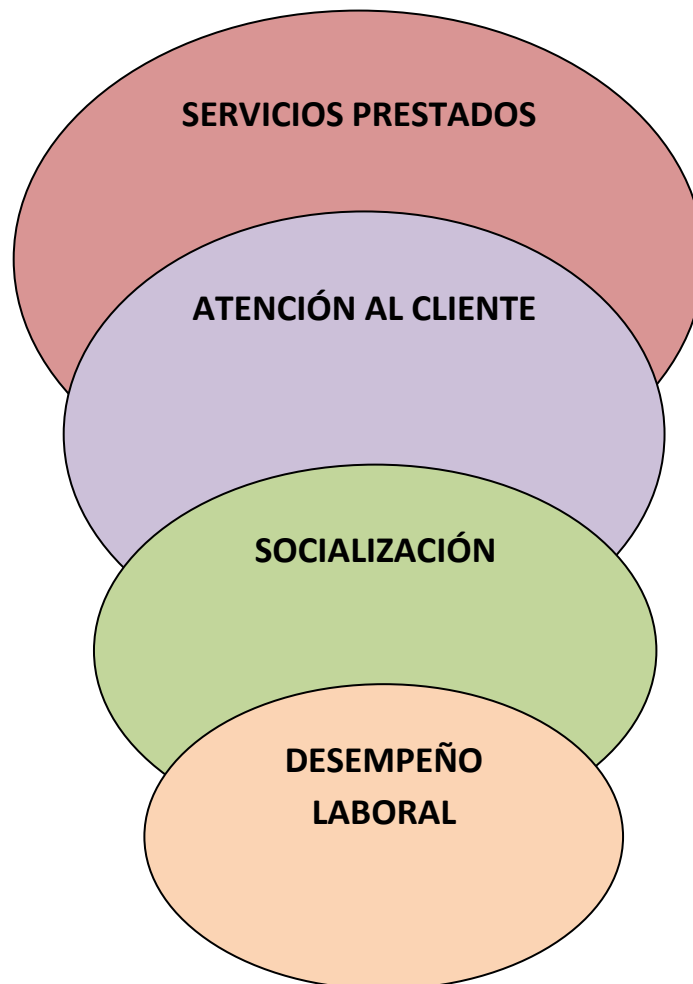
poder para lograr lo anterior e incentivando a las personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia.

Promover canales de comunicación, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación.

Existencia de un ambiente de trabajo armónico, permitiendo y promoviendo la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño.

[www.monografias.com/trabajos](http://www.monografias.com/trabajos)

**VARIABLE DEPENDIENTE**



**GRAFICO # 3**

**RED DE INCLUSIÓN**

**Elaborado por:** Betty Soledad Villacrés Martínez

## 2.4.5 SERVICIOS PRESTADOS

Constituye como una unidad dentro de la empresa, dependiente del departamento de ventas o marketing, con el objeto de resolver los problemas o dudas que tienen los clientes con respecto al producto comprado o al servicio contratado: preguntas de uso del producto, reclamos y garantías, artículos defectuosos, cambios o devoluciones, promociones y ventas especiales, resolución de conflictos, servicio técnico y mantenimiento, fidelización de clientes, por nombrar algunos.

[http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio\\_de\\_atenci%C3%B3n\\_al\\_cliente](http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio_de_atenci%C3%B3n_al_cliente)

El servicio como el cambio que experimentan las condiciones de una persona, o de un bien perteneciente a alguna unidad económica, por efecto de la actividad desarrollada por una otra unidad económica, previa aprobación de la primera persona o unidad económica. Así al centrar la atención en el cambio se evita caracterizar el servicio como intangible. Hill distingue también entre la producción de un servicio y su resultado; el resultado de una actividad de servicio es el cambio que experimentan las condiciones de la persona o del bien en cuestión y es diferente del proceso de producción del servicio, que es la actividad que afecta a la persona o a los bienes pertenecientes a una unidad económica.

[Hill \(1977, p.318\)](#)

El hecho de que el proceso de producción de muchos servicios sea transitorio no debe considerarse como indicación de que el resultado de esa actividad sea transitorio. Sin embargo, la definición de Hill puede también ser objeto de críticas, puesto que no incluye algunos servicios

dedicados a impedir el cambio (los servicios de seguridad social y la medicina preventiva). Es difícil establecer para otros servicios (por ejemplo, pólizas de seguro), el vínculo entre el servicio suministrado y el cambio en la condición del consumidor. Además, hay algunos servicios no transables en el mercado (por ejemplo, como la defensa nacional y los servicios de orden público) respecto de los cuales no se cumple la condición de libre participación en la transacción celebrada entre el consumidor y el productor, a menos que se introduzca el concepto de contrato social.

[http://www.ftaa-alca.org/Wgroups/WGSV/BibInt/COM\\_SER2.ASP](http://www.ftaa-alca.org/Wgroups/WGSV/BibInt/COM_SER2.ASP)

#### **2.4.6 ATENCION AL CLIENTE**

Atención al Cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing se trata de una herramienta que puede ser muy eficaz en una organización si es utilizada de forma adecuada para ello se deben seguir ciertas políticas institucionales.

[http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio\\_de\\_atenci%C3%B3n\\_al\\_cliente](http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio_de_atenci%C3%B3n_al_cliente)

La Atención al Cliente es aquel servicio que prestan las empresas de servicios o que comercializan productos, entre otras, a sus clientes, en caso que estos necesiten manifestar reclamos, sugerencias, plantear



inquietudes sobre el producto o servicio en cuestión, solicitar información adicional, solicitar servicio técnico, entre las principales opciones y alternativas que ofrece este sector o área de las empresas a sus consumidores.

[http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio\\_de\\_atenci%C3%B3n\\_al\\_cliente](http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio_de_atenci%C3%B3n_al_cliente)

Sin lugar a dudas, el éxito de una empresa dependerá fundamentalmente que aquellas demandas de sus clientes sean satisfechas satisfactoriamente, porque estos son los protagonistas fundamentales, el factor más importante que interviene en el juego de los negocios.

Si por el contrario, cualquier empresa no satisface todas aquellas necesidades o demandas que les plantean sus clientes su futuro será muy pero muy corto. Entonces, todos los esfuerzos deberán estar destinados al cliente, hacia su satisfacción, por pequeña que sea, porque el es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa, porque de nada sirve que el producto sea de excelente calidad, o que tenga un precio competitivo o que esté muy bien presentado sino existen compradores para el.

Entre las principales causas de insatisfacción de un cliente se cuentan las siguientes: un servicio poco profesional, haber tratado al cliente como un objeto, un mero número y no como una persona, el servicio no se llevó a cabo de buena manera la primera vez que se lo compró, el servicio se prestó con pésimos resultados, no se resolvió su inquietud, se lo trató mal educadamente, el precio pagado fue mayor al pactado, lo cual genera desconfianza.

Por estos días el servicio de Atención al Cliente es una cuestión y un área recurrente en las empresas, especialmente en aquellas compañías de gran envergadura, como ser las tarjetas de crédito, o bien en aquellas

empresas que ofrecen un servicio, tal como la televisión por cable, telefonía móvil, entre otras, en tanto, es frecuente que ante alguna contingencia en el servicio debamos comunicarnos con esta área para procurar soluciones. Y de la respuesta, satisfactoria o no, que tengamos es que nos formaremos la imagen de la compañía o empresa, más allá de si el producto es bueno, nos sirve, es útil o nos interesa.

#### **2.4.6.1 PRINCIPIOS BASICOS DE LA ATENCION AL CLIENTE**

Desde el punto de vista psicológico la atención se considera como el acto de aplicar voluntariamente el entendimiento a un objeto o cuestión, concentrando la actividad mental sobre él con lo que penetra al campo de la conciencia. Hasta donde sea posible habrá que evitar que en el momento de la entrevista haya algo más que pueda atraer la atención del prospecto.

Entendiendo de esta definición que la atención no se trata de aumentar la actividad mental, sino concentrar ésta a un tema, producto, servicio, idea específica que nos interese que el prospecto le tome mayor importancia.

Podemos definir la gestión de la atención al cliente como el conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas y, por tanto, crear o incrementar la satisfacción de nuestros clientes.

Podemos identificar las siguientes características de la atención al cliente:

- Conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente. Antes de diseñar cualquier política de atención al cliente es necesario conocer a profundidad las necesidades de los diferentes segmentos de clientes para poder satisfacer sus expectativas.
- Flexibilidad y mejora continua. Las empresas han de estar preparadas para adaptarse a posibles cambios en su sector y a las necesidades crecientes de los clientes. Para ello, el personal que está en contacto directo con el cliente ha de tener la formación y capacitación adecuadas para tomar decisiones y satisfacer las necesidades de los clientes incluso en los casos más inverosímiles.
- Orientación al trabajo y al cliente. Los trabajos que implican atención directa al cliente integran dos componentes: el técnico propio del trabajo desempeñado y el humano, derivado del trato directo con personas.
- Plantearse como meta de la atención al cliente la fidelización.  
Considerando que la satisfacción del consumidor es el objetivo final de cualquier empresa, es necesario conocer las características que ésta presenta:
  - Es subjetiva. Al cliente le mueven las razones y las emociones al mismo tiempo, por lo que la atención al cliente ha de ser cerebral y emocional.
  - Es una variable compleja difícilmente medible dada su subjetividad.

- No es fácilmente modificable. Para conseguir un cambio de actitud en un cliente son necesarias sucesivas experiencias que el cliente perciba como exitosas.
- El cliente no necesariamente se siente satisfecho por una buena relación calidad/precio.
- La dirección debe segmentar a los clientes para poder lograr la satisfacción de los mismos. No todos los clientes son iguales, ya que cada uno llega al mercado motivado por unas necesidades diferentes, por lo que hemos de ofertar a cada grupo homogéneo de clientes lo que desea y necesita.
- La satisfacción de un cliente no está exclusivamente determinada por factores humanos. Es un error pensar que la gestión de la atención al cliente debe centrarse de forma exclusiva en el componente humano de la venta, ya que toda venta personal está integrada en un contexto comercial cuyos componentes físicos deben ayudar a ofrecer un mayor y mejor servicio

#### **2.4.7 SOCIALIZACION**

Socialización es un proceso de adaptación dentro de algún grupo, en otras palabras, es una forma de familiarizarse en un nuevo ambiente. El éxito de todo grupo se basa en una buena socialización. La etapa más crítica de la socialización es el ingreso a una nueva organización, y es en

esta etapa en donde la persona trata de moldear al extraño para convertirlo en “elemento bueno”.

[www.definicionabc.com/socialización](http://www.definicionabc.com/socialización)

La Socialización Laboral hace referencia al amplio proceso por el cual las personas van adquiriendo progresivamente los aspectos actitudinales, comportamentales, valorativos y las representaciones sociales que les permiten incorporarse al mundo del trabajo y desarrollar actividades productivas dentro de lo que, en el marco cultural de nuestra sociedad, se entiende por trabajo.

Sin embargo, cuando se habla del aprendizaje de los valores, normas y pautas de conducta exigidas dentro de una organización, nos referimos más específicamente a la Socialización Organizacional. La Socialización Organizacional es la forma de ponerse al tanto, el proceso de adoctrinamiento y adiestramiento en cual se enseña lo que es importante en una organización o en alguna parte de la misma. Si se considera la organización como un sistema de roles, la Socialización consiste en el proceso mediante el cual el individuo adquiere el conocimiento social y las habilidades necesarias para asumir un rol organizacional. Un importante aspecto de esta forma de conceptualizar el proceso de socialización es que se preocupa más o está más interesado en el rol que jugado por la persona con el trabajo en sí.

La Socialización Organizacional en realidad se centra sólo sobre aquellas normas, valores y pautas de conducta que considera mas relevante. Estas normalmente están referidas a:

- las metas fundamentales de la empresa.
  
- Los medios preferidos para alcanzarlas.
  
- Las responsabilidades fundamentales de las personas en sus roles.
  
- Las pautas de conducta necesarias para un desempeño eficaz.
  
- Un conjunto de normas y principios concernientes a la conservación de la identidad e integridad de la organización.

La verdadera importancia de Socialización Organizacional es a través de la aceptación de la persona que ingresa en una organización, de dichas normas y valores que se persiguen, ya que se consigue:

1. Asegurar el pronóstico y la prevención, por que incrementa la predecibilidad de los comportamientos de las personas, asegurando que éstas actuarán bajo los intereses de la organización.
  
2. Incrementa el nivel de realizaciones y de satisfacción, por que transmite expectativas a los nuevos empleados.
  
3. Reduce la ansiedad que los nuevos empleados sienten al ingresar en una organización.

[De Wikipedia, la enciclopedia libre](#)

#### **2.4.8 DESEMPEÑO LABORAL**

Se define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo.

[www.monografias.com/trabajos16/administraciondel.desempenio](http://www.monografias.com/trabajos16/administraciondel.desempenio)

La mayor parte de las organizaciones exitosas en el mundo saben que el contratar al personal adecuado, tiene una ventaja doble, ya que puede llegar a convertirse en su mejor "arma secreta" en su arsenal de estrategias competitivas.

Lo que desconocen es que el proceso para contratar al personal de ventas adecuado es tan sencillo como seguir una estrategia basada en los hallazgos recientes de un estudio internacional conducido por Frank Scheelen (instituto for Managementberatung and Bildungsmarketing) y Bill J. Bonnstetter de Target Training International, Ltd.

Como resultado de veinte años de investigación, desarrollo y distribución de instrumentos que evalúan el desempeño, hemos compartido con diferentes organizaciones alrededor del mundo que lo cuenta es lo que

está en el interior y no en el exterior, especialmente cuando se trata del desempeño en el área de ventas. Lo que ponemos en juicio y buscamos erradicar es el concepto de que contratar a gente que se vea y suene bien le garantizará un buen desempeño. Debido a la competencia global, las organizaciones se ven forzadas a proponerse metas más altas en áreas donde el desempeño del personal es la clave para el éxito como es servicio al cliente, calidad y personalización del servicio; las organizaciones que buscan mantenerse a la vanguardia deben poner especial atención en la identificación, adquisición, desarrollo e integración de tecnología innovadora. Este tipo de tecnología se encuentra disponible hoy en día para ayudar a estas organizaciones a seleccionar solo a los mejores empleados.

La mayor parte de los estudios que se han realizado en el pasado relativos a los empleados en el área de ventas se han enfocado en el comportamiento. El estudio del comportamiento se ha hecho muy popular debido a que de la misma manera que se puede observar la apariencia de una persona, también se puede observar el comportamiento. Se han realizado muy pocos estudios en cuanto a lo que se encuentra en el interior de uno de los mejores vendedores. Este estudio que hemos realizado en Estados Unidos y Europa confirma que las actitudes sobrepasan el físico, la forma de hablar y el comportamiento de un empleado al tratar de distinguir a un buen vendedor de uno mediocre.

Dos de nuestras teorías más importantes se confirmaron con la realización de estos dos estudios. (1) Los mejores vendedores en el mundo son semejantes entre si y, (2) Las Actitudes y los Valores son mas importantes que el comportamiento en el desempeño de un vendedor. En



ambos estudios, solo aquellos empleados con desempeño superior respondieron los instrumentos. Tanto en el estudio realizado en Estados Unidos como el de Alemania los empleados con desempeño superior respondieron a dos evaluaciones. Una se basa en el modelo de comportamiento DISC, validado internacionalmente y la otra se basa en el modelo de los Intereses Personales, Actitudes y Valores, mismo que se esta validando actualmente a nivel internacional.

Es importante señalar que en el estudio realizado en Estados Unidos con 178 firmas, los vendedores destacados se localizan en tres dimensiones de comportamiento. De igual manera que en el estudio realizado en Alemania, los vendedores destacados se encuentran en las mismas tres dimensiones de comportamiento. En vista de los resultados obtenidos, es razonable concluir en que los vendedores pueden destacarse sin importar en que dimensión de comportamiento se encuentren.

Sin embargo, cuando se trata de ver el interior de los vendedores destacados, ambos estudios confirmaron que se requiere de una actitud Utilitaria para sobresalir en este campo.

## **2.5. HIPOTESIS**

El Trabajo en Equipo si influye en el Desempeño Laboral de los Servidores Municipales del Ilustre Municipio del Cantón Quero.

## **2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLE**

### **2.6.1. VARIABLE INDEPENDIENTE**

Trabajo en Equipo

### **2.6.2. VARIABLE DEPENDIENTE**

Desempeño Laboral

## **CAPÍTULO 3**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo de investigación se apoya en las siguientes investigaciones:

De Campo, ya que se realizara en el lugar de los hecho siendo el Ilustre Municipio de Quero, el mismo que de aquí se recogerá todo tipo de información, además se analizara el problema de la realidad, con el propósito de describirlo, interpretarlo, entender su naturaleza y factores que lo constituyen de tal manera que se pueda explicar sus causas y efectos haciendo uso de métodos característicos de cualquier paradigma o enfoque de investigación conocidos o en desarrollo.

La Investigación Bibliográfica, a través de esta técnica revisaremos a varios autores en donde analizaremos diferentes teorías relacionadas con el tema que permita fundamentar teóricamente este trabajo.

#### **3.2 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El proyecto se inicio con una Investigación Bibliográfica sobre Trabajo en Equipo, la misma que fue complementada con documentos bajados del internet.

La Investigación Exploratoria, nos ayuda al planteamiento del problema a estudiar, recabando datos y más mecanismos que nos permitan establecer hipótesis de Investigación.

Es de Nivel Descriptivo, ya que al no existir un verdadero Trabajo en Equipo entre Autoridades, empleados, y trabajadores de la Municipalidad de Quero, esto nos permitirá conocer sí los servidores Municipales desarrollan eficientemente su trabajo, es por eso que hay que capacitar al personal, mediante cursos, charlas, de integración laboral.

### **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

La Investigación está planteada a todos los, Empleados y Trabajadores del Ilustre Municipio del Cantón Quero.

En consideración que el universo es de 80 personas, un número manejable para la investigación, por lo tanto no es necesario establecer muestra.

### 3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**VARIABLE INDEPENDIENTE:** Trabajo en Equipo

**Cuadro # 1**

Conceptualización	Categorías o Dimensiones	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e Instrumentos
<p>Es un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general, enfocados a lograr procedimientos, técnicas y estrategias que se utiliza para conseguir los objetivos propuestos</p>	<p>Políticas</p> <p>Procedimientos</p> <p>Técnicas</p>	<p>Planificación de Acciones</p> <p>Sistemas de Aplicación</p> <p>Herramientas de Práctica</p>	<p>¿ Qué políticas aplica la Municipalidad para la planificación de acciones?</p> <p>¿ En qué medida se ha considerado los sistemas de aplicación?</p> <p>¿ Qué tipo de herramientas son aplicables?</p>	<p>ENCUENTA</p> <p>SERVIDORES MUNICIPALES</p>

**VARIABLE DEPENDIENTE: Desempeño Laboral**

**Cuadro # 2**

Conceptualización	Categorías o Dimensiones	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e Instrumentos
<p>Son acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la Institución y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la Empresa.</p>	<p>Acciones</p> <p>Objetivos</p> <p>Técnicas</p>	<p>Actividades: Físicas Materiales u operativas</p> <p>Establecer la eficiencia y eficacia en su trabajo.</p> <p>Determinar la potestad sobre el órgano administrativo</p>	<p>¿ Considera que las actividades realizadas en su trabajo son adecuadas para mejorar el desempeño Laboral?</p> <p>¿ Están y claramente definidos los objetivos que determina la Eficiencia y Eficacia?</p> <p>¿ Conoce usted la potestad que le permite actuar en su trabajo?</p>	<p>ENCUESTA SERVIDORES MUNICIPALES</p>

### 3.5 PLAN DE RECOLECCION DE INFORMACION

**Cuadro # 3**

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>EXPLICACION</b>
1. ¿Para qué ?	Para alcanzar los objetivos de la Investigación.
2. ¿De qué personas u objetos?	Del Ilustre Municipio de Quero
3. ¿ Sobre que aspectos?	El Trabajo en Equipo
4. ¿Quién?	Betty Villacrés
5. ¿Cuándo?	Noviembre 2009 – Marzo 2010
6. ¿ Dónde?	Cantón Quero
7. ¿Cuántas veces?	Primera ocasión
8. ¿ Qué técnicas de recolección?	Observación , Encuesta
9. ¿Con qué?	Registro específico, ficha de campo, cuestionario
10. ¿ En qué situación?	En el desarrollo de la Investigación

### **3.6 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION**

Con la información recopilada a través de la aplicación de los cuestionarios, fichas de campo y registros, se procederá a analizar, comprobar la hipótesis planteada para el estudio.

Para la tabulación de los resultados se utilizarán tablas y gráficos estadísticos en Excel para una mejor interpretación y análisis de la información.



## CAPÍTULO 4

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS (ENCUESTA, ENTREVISTA)

#### ENCUESTA APLICADA A LOS SERVIDORES MUNICIPALES DEL ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTON QUERO

##### PREGUNTA Nº 1:

¿ El Trabajo en Equipo es beneficioso en la Institución ?

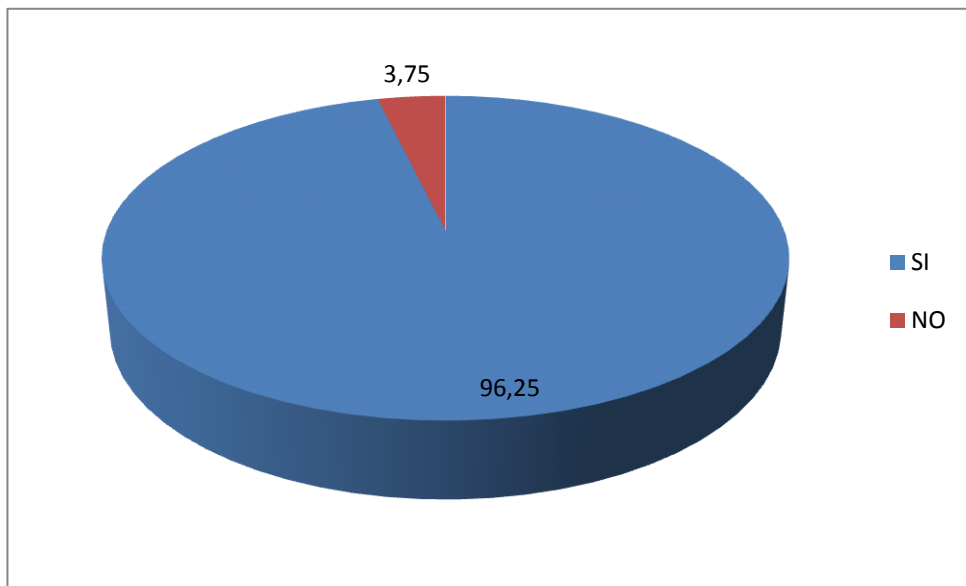
##### Cuadro # 4

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	77 Personas	96.25%
No	3 Personas	3.75%
TOTAL	80 Personas	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los Servidores Municipales del Ilustre Municipio del cantón Quero.

**Elaborado por:** Betty Soledad Villacrés Martínez.

**GRÁFICO Nº 4**



#### **INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS**

Según las encuestas aplicadas a los Servidores Municipales del Ilustre Municipio del cantón Quero, se pudo conocer que la mayoría de empleados Municipales, indican que el trabajo en equipo es beneficioso para la Institución en un 96.25%; mientras que un número pequeño de servidores Municipales correspondiente al 3.75 %, manifiestan que no es necesario realizar las actividades de Trabajo en Equipo. Lo cual, indica que del total del universo es necesario realizar los Trabajos en Equipo para una mejor atención.

## PREGUNTA Nº 2

¿ Considera que para desarrollar el Trabajo en Equipo es necesario capacitación ?

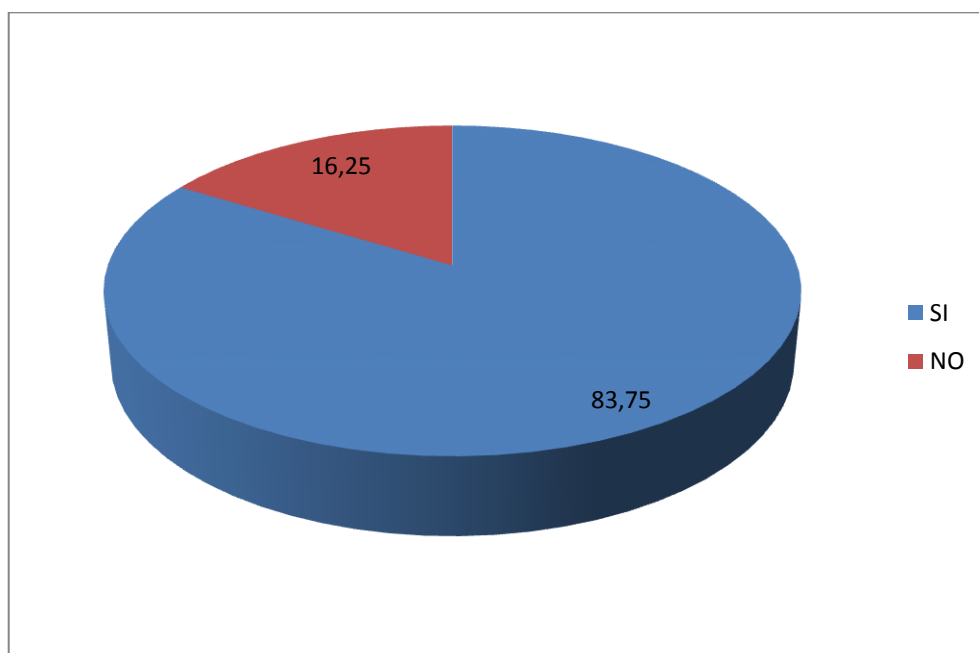
**Cuadro # 5**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	67 Personas	83.75%
No	13 Personas	16.25%
TOTAL	80 Personas	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los Servidores Municipales del Ilustre Municipio del cantón Quero.

**Elaborado por:** Betty Soledad Villacrés Martínez.

**GRÁFICO Nº 5**



## INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

De los Resultados Obtenidos, el 83.75% de los Servidores Municipales considera que para desarrollar el Trabajo en Equipo, deben capacitarse y el 16.25% manifiestan que no es necesaria la Capacitación.

El Jefe de Personal del Municipio de Quero, ante el pedido del personal que trabaja en la Institución, debe elaborar un Programa de Capacitación acorde a las necesidades de cada Departamento, sometiendo a consideración de instancias superiores.

### PREGUNTA Nº 3

¿ Cree usted que El Trabajo en Equipo integrará a los Funcionarios ?

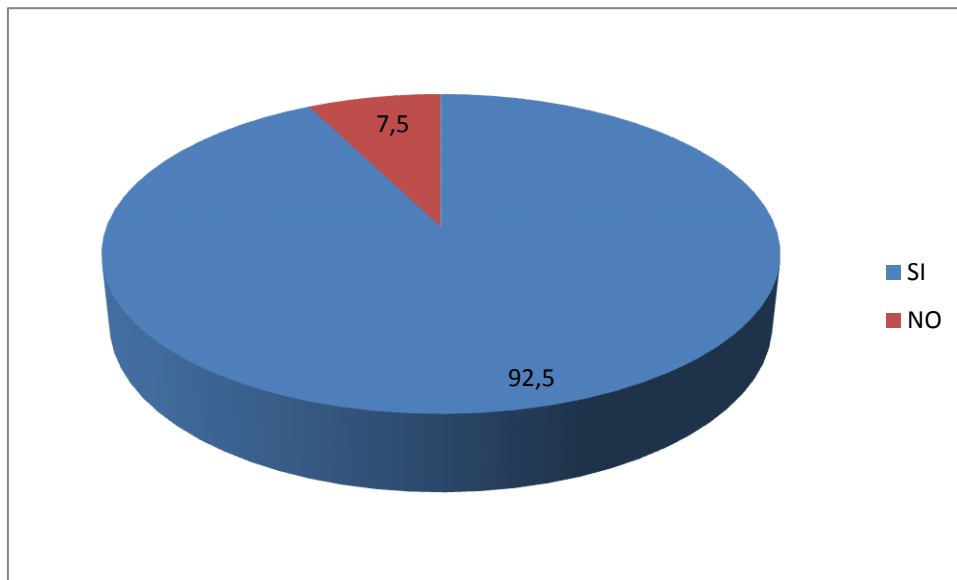
#### Cuadro # 6

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	74 Personas	92.50%
No	6 Personas	7.50%
TOTAL	80 Personas	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los Servidores Municipales del Ilustre Municipio del cantón Quero.

**Elaborado por:** Betty Soledad Villacrés Martínez.

**GRÁFICO Nº 6**



### **INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS**

De los Resultados obtenidos se pudo determinar que el 92.50% de los Servidores Municipales opinan que el Trabajo en Equipo integrará a todos los funcionarios, mientras que el 7.5% indican que no será beneficioso integrarse.

Los Personeros Municipales que se encuentran a cargo de esta Institución deberán impartir Charlas, Talleres, de acuerdo a las necesidades, el mismo que dará como resultado la Integración de todos los Empleados Municipales y así, alcanzarán la meta propuesta que es la Integración de todos.

#### PREGUNTA Nº 4

¿ Considera que El Trabajo en Equipo mejorará la prestación de servicios en la Municipalidad ?

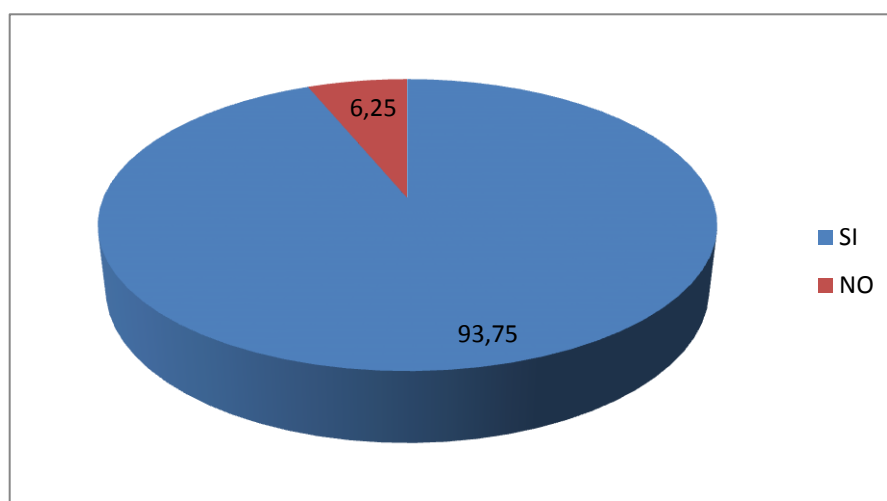
**Cuadro # 7**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	75 Personas	93.75%
No	5 Personas	6.25%
TOTAL	80 Personas	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los Servidores Municipales del Ilustre Municipio del cantón Quero.

**Elaborado por:** Betty Soledad Villacrés Martínez.

#### GRÁFICO Nº 7



## INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

Según la encuesta aplicada a los Servidores Municipales del Ilustre Municipio del cantón Quero, se pudo conocer que la mayoría de empleados Municipales manifiestan que el Trabajo en Equipo mejorará la Prestación de Servicios en la Municipalidad en un 93.75%; mientras que un número menor de servidores Municipales correspondiente al 6.25 %, manifiestan que no mejorará la prestación de servicios. Lo cual indica que del total del universo darán una atención al Contribuyente más Eficiente, ágil y oportuna.

### PREGUNTA Nº 5

¿ Necesita usted capacitación para mejorar el Desempeño Laboral ?

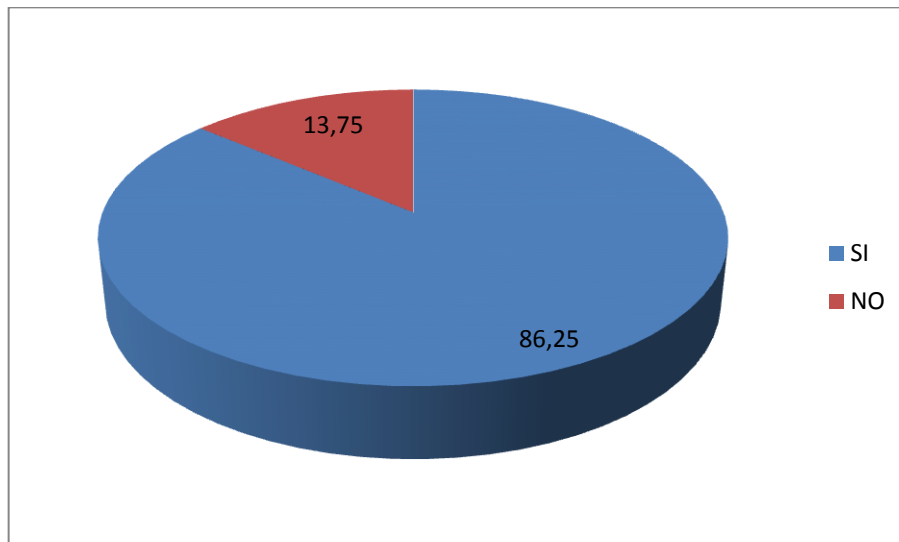
### CUADRO # 8

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	69 Personas	86.25%
No	11 Personas	13.75%
TOTAL	80 Personas	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los Servidores Municipales del Ilustre Municipio del cantón Quero.

**Elaborado por:** Betty Soledad Villacrés Martínez.

**GRÁFICO Nº 8**



### **INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS**

Del total de los Encuestados, el 86.25% dice que para mejorar el Desempeño Laboral es necesario capacitarse, sin embargo, el 13.75% lo considera innecesario.

Interpretando los Resultados, el 86.25% del total del Universo necesita que la Institución brinde constantemente Capacitaciones a todos los Empleados; el mismo que dará como resultado la Eficiencia, Eficacia y la Efectividad en las labores que desempeña cada uno de los Funcionarios.



### PREGUNTA Nº 6

¿ Cree usted que la Institución tiene definido los objetivos referente al servicio de excelencia ?

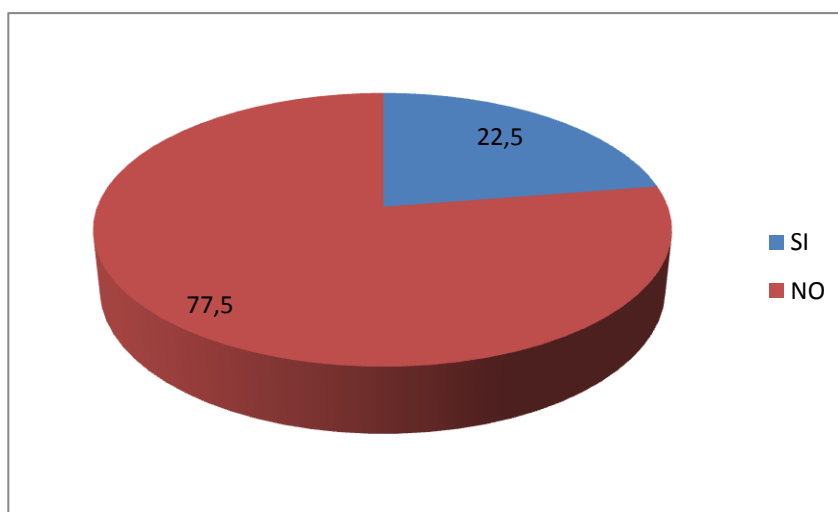
### CUADRO # 9

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	18 Personas	22.50%
No	62 Personas	77.50%
TOTAL	80 Personas	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los Servidores Municipales del Ilustre Municipio del cantón Quero.

**Elaborado por:** Betty Soledad Villacrés Martínez.

### GRÁFICO Nº 9



## INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

Según las encuestas aplicadas a los Servidores Municipales del Ilustre Municipio del cantón Quero, se pudo conocer que el 22.50% de Empleados Municipales, manifiesta que la Institución tiene definidos los objetivos referente al servicio de excelencia; mientras que un número mayor de servidores Municipales correspondiente al 77.50%, indican que no cuenta la Municipalidad con objetivos definidos. Interpretando los Resultados el 77.50 % del total del Universo necesita que la Institución puntualice políticas, estrategias para tener definido los objetivos para brindar constantemente Capacitación a todos los Empleados, el mismo que conducirá al Servicio de Excelencia.

### PREGUNTA N° 7

¿ Considera usted que los procesos que realiza en su trabajo son los más adecuados ?

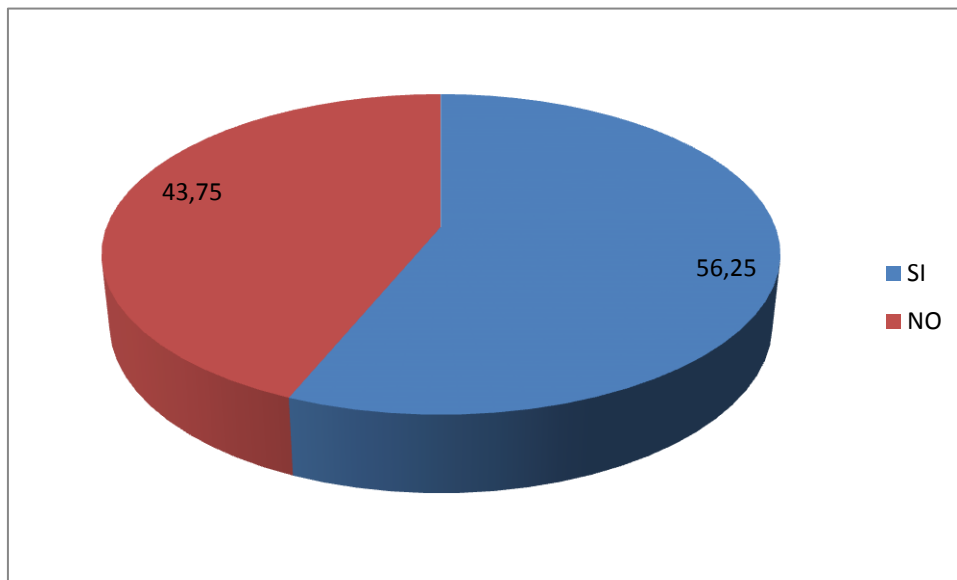
### CUADRO # 10

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	45 Personas	56.25%
No	35 Personas	43.75%
TOTAL	80 Personas	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los Servidores Municipales del Ilustre Municipio del cantón Quero.

**Elaborado por:** Betty Soledad Villacrés Martínez.

**GRÁFICO Nº 10**



### **INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS**

Según las encuestas aplicadas a los Servidores Municipales del Ilustre Municipio del cantón Quero, se pudo conocer que la mayoría de empleados Municipales manifiestan que los procesos que realizan en su trabajo son los más adecuados en un 56.25%; mientras que un número menor de servidores Municipales correspondiente al 43.75 %, indican que no tienen definido procesos de trabajo. Lo cual indica que del total del universo los Empleados Municipales tienen definidos procesos adecuados para el Desempeño Laborar el mismo que contribuirá a dar una mejor atención tanto al contribuyente interno como externo.

### PREGUNTA Nº 8

¿ Es necesario que a usted se le efectuó la Evaluación del Desempeño de sus actividades ?

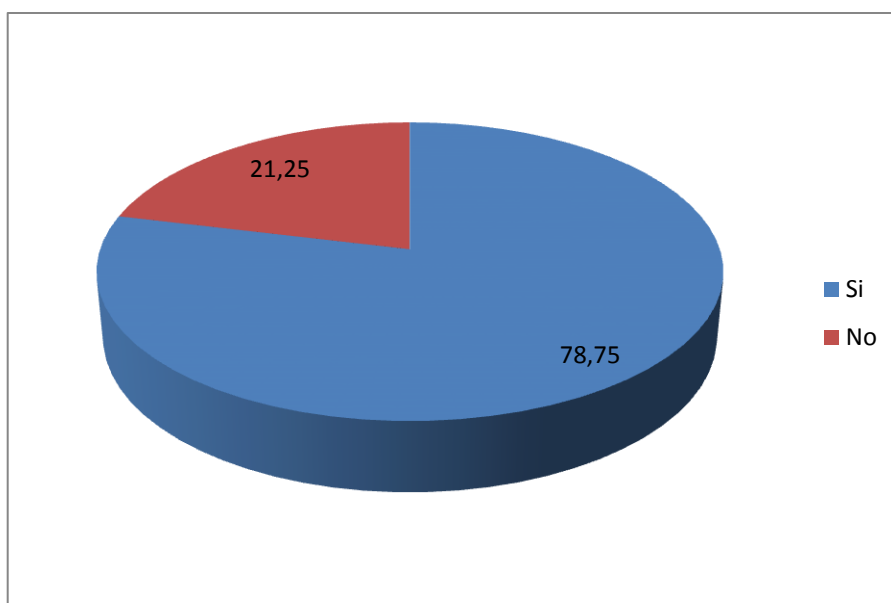
### CUADRO # 11

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	63 Personas	78.75%
No	17 Personas	21.25%
TOTAL	80 Personas	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los Servidores Municipales del Ilustre Municipio del cantón Quero.

**Elaborado por:** Betty Soledad Villacrés Martínez.

### GRÁFICO Nº 11



## **INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS**

Según las encuestas aplicadas a los Servidores Municipales del Ilustre Municipio del cantón Quero, se pudo conocer que la mayoría de empleados Municipales consideran que se efectuó la Evaluación del desempeño de sus actividades en un 78.25%; mientras que un número menor de servidores Municipales correspondiente al 21.25 %, manifiestan que no es necesario la evaluación. Lo cual indica que del total del universo están aptos para que se les realice la Evaluación del Desempeño Laboral, ya que esto ayudará a identificar el problema en cada uno de los empleados.

### **4.2 VERIFICACION DE HIPÓTESIS**

Al inicio de la Investigación nos planteamos la siguiente hipótesis:

¿ El Trabajo en Equipo si influye en el Desempeño Laboral de los Servidores Municipales del Ilustre Municipio del Cantón Quero ?

Luego de realizar la Investigación comprobamos que no existe el Trabajo en Equipo en el Ilustre Municipio de Quero, por lo que influye en el Desempeño Laboral de cada uno, por lo tanto es necesario contar con un Plan de Capacitación adecuado y eficiente para cada unos de ellos con la finalidad que permita que cuenten con los conocimientos actualizados en lo referente a su desempeño, así como el comportamiento de sus relaciones interpersonales con sus compañeros, logrando alcanzar los objetivos propuestos por la Administración que es el de entregar un servicio de calidad, rápido, eficaz y eficiente al usuario.

## **CAPÍTULO 5**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

- Los servidores Municipales no cuentan con la preparación y capacitación adecuada para desarrollar sus funciones y Trabajo en Equipo.
- El Ilustre Municipio de Quero no cuenta con un plan de capacitación que le permita mejorar los servicios que brinda a los contribuyentes.
- Los Cursos de capacitación brindados por el Ilustre Municipio de Quero a sus Funcionarios no han llenado sus expectativas en el desempeño Laboral.

#### **5.2 RECOMENDACIONES**

- Capacitar a los Empleados del Ilustre Municipio de Quero, para que puedan desarrollar eficientemente el trabajo en equipo.
- Elaborar un Plan de Capacitación acorde a las necesidades de cada departamento el mismo que le permitirá mejorar los servicios a la ciudadanía.

- El Jefe de recursos Humanos debe realizar Convenios con Instituciones que brinden capacitación para mejorar el desempeño Laboral y a la vez llenen sus expectativas a todos los funcionarios de la Municipalidad.

## **CAPÍTULO 6**

### **PROPUESTA**

#### **6. PROPUESTA**

Diseñar un Programa de Capacitación y Motivación de Trabajo en Equipo para mejorar el Desempeño Laboral de los Servidores Municipales en el Ilustre Municipio del Cantón Quero.

##### **6.1 DATOS INFORMATIVOS**

Provincia:	Tungurahua
Cantón:	Quero
Barrio:	Centro
Institución:	Ilustre Municipio del cantón Quero
Tiempo:	Noviembre 2009 – Marzo 2010

##### **6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

Recopilada la Información acerca del diseño de un Programa de Capacitación y Motivación de Trabajo en Equipo para mejorar el Desempeño Laboral de los Servidores Municipales del Ilustre Municipio del cantón Quero, utilizando como alternativa de solución que pretenda mejorar el Servicio al Cliente y a los usuarios del Ilustre Municipio de Quero.



### **6.3 JUSTIFICACION**

De la información recopilada y observando los problemas que existe con los Funcionarios del Municipio de Quero, se desprende que no existe Trabajo en Equipo y por ende su Desempeño Laboral es regular.

A través de esta alternativa de solución es necesario, la capacitación a los Empleados de la Institución, que servirá como herramienta indispensable; a través de la capacitación se logrará, mejor motivación e interés en el Recurso Humano, esto permitirá alcanzar los objetivos y metas propuestas por la Institución, así como también el desarrollo personal y profesional de los Empleados.

### **6.4 OBJETIVOS**

#### **6.4.1 OBJETIVOS GENERALES**

Proponer un Programa de Capacitación y Motivación de Trabajo en Equipo para mejorar el Desempeño Laboral de los Servidores Municipales en el Ilustre Municipio del Cantón Quero.

#### **6.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar el Programa de Capacitación del Personal de la Municipalidad de Quero.
- Aplicar el Manual de Capacitación para que los Funcionarios, Empleados y Trabajadores de la Municipalidad, se desarrollen intelectualmente.

## **ANALISIS DE FACTIBILIDAD**

Que la Municipalidad de Quero, la estructura Jurídica y Administrativa brinde un servicio de calidad, con el presente trabajo se pretende ser analizado y aprobado por el seno del Concejo Cantonal, el mismo que analizado y aprobado se pondrá en ejecución para mejorar la atención al cliente interno y externo.

Para esta propuesta la Municipalidad ha proporcionado todas las facilidades para que el Programa de Capacitación sea factible y aplicable en el trabajo diario, con el propósito de optimizar los recursos económicos y humanos en beneficio de la comunidad a quienes se deben, en forma eficiente, eficaz y efectiva.

Con este antecedente, se requerirá de una socialización y concientización del proyecto entre todos los Funcionarios, Empleados y Trabajadores Municipales, quienes en un 90% están de acuerdo con la aplicación de la propuesta por considerar beneficioso a cada uno y no existe resistencia en la aplicación del mismo con las técnicas adecuadas para mejorar la atención.

### **6.5 FUNDAMENTACION**

Sustentándome en el Marco Teórico con relación a Diseñar un Programa de Capacitación y Motivación de Trabajo en Equipo para mejorar el Desempeño Laboral de los Servidores Municipales en el Ilustre Municipio del Cantón Quero, que es un conjunto de personas interrelacionadas de tal forma que la conducta y/o el rendimiento de un miembro, influye a la conducta y/o el rendimiento de los demás; el Desempeño Laboral, son

aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

Al plantear esta alternativa está enmarcada dentro del paradigma constructivista, el mismo que permitirá:

- Ayudar a solucionar el Trabajo en Equipo en los Servidores Municipales.
- Brindar capacitación a Funcionarios, Empleados y Trabajadores del I. Municipio de Quero.
- Contribuir a Mejorar la atención de calidad a los usuarios de manera eficiente, eficaz y efectiva.

## **6.6 METODOLOGÍA**

Con el Diseño de un Programa de Capacitación y Motivación, de Trabajo en Equipo para mejorar el Desempeño Laboral de los Servidores Municipales en el I. Municipio del cantón Quero.

El presente proyecto se trata de diseñar un conjunto de acciones que propicien un trabajo sistémico basado en el Trabajo en Equipo.

Mediante una propuesta metodológica basada en concepciones flexibles describiremos el Plan de Acción con las siguientes fases:

## 6.7.1 PLAN DE ACCIÓN

**CUADRO # 12**

FASES	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLES	RESULTADOS
Sensibilización	Sensibilizar a los Servidores Municipales del I. Municipio de Quero, sobre la necesidad de aplicar cursos de capacitación y charlas de motivación.	Reuniones de socialización de grupos entre Autoridades y Servidores Municipales	Humanos Y Materiales	Del 1 al 5 febrero del 2010	Autoridades Investigador	Servidores Municipales se encuentran motivados para aplicación del Trabajo en Equipo
Capacitación	Capacitar a Funcionarios, Empleados y Trabajadores de la Municipalidad sobre el Trabajo en Equipo.	Talleres de Trabajo en Equipo, Charlas de Motivación	Humanos Y Materiales	Del 9al 12 de febrero del 2010	Personal Especializado	Servidores Municipales capacitados para poner en práctica el Trabajo en Equipo

Ejecución	Aplicación del Trabajo en Equipo a los Funcionarios del Municipio de Quero	Supervisar el trabajo en equipo en la atención a los usuarios.	Humanos Y Materiales	Del 23 al 26 de Febrero del 2010	Autoridades, Funcionarios, Empleados y Trabajadores del I. Municipio de Quero	Los Servidores Municipales utilizan sistemas de Trabajo en Equipo en forma adecuada con los usuarios
Evaluación	Determinar el grado de interés y participación de los Funcionarios, empleados y Trabajadores de la Municipalidad con la aplicación del Trabajo en Equipo	Observación y diálogo permanente con los servidores del Municipio de Quero	Humanos Y Materiales	16 al 19 de febrero del 2010	Autoridades Directores	Los servidores Municipales, emplean el trabajo en equipo en forma eficaz y eficiente

## TALLER No. 1

**TEMA:** Socialización

**TIEMPO:** 04h00

**DIRIGIDO A:** Funcionarios del Municipio de Quero

**FECHA:** 05 - 03 – 2010

### OBJETIVO GENERAL:

- Mejorar las Relaciones interpersonales entre Funcionarios, Empleados y Trabajadores.

### OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- El personal a través de la socialización mejorará el Trabajo en Equipo en la Institución.
- Comprometer su integración a todos los asistentes

### CUADRO # 13

TIEMPO	CONTENIDO	ACTIVIDADES	MATERIALES	RESPONSABLES
20´	-¿En que consiste el Trabajo de grupo?	Saludo de Bienvenida Dinámica	- Infocus  - Computadora	Organizadores del Evento
15´	TEMAS -Equipos y Trabajos en Equipo	Finalidad de la Socialización	- Power Point  - Pizarra de tiza	Autoridades de la Institución

120´	-Exposición de objetivos y desarrollo de la propuesta	-Presentación de propuesta  -Análisis de aspectos positivos y negativos	liquida  - Borrador  - Folletos	Investigadora
60´	-Factores para un Trabajo en Equipo	Comprobar a través de la participación de los asistentes la acogida de la propuesta.	- Otros	
25´	-El Trabajo en Equipo  -Compromisos	Participación activa de todos los integrantes		



## TALLER No. 2

**TEMA:** Servicio al Cliente

**TIEMPO:** 03 h45

**DIRIGIDO A:** Funcionarios del Municipio de Quero

**FECHA:** 11 - 03 – 2010

### OBJETIVO GENERAL:

- Capacitar a los Funcionarios del Municipio de Quero, para brindar un adecuado servicio al Cliente y mejorar la imagen Institucional.

### OBJETIVO ESPECIFICO:

- Mejorar la imagen Institucional a través del servicio al cliente, con la participación de sus Funcionarios.

### CUADRO # 14

TIEMPO	CONTENIDO	ACTIVIDADES	MATERIALES	RESPONSABLES
30´	-Introducción	Saludo de Bienvenida y Dinámica de motivación	- Hoja de registro de Asistencia	Organizadores del Evento
60´	-Qué es el servicio al Cliente y su Importancia?	Exposición del facilitador	- Infocus	Autoridades de la Institución
90´	-Beneficios y Ventajas del	-Análisis en grupo.	- Power Point	

30´	<p>Servicio al Cliente</p> <p>-Qué es la Comunicación efectiva</p> <p>-El Proceso de la comunicación</p>	<p>-Exposición por parte de cada Líder de grupo las ideas más principales.</p> <p>Determinar a través de la participación de los asistentes la acogida de la propuesta.</p>	<p>- Pizarra de tiza líquida</p> <p>- Borrador</p> <p>- Folletos</p> <p>- Otros</p>	Investigadora
15´	<p>-El Transmisor o emisor</p> <p>-¿Qué significa escuchar bien?</p>	<p>Participación activa en las actividades programadas.</p>		

### TALLER No. 3

**TEMA:** La Comunicación

**TIEMPO:** 03h40

**DIRIGIDO A:** Funcionarios del Municipio de Quero

**FECHA:** 17- 03 – 2010

**OBJETIVO GENERAL:**

- . Mejorar las Relaciones de los Servidores Municipales para que la Institución sea la única beneficiada

**OBJETIVO ESPECIFICO:**

- Optimizar las relaciones formales e informales dentro de la Institución

**CUADRO # 15**

TIEMPO	CONTENIDO	ACTIVIDADES	MATERIALES	RESPONSABLES
25´	Introducción	Saludo Dinámica en grupo	- Hoja de registro de Asistencia	Organizadores del Evento
60´	-Concepto de Motivaciones -La Necesidad de relaciones Interpersonales	Exposición del facilitador	- Infocus  - Power Point  - Pizarra de tiza liquida	Autoridades de la Institución   Participantes

90´	<ul style="list-style-type: none"> <li>-El Nivel de aspiraciones</li> <li>-Metas Personales</li> <li>-Necesidad de prestigio y éxito</li> <li>-El Camino al éxito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Análisis en grupo.</li> <li>-Exposición por parte de cada líder de grupo las ideas más principales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Borrador</li> <li>- Folletos</li> <li>- Otros</li> </ul>	Investigadora
30´	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Características de un hombre prospero y exitoso</li> <li>-Características de un hombre fracasado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Determinar a través de la participación de los asistentes la acogida de la propuesta.</li> </ul>		
15´	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Los Incentivos y castigos</li> <li>-Éxito en el ejercicio de la autoridad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación activa en las actividades programadas.</li> </ul>		

## TALLER No. 4

**TEMA:** Evaluación de las Actividades realizadas

**TIEMPO:** 03 h00

**DIRIGIDO A:** Funcionarios del Municipio de Quero

**FECHA:** 17- 03 – 2010

**OBJETIVO GENERAL:**

- Dar a conocer el sistema de evaluación para identificar el desarrollo profesional de los Servidores Municipales

**OBJETIVO ESPECIFICO:**

- Procurar que los Servidores Municipales, identifiquen las actividades en cada uno de sus cargos
- Proporcionar a los Servidores Municipales parámetros para la Evaluación de desempeño de su cargo.

**CUADRO # 16**

TIEMPO	CONTENIDO	ACTIVIDADES	MATERIALES	RESPONSABLES
20´	Introducción	Saludos Exponer objetivos	- Hoja de registro de Asistencia	Comisión Técnica
20´	Esquema	Dinámica	- Infocus  - Power Point	Facilitador
40´	-Intervenciones activas	-Determinación de la	- Pizarra de tiza	Jefe de Personal

	de los participantes	aceptación o no de la propuesta	Líquida	Participantes
40´	-Análisis de Técnicas de Evaluación	-Explicación, pasos y métodos de evaluación	- Manual -Formulario	
60´	-Aplicar la Evaluación	-Uso de formulario de acuerdo a sus responsabilidades	- Folletos - Otros	

## **6.7 ADMINISTRACION**

Los propósitos planteados se conseguirán tomando en cuenta las importantísimas relaciones existentes entre distintos individuos como: Autoridades, Funcionarios y Contribuyentes.

¿Qué intervienen en la Municipalidad de Quero?, todos aquellos están involucrados en mejorar la imagen de la Institución, esforzándose cada día en ofrecer más de lo que tradicionalmente realiza.

Con la aplicación de la propuesta se espera que los Funcionarios del Municipio de Quero, tengan una actitud diferente para realizar las diferentes actividades.

Por lo tanto el diseño de un Programa de Capacitación y Motivación, será el modelo operativo del proceso, para buscar seres preactivos y el mejoramiento del Trabajo en Equipo.

## **6.8 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN**

### **LINEAMIENTOS PARA EVALUAR LA PROPUESTA**

- Se realizará reuniones, consultas, cuestionarios, encuestas, entrevistas, para determinar el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- Se realizara mediante fichas de observación con indicadores cambio de actitud de cada uno de los Funcionarios de la Municipalidad del cantón Quero.

**LA VALORACION DEBE CUBRIR LOS SIGUIENTES ASPECTOS:**

- Comprobar si se ha fortalecido la propuesta en el Municipio de Quero.
- Detectar las debilidades y oportunidades de la propuesta, con el propósito de reajustarlo.
- Redefinir las Estrategias para programar, desarrollar y Evaluar el diseño de un Programa de capacitación y Motivación.



## **MATERIALES DE REFERENCIA**

### **1. BIBLIOGRAFIA**

CHIAVENATO, I. 1994. Administración de Recursos Humanos 2ed. Atlas S.A. México D.F. pp414-415

DE ALMEIDA, Mercedes L. 2000. La Administración una Herramienta para los Líderes del Futuro 1ed. Página 145

Diccionario de la Real Academia Española, página 7

KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz.1999. Administración, una Perspectiva Global 11ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, Pág. 501

OREJUELA, Eduardo, 2004. Relaciones Humanas, Psicología Social 2ed

PLAN, de Capacitación Municipal

### **PÁGINAS WEB**

<http://www.definicionabc.com/capacitación>

<http://www.definicionabc.com/general/evaluacion>

<http://www.definicionabc.com/socialización>

<http://www.degerencia.com/tema/efectividad>

[http://www.ftaa-alca.org/Wgroups/WGSV/BibInt/COM\\_SER2.ASP](http://www.ftaa-alca.org/Wgroups/WGSV/BibInt/COM_SER2.ASP)

<http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoImportanciaCapacitacion>

<http://www.monografias.com/trabajos>

[www.monografias.com/trabajos16/administraciondel.desempenio](http://www.monografias.com/trabajos16/administraciondel.desempenio)

<http://www.motivacionlaboral.galeon.com>

<http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficiencia.html>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Efectividad>

[http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio\\_de\\_atenci%C3%B3n\\_al\\_cliente](http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio_de_atenci%C3%B3n_al_cliente)

**ANEXOS**

## **2. ANEXOS**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**

**CARRERA DE SECRETARIADO ESPAÑOL**

**ENCUESTA APLICADA A LOS SERVIDORES MUNICIPALES DEL  
ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTON QUERO**

**TEMA:** EL TRABAJO EN EQUIPO INFLUYE EN EL DESEMPEÑO  
LABORAL DE LOS SERVIDORES MUNICIPALES DEL ILUSTRE  
MUNICIPIO DEL CANTON QUERO

### **INSTRUCTIVO**

Señale con una ( X ) en el paréntesis, de una sola alternativa.

1. ¿ El Trabajo en Equipo es beneficioso en la Institución ?

SI (   )                      NO (   )

2. ¿ Considera que para desarrollar el Trabajo en Equipo es necesario  
capacitación ?

SI (   )                      NO (   )

3. ¿ Cree usted que El Trabajo en Equipo integrará a los Funcionarios ?

SI (   )                      NO (   )

4. ¿ Considera que El Trabajo en Equipo mejorará la prestación de servicios en la Municipalidad ?

SI ( )                      NO ( )

5. ¿ Necesita usted capacitación para mejorar el Desempeño Laboral ?

SI ( )                      NO ( )

6. ¿ Cree usted que la Institución tiene definido los objetivos referente al servicio de excelencia ?

SI ( )                      NO ( )

7. ¿ Considera usted que los procesos que realiza en su trabajo son los más adecuados ?

SI ( )                      NO ( )

8. ¿ Es necesario que a usted se le efectuó la Evaluación del Desempeño de sus actividades ?

SI ( )                      NO ( )

Gracias por su colaboración

**ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTON QUERO**

