

INCREMENTO DE LA PROACTIVIDAD DEL RECURSO HUMANO DE LA MUNICIPALIDAD DE SÍGSIG

María de los Ángeles Pesántez Arévalo

I . E . R . S . E . - 2008

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES	4
1.1 RESEÑA DEL TEMA.....	4
1.2 METODOLOGÍA APLICADA.....	4
CAPITULO 2. DIAGNÓSTICO	6
2.1 SITUACION ACTUAL DE LA GESTION MUNICIPAL	6
2.2. LA PROACTIVIDAD DEL RECURSO HUMANO DE LA INSTITUCION	8
2.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS	10
CAPITULO 3. INCREMENTAR LA PROACTIVIDAD DEL RECURSO HUMANO DE LA MUNICIPALIDAD DEL CANTON SIGSIG.	15
3.1. CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.....	15
3.2. PROCESO DE CONCIENCIACIÓN DEL SERVIDOR (MOTIVACIÓN)	18
3.3. PROFESIONALIZACIÓN	22
3.4. ESTABLECIMIENTO DE VALORES	22
3.5. IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	23
CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	27
4.1 CONCLUSIONES:	27
4.2 RECOMENDACIONES:	28
BIBLIOGRAFIA	29

INTRODUCCIÓN

La experiencia de haber laborado por el lapso de 21 meses en la I. Municipalidad del cantón Sígsig al frente del personal, en medio de una serie de circunstancias totalmente irregulares, permitió comprender y palpar cómo y por qué la actitud del personal hacia la institución se ha desmejorado de manera importante; pero, se notó también que esa actitud puede mejorar siempre que exista la voluntad de cambio y se den las condiciones para que ese cambio ocurra.

Así surgió la idea de contribuir al cambio y el camino elegido es promover la proactividad de la institución

La proactividad se ha vuelto un tema de actualidad y es necesario conocer algunos conceptos:

Steven Covey: “la proactividad no significa sólo tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento qué queremos hacer y cómo lo vamos a hacer.”¹

Mientras que proactividad referida a toda la organización se define como “la personalidad subyacente de toda la organización. Explica como actúa la organización en función de un conjunto de creencias, valores y normas que guían la vida de la organización, en el presente y hacia el futuro”² Bajo este enfoque la proactividad comprende la historia, misión y visión, cultura, símbolos, sistemas de incentivos/recompensas.

La proactividad entendida como la capacidad de tomar decisiones basándose en valores organizacionales o institucionales, con el fin de anticiparse a los problemas y solucionarlos antes de que éstos se presenten; entendida también como la actitud de búsqueda constante de oportunidades de desarrollo, de fijarse objetivos efectivos orientados al cambio positivo, capaz de hacer personas emprendedoras en la acción y de conseguir resultados tangibles, se vuelve una característica vital para el personal que labora en una organización o institución, pública o privada, moderna y altamente competitiva.

¹ Pallarés, María. “Proactividad y éxito profesional”, arearh.com, 2007

² BID. Análisis Organizacional e Institucional. 2003, p. 3

CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES

1.1 RESEÑA DEL TEMA

La Ilustre Municipalidad del Cantón Sígsig podría elevar su proactividad de manera notable, lo cual sin duda, sumado a una serie de medidas que deberían tomar quienes dirigen la Municipalidad, provocaría una más efectiva gestión institucional.

En el capítulo 2 del presente trabajo se hace un minucioso análisis de la actual situación de la municipalidad y del nivel de proactividad a través de las actitudes del personal, se describe el origen de las dificultades de proactividad presentes en los diferentes niveles de la administración; en el capítulo 3 se propone que la Municipalidad adopte un esquema de métodos tendientes superar tales dificultades y a elevar la proactividad, que contempla programas motivacionales, de capacitación y seguimiento de los resultados obtenidos para fomentar una retroalimentación; Para concluir, en el capítulo 4 se exponen las conclusiones del trabajo que sirven para evidenciar las dificultades y se realiza una serie de recomendaciones cuya aplicación sin duda daría como resultado el incremento de la proactividad de la institución y de mejorar la gestión municipal.

1.2 METODOLOGÍA APLICADA

Para analizar el nivel de proactividad del talento humano que conforma la Municipalidad de Sígsig se empleó la encuesta de proactividad llamada UMG (Universal Management Group), adaptada a la realidad institucional del cantón Sígsig ,

Se utiliza la escala de Likert, misma que nos sirve para medir la insatisfacción, la anomia (conjunto de situaciones que derivan de la carencia de normas sociales o de su degradación), las actitudes que no son susceptibles de observación directa sino que han de ser inferidas de las expresiones verbales o de la conducta observada. Se parte de una serie de afirmaciones, proposiciones o juicios, sobre los que los individuos manifiestan su opinión, se deducen o infieren las actitudes. Los ítems (frase u opinión que expresa una idea positiva o negativa respecto a un fenómeno que nos interesa conocer) deben ser fiables y seguros. La escala de Likert es considerada como una escala aditiva, es decir una escala constituida por una serie de ítems ante los cuales se solicita la reacción del sujeto, el individuo señala su grado de acuerdo o desacuerdo con cada ítem.

La encuesta ([Anexo 1](#)) se aplicó a 20 funcionarios que constituye el 22,22% de la totalidad del personal, por ende es una muestra representativa del nivel de proactividad que pretendemos estudiar.

Para el desarrollo del presente trabajo se consideraron ítems que constan en la encuesta y han sido agrupados por temas para la elaboración de los gráficos 2, 3 y 4; en el anexo 2 –tabulación de datos- y anexo 3 se puede encontrar información que amplía lo sintetizado en los gráficos citados.

CAPITULO 2. DIAGNÓSTICO

2.1 SITUACION ACTUAL DE LA GESTION MUNICIPAL

Se detectaron tres niveles de factores que influyen frenando la proactividad del personal que labora en la I. Municipalidad de Sígsg.

Nivel técnico – administrativo: El reclutamiento del personal no se realiza bajo criterios técnico-profesionales, no se selecciona al personal de acuerdo a sus aptitudes y formación académica; por el contrario, prima la imposición vertical por parte de la autoridad de turno.

El Manual Orgánico Funcional de la institución está sobredimensionado y es inaplicable. En el mes de noviembre de 2007 se realiza un nuevo Manual Orgánico Funcional mismo que para su elaboración no contó con la participación de los actores principales, no se aplican normas técnicas como levantamiento de procesos y una ubicación correcta de los funcionarios conforme a sus capacidades, habilidades y destrezas;³ a pesar de lo cual está listo para ser sometido a aprobación por el concejo cantonal.

A partir de 1998 y 1999 se crean departamentos sin una adecuada planificación previa, pues no se asignan roles y competencias para los departamentos creados, por lo que no se ha podido apreciar los efectos positivos esperados; frente a esta falta de resultados la solución adoptada es simplemente eliminar los departamentos creados con las consecuentes indemnizaciones a los empleados cayendo reiteradamente en una mala utilización de los recursos,⁴

Hay una excesiva burocratización pues en el año 2000, cuando al cantón tenía una población de 24635 habitantes, en la I. Municipalidad de Sigsig laboraban 50 funcionarios, en tanto que a febrero de 2008, con una población de 24634 habitantes -debido a una tasa de crecimiento poblacional negativa del -0.2% en el periodo 1995- 2001⁵ - en el cantón, el número de funcionarios asciende a 90⁶ distribuidos como lo indica la tabla No. 1. El gráfico No. 1 muestra con claridad como la población tiende a decrecer pero el número de funcionarios municipales aumenta notablemente.

³ Sondeo de opinión entre empleados obreros y concejales que laboran en la I. Municipalidad de Sígsg.

⁴ En agosto de 2007, por resolución del Concejo se suprime la partida de la Jefatura Administrativa creada hace poco tiempo, primero como sección de Recursos Humanos que luego pasa a denominarse Jefatura Administrativa, todo bajo la administración del mismo alcalde reelecto, lo que edemas de la falta de planificación, da cuenta de la poca importancia que da al Capital Humano.

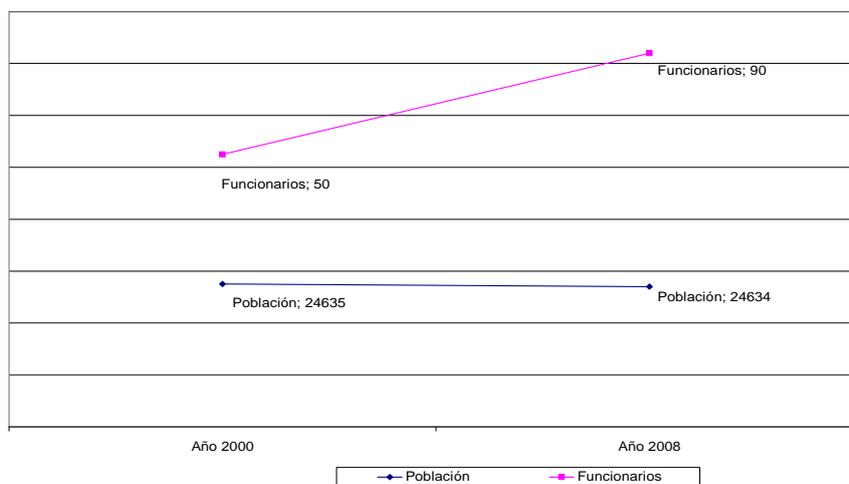
⁵ Proyección realizada en base a los datos definitivos del VI Censo Nacional de población y V de Vivienda publicados por el INEC: SIISE 4.0

⁶ Rol de pagos unificado de la I. Municipalidad de Sígsg a enero de 2008

Tabla No. 1: distribución de los funcionarios de la I. Municipalidad de Sigsig según el grado de Instrucción a febrero de 2008⁷

	Total	Instrucción primaria	Instrucción secundaria	Instrucción superior	Condición
Empleados	61	5	24	32	Nombramiento Regular
Obreros	29	21	8		Contrato Colectivo
T. funcionarios	90	26	32	32	

Gráfico No. 1: En tanto que la población se mantiene casi igual del año 2000 al 2008, pues hay una tasa de crecimiento negativa del -0.2%, el número de funcionarios municipales aumenta de manera notable



El personal se incrementa sin que la municipalidad de Sigsig asuma de forma real⁸ ninguna nueva competencia dentro del proceso de descentralización que vive el país: La población de Sigsig ha decrecido dada su tasa de crecimiento demográfico, y paradójicamente, el número de funcionarios se ha incrementado notablemente.

La política institucional: El concejo cantonal no se ha fijado objetivos y políticas que permitan un buen trabajo de la organización municipal, hay falta de coordinación entre el alcalde y directores; no se disponen de planes de trabajo por direcciones por lo que no se puede realizar evaluaciones ni seguimiento del cumplimiento de objetivos; los mandos medios desconocen los objetivos municipales y en especial sus propias funciones. El personal no tiene claro sobre cuál es la visión ^(Anexo 3, gráfico 1) a largo plazo de la I. Municipalidad de Sigsig.

⁷ Rol de pagos unificado de la I. Municipalidad de Sigsig a enero de 2008

⁸ La Unidad de Gestión Ambiental se implementó al tenor de la corriente reformista de la institucionalidad municipal en el Ecuador, por la AME, sin recursos, ni marco de acción claro y con nulos resultados en la práctica. La oficina de Coordinación del Plan de Desarrollo es un membrete para amortiguar intentos de participación ciudadana, pues los planes operativos municipales no contemplan su programación estratégica.

Situación política: la confrontación política entre el alcalde reelecto por tercera ocasión y sus opositores se manifiesta al interior de la municipalidad -en un número considerable aunque no mayoritario de funcionarios- con una tensión en crecimiento sostenido; pero, las manifestaciones externas a la municipalidad, principalmente a través del llamado “Pre Comité Cívico” ha alcanzando niveles tales que obligan a la principal autoridad municipal a trasladar su despacho junto con algunas dependencias a la parroquia San Bartolomé en tanto que los demás departamentos continúan funcionando en la cabecera cantonal; esta especie de división forzada va profundizando el conflicto interpersonal al interior del Municipio de Sígsig.

Los funcionarios que permanecen en Sígsig, se ven obligados a abandonar la casa municipal para ir a la edificación originalmente destinada para el funcionamiento del Terminal terrestre y que los transportistas se niegan a utilizar (se evidencia la falta de planificación y ausencia de consensos en la ejecución de obras) por lo que el espacio físico resulta poco atractivo y nada motivador^(Anexo 3, grafico No. 2), hecho que se suma a las circunstancias adversas ya señaladas que no promueven una apropiación real de la visión y misión y del sentirse servidores públicos.

Los funcionarios sienten que su remuneración no es equitativa^(Anexo 3, grafico No. 3) pues según manifiestan, la profesionalización, capacidad, antigüedad no son valoradas con igual criterio para todos los funcionarios.

2.2. LA PROACTIVIDAD DEL RECURSO HUMANO DE LA INSTITUCION

Hay cuatro conceptos principales que proporcionan ideas sobre la personalidad subyacente de la mayoría de organizaciones: historia, misión, cultura e incentivos.

La historia: “Cuando las organizaciones o las personas inician una nueva actividad lo hacen con mucho empeño, este entusiasmo inicial va decayendo”⁹ a la par que las organizaciones van adoptando manuales, reglamentos internos, etc.; es por lo tanto necesario asegurar nuevas políticas motivacionales. Con el cambio del contexto de la organización, es imperioso que la organización cambie, se requiere de renovación o renacimiento organizacional con el fin de no perder de vista los objetivos, la iniciativa y permitir el desarrollo de habilidades y destrezas; lo que no ha habido en la I. Municipalidad de Sígsig, pues no se ha fomentado el desarrollo del capital humano^(Anexo 3, gráfico 4) fomentando la capacitación, mejoramiento del ambiente de trabajo, innovación tecnológica ni se ha procurado alcanzar mejoras en lo relacionado a la calidad de liderazgo.

⁹ Gupta, Y. P., y D.Chin.1994.Organizational Life Cycles: A Review and Proponed Directions ford Research. The Mid-Atlantic Journal of Business 30(3): 269-93.

La misión de una organización ofrece ideas sobre la organización misma, así la “Ilustre Municipalidad de Síg sig, como organización promotora, coordinadora y reguladora del progreso en un cantón que “presenta unos indicadores sociales negativos generalmente inferiores a los que presenta la provincia y el país”¹⁰, debe cumplir con su gestión proyectando confiabilidad en el manejo y utilización de los recursos , implementando políticas de planificación y gestión estadísticas y participativas para el mejoramiento de los servicios, valorizando la obra pública , invirtiendo eficientemente los recursos, desterrando el paternalismo y la corrupción para proyectar al Cantón en su conjunto hacia el desarrollo humano sostenible”¹¹. La Municipalidad del Cantón Síg sig, durante la elaboración del Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal estableció con claridad cuál es la misión institucional y a pesar de que existe un departamento cuya función específica es poner en marcha dicho plan, no lo cumple, pues en los hechos la gestión municipal está alejada de la misión y no se aplica políticas participativas, debido a que no todas las juntas parroquiales ni comités de desarrollo parroquial son considerados a la hora de tomar decisiones y la ejecución de obras de importancia se focaliza a dos o tres parroquias de las seis que conforman el Cantón.

La cultura: a partir de 2005, año en que se agudiza una confrontación política provocando que se genere un ambiente beligerante entre quienes apoyan a la persona del alcalde y quienes se oponen a su gestión, esta cultura de confrontación ha terminado deteriorando ese conjunto de valores, creencias, ese “código de ética interno” y se ha generado en un conjunto de actitudes que frenan el desarrollo de la proactividad del personal.

Por último, la personalidad de una organización se ve configurada por su sistema de incentivos. “Para que una organización tenga un buen desempeño, debe contar con mecanismos que estimulen a individuos y a grupos a trabajar en pos de sus intereses a corto y largo plazo. Estos mecanismos que en el caso de las instituciones públicas no pueden incluir beneficios tangibles como sueldos y bonificaciones debido a su propia normativa, podrían incluir beneficios menos tangibles como la libertad de dedicarse a sus intereses o participar en iniciativas de colaboración y sentirse útiles o considerados”¹²; pero la municipalidad carece de un sistema definido y equitativo de incentivos intangibles para su personal, (reconocimientos, menciones de honor, etc.), hecho que sumada a todas las otras causas fomentan una actitud reactiva del personal.

¹⁰ Resumen del proyecto de construcción, equipamiento, y puesta en marcha de la casa de acogida en Gutún, Síg sig (Ecuador), CANDAS. (Comunidad de Ayuda a Niños de América del Sur)

¹¹ Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal de Síg sig. “Información General”, pág 19. Universidad del Azuay, CREA, AME. 2001

¹² Pallarés María: Proactividad y éxito profesional - arrearh.com.htm

2.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

La encuesta aplicada consta de 59 preguntas dirigidas a 15 factores de la organización que tienen relación con:

- **INCENTIVOS:** Remuneración, Desarrollo de Carrera, Desarrollo Personal, Desempeño Profesional.
- **VISION:** Visión Compartida
- **CULTURA Y VALORES:** Comunicación, Servicio al Cliente, Equidad, Innovación, Liderazgo, Proactividad, Calidad, Entorno del Trabajo, Seguridad, Valores.

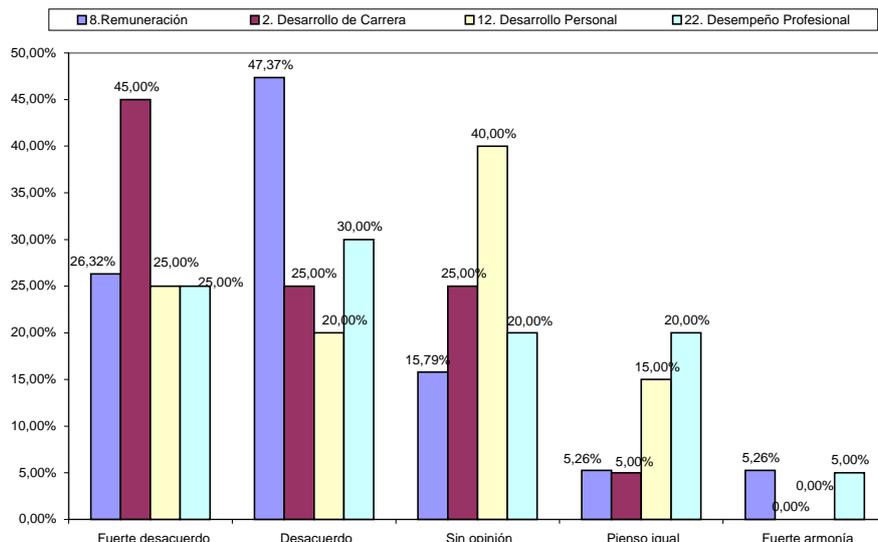
En la encuesta aplicada, cada uno de los o ítems formulados tienen 5 alternativas de opinión: “Fuerte Desacuerdo”, “Desacuerdo”, “Sin Opinión”, “Pienso Igual”, hasta la “Fuerte Armonía”.

Incentivos

- Ítem: 8: Valora la satisfacción con la Remuneración: *“Estoy satisfecho con mi paquete de beneficios”*. El 47.37% está en Desacuerdo con el paquete remunerativo.
- Ítem No. 2: Valora las posibilidades de Desarrollo de Carrera que ofrece la Municipalidad: *“La I. Municipalidad de Sígsig provee fuerte respaldo al entrenamiento del personal”* ante lo cual el 45.00% de los encuestados está en Fuerte desacuerdo
- Ítem No. 12: Valora las posibilidades de Desarrollo Personal que los encuestados perciben en el Municipio. *“La I. Municipalidad de Sígsig valora a sus empleados”*. El 40% de los encuestados prefiere No opinar; pero es interesante señalar que el 25% está en Fuerte desacuerdo y el 20% esta en Desacuerdo con la afirmación.
- Ítem No. 22: *“El entrenamiento del personal no es una prioridad en la I. Municipalidad de Sígsig”*. El 30% de los encuestados está en Desacuerdo.

Conclusión: La mayor parte de los encuestados no considera satisfechas sus necesidades de Incentivos dentro de la institución municipal como se puede apreciar en el gráfico No. 2

Gráfico No. 2: Valoración de la satisfacción de incentivos, los empleados no están a gusto con la remuneración, ni con las posibilidades de desarrollo de carrera, desarrollo personal ni desempeño profesional

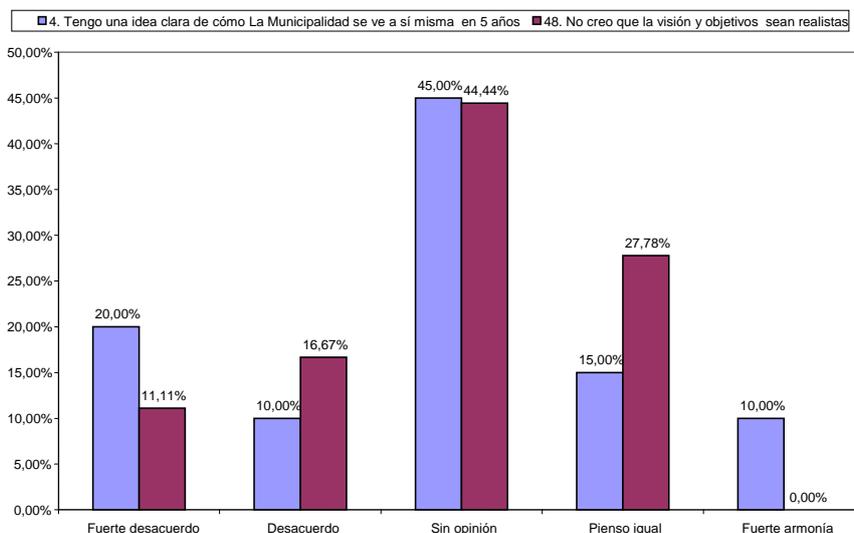


Visión Compartida

- Ítem No. 4: “Tengo una idea clara de cómo la I. Municipalidad de Sigsig se ve a si misma en 5 años”. El 45% de los encuestados no opina y el 20% está en Fuerte desacuerdo.
- Ítem No. 48: “No creo que la visión y objetivos de la I. Municipalidad del cantón Sigsig sean realistas”. El 44% de los encuestados prefiere no opinar y el 27.78% está de acuerdo.

Conclusión: A pesar de que existe una gran mayoría que prefiere no opinar, existe un porcentaje importante de encuestados que no cree que la Municipalidad tenga una visión compartida, esto se puede apreciar en el gráfico No. 3

Gráfico No. 3: Una gran mayoría prefiere no opinar; pero un porcentaje importante no cree que la Municipalidad tenga clara su visión.

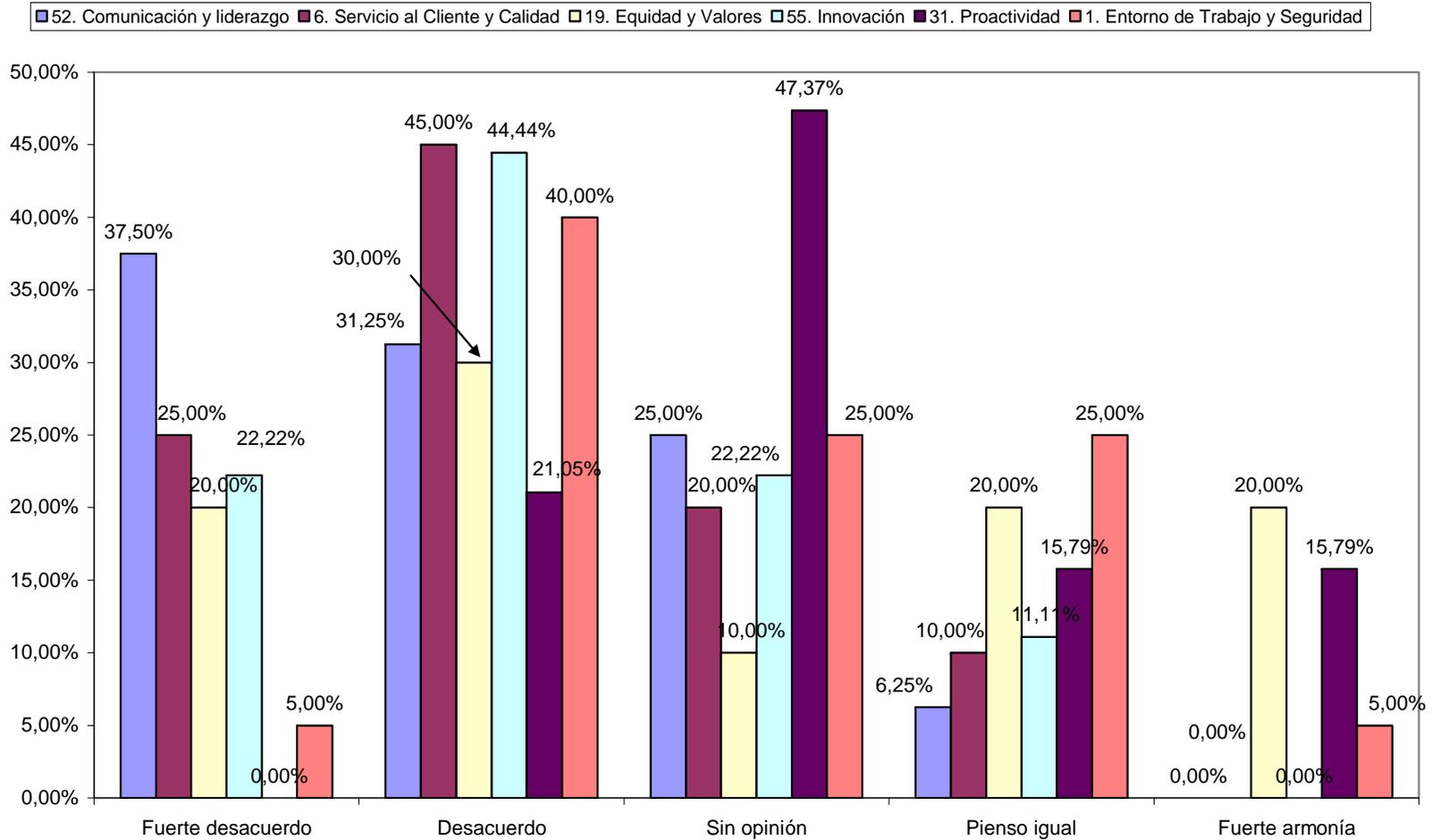


Cultura y Valores

- Comunicación y Liderazgo, Ítem 52: *“La Municipalidad del cantón Sígsig está comprometida a hacer lo que sea necesario para mejorar sus deficiencias”*. El 37.50% está en Fuerte desacuerdo.
- Servicio al Cliente y Calidad, Ítem No. 6. *“La I.Municipalidad de Sígsig me apoya en dar tiempo y esfuerzo extras para proveer servicio de calidad al cliente.”* El 45% de los encuestados está en Desacuerdo.
- Equidad y Valores, Ítem No. 19: *“Pienso que mi carga de trabajo es justa en comparación con el resto de empleados.”* El 30% está en Desacuerdo y el 20% en Fuerte desacuerdo.
- Innovación, Ítem No. 55: *“La I. Municipalidad del cantón Sígsig está abierta a mis ideas y sugerencias”*. El 44.44% de los encuestados está en desacuerdo.
- Proactividad, Ítem No. 31: *“Entiendo lo que necesita hacer la Municipalidad de Sígsig para alcanzar sus objetivos”*. Un 47.37% de los encuestados no opina y el 21.05% está en Desacuerdo.
- Entorno de Trabajo y Seguridad, Ítem No. 1: *“Pienso que mis compañeros gustan de trabajar en la Municipalidad de Sígsig”*. Un 40% de los encuestados se manifiesta en Desacuerdo con la afirmación planteada.

Conclusión: Como se puede apreciar en el gráfico No. 4, la mayor parte de los encuestados no cree que haya buen liderazgo ni comunicación ni al interior de la Institución ni hacia fuera; tampoco cree que haya suficiente servicio al cliente, ni calidad del mismo; la mayoría no cree que haya equidad, ni valores claramente determinados ni que se respeten; no creen que la Municipalidad tenga la suficiente apertura a la Innovación; a pesar de un desconocimiento de los valores, de la visión de la misión Institucional, al parecer los encuestados están dispuestos a ser Proactivos; y, finalmente, el entorno de trabajo y la seguridad tampoco son de lo mejor según la percepción de la mayoría de los encuestados.

Gráfico No. 4: valoración de la satisfacción de los encuestados con respecto a los parámetros contemplados en el ámbito de la Cultura y Valores



Analizando las conclusiones de los tres gráficos que engloban incentivos, visión, cultura y valores, y entendiendo a la Proactividad como la personalidad subyacente de la Municipalidad y que está compuesta fundamentalmente por el grado de motivación de los empleados denota claramente una insatisfacción generalizada que se manifiesta en una inconformidad en las remuneraciones, falta de un plan de carrera, inequidad, carencia de una visión compartida, no creen en la existencia de un buen liderazgo, opinan que su entorno de trabajo y seguridad no es el adecuado, existe confrontación tanto al interior y exterior de la institución, no hay calidad y servicio eficiente a la comunidad pese a que en un porcentaje considerable de empleados y obreros y por ende sus familias son parte de esa comunidad, en suma la visión y la misión de la municipalidad tiene indicadores que podrían mejorar; se debe potenciar esa disminuida actitud proactiva y conseguir un personal activo; esto sería posible si se cuenta con un líder que asuma cambios radicales que les permita desarrollar dicha proactividad y tener a más de flexibilidad y adaptabilidad hacia un futuro, la iniciativa para mejorar en todo sentido a la institución a la que se pertenecen, misma que genera oportunidades de trabajo , coyunturas de socializar, ocasiones de capacitarse y sostener en unos casos y en otro contribuir a la supervivencia de sus familias.

En base a este diagnóstico en el siguiente capítulo se efectúa la propuesta para elevar el grado de Proactividad de los funcionarios municipales.

CAPITULO 3. INCREMENTAR LA PROACTIVIDAD DEL RECURSO HUMANO DE LA MUNICIPALIDAD DEL CANTON SIGSIG.

3.1. CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

Contextualización de la capacitación

La dinámica de la motivación de personas por medio de programas de capacitación y desarrollo se puede describir de la siguiente manera: con el objeto de cambiar la conducta en la dirección de una mayor contribución al logro de las metas organizacionales, la persona debe percibir que la nueva conducta esperada sirve para satisfacer necesidades, o, cuando menos, no conduce a la anulación de las satisfacciones. “Si la estructura motivacional de la organización subraya el castigo por incumplimiento, es probable que la conducta se dé al nivel mínimo tolerado por la organización. La razón para este efecto es que el evitar el castigo, por si mismo, hace poco o casi nada por satisfacer las necesidades de autoestima y autorrealización. De hecho si el medio proporciona poca satisfacción, estas necesidades requerirán que la persona pelee con la organización, ya sea abierta o tácitamente”¹³.

El programa de motivación relacionado con la capacitación y desarrollo en la Municipalidad de Sígsig debe contemplar metas que estén dentro del alcance razonable de todos los funcionarios y debe incluir a las autoridades institucionales; el programa no debe ser interpretado como un castigo por deficiencias; de ser así resultaría poco efectivo. Se debe dar el espacio y el tiempo adecuados para que el conocimiento pueda ser aprendido. Resulta sumamente importante que los nuevos patrones de conducta no se contrapongan entre los de las autoridades y funcionarios; así paulatinamente la Institución puede generar una imagen positivamente renovada hacia el exterior lo cual mejoraría la relación entre ciudadanía-institución.

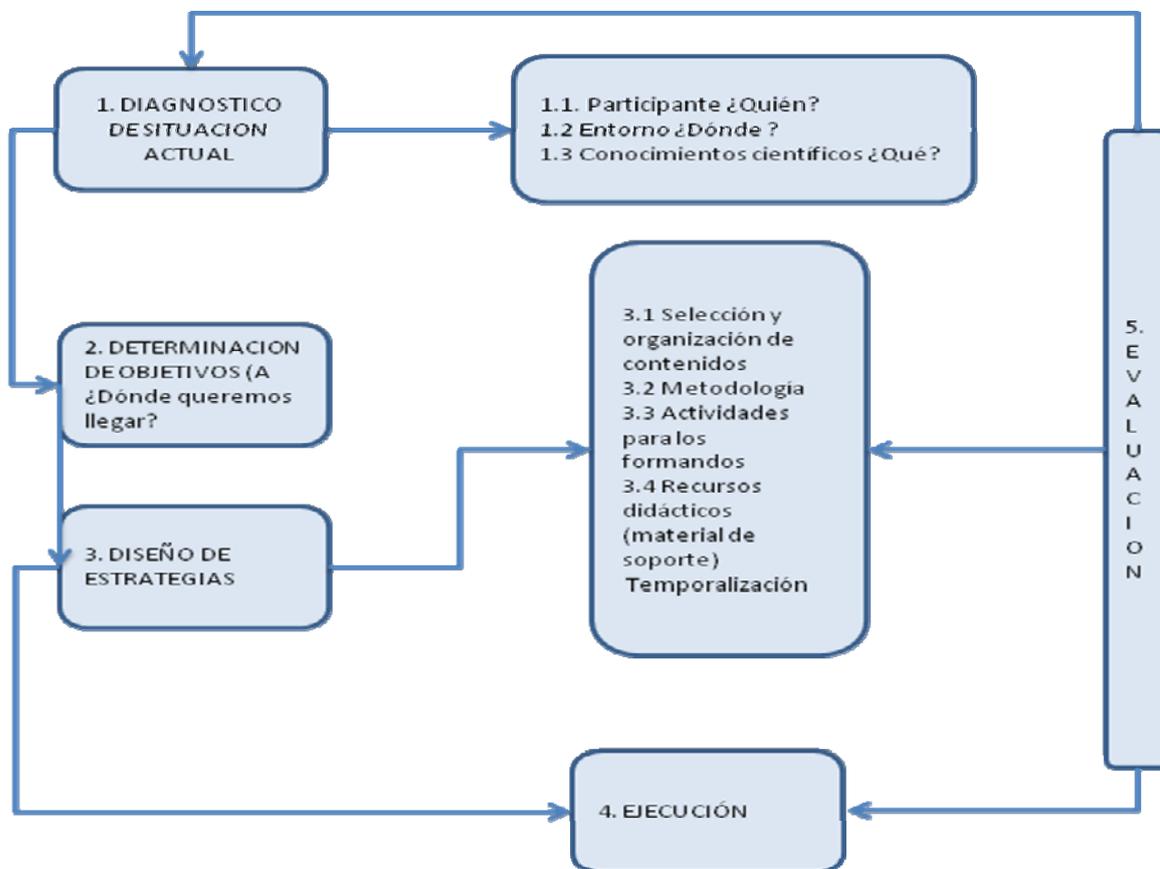
Planificación de la capacitación relacionada con la proactividad

La planificación es un proceso metódico, interdisciplinario y permanente de diagnóstico, de necesidades, de previsión y determinación de acciones y de búsqueda de alternativas para satisfacerlas, por ello en la Municipalidad al igual que cualquier otra organización debe emplearse un modelo curricular de carácter científico a fin de alcanzar los resultados buscados, en este caso el mejorar la proactividad del recursos humano.

¹³ French, L. Wendell. Administración de Recursos Humanos, Ediciones Ciencia y Técnica S.A., México 1987, tomo 3, p. 423

A continuación se propone un modelo que se resume en el diagrama siguiente:

MODELO CURRICULAR DE LA CAPACITACIÓN

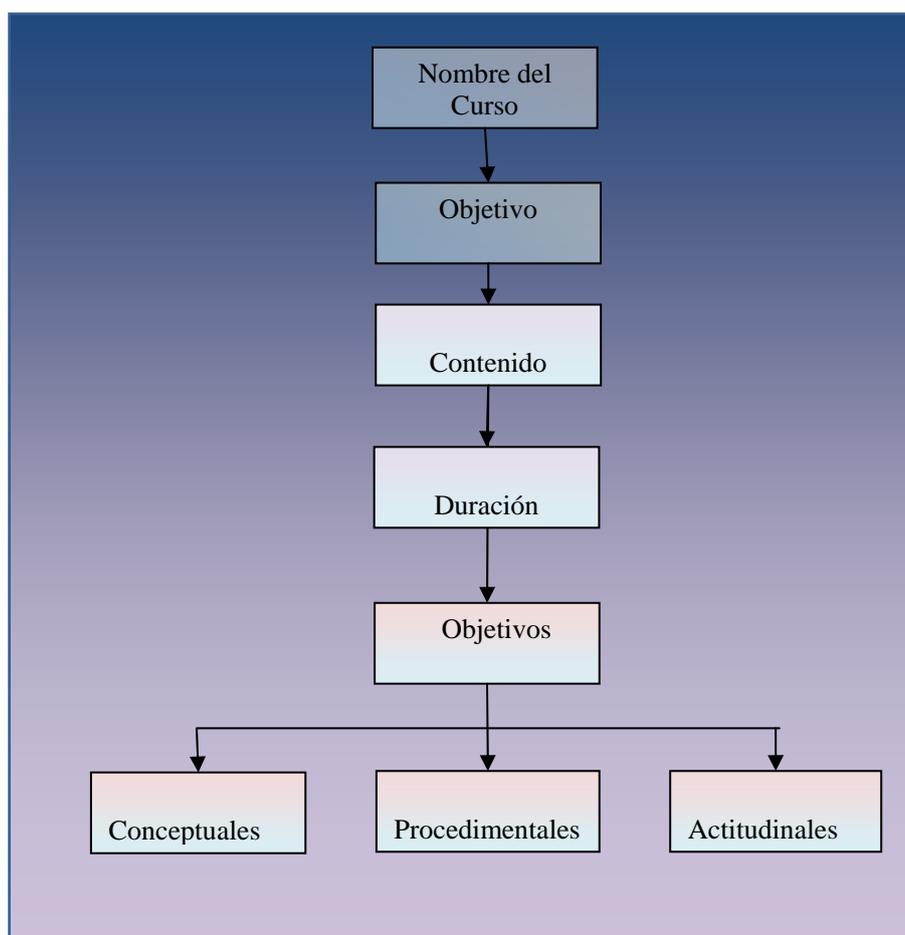


Es importante resaltar que el circuito de este Modelo queda cerrado al producirse el Feed Back entre las diferentes fases del proceso, concretamente a partir de la fase 4 (ejecución) y 5 (evaluación). Con los resultados obtenidos en la ejecución del Plan de Capacitación de los empleados y funcionarios de la Municipalidad, hacemos los replanteamientos y cambios pertinentes.

En el diagrama de este nuevo modelo se puede también observar la presencia de todos los elementos técnicos que permiten prever y ejecutar un proceso de enseñanza-aprendizaje con metodología participativa, capaz de construir conocimientos y experiencias compartidas y contextualizadas, es decir aprendizajes significativos y funcionales.

Proyecto de capacitación

Con los antecedentes conceptuales anotados y el diagnóstico realizado mediante la aplicación de la encuesta de la proactividad se procede a elaborar un Proyecto de Capacitación que comprende de lo siguiente:



Los objetivos se refieren a los resultados concretos del aprendizaje que, en términos de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes se pretende que alcancen los participantes al finalizar el curso.

Los objetivos conceptuales: son los resultados de la capacitación en cuanto a ideas, nociones, conceptos, teorías, axiomas que se espera logren los participantes.

Los objetivos procedimentales: son los resultados de la capacitación en cuanto a habilidades y destrezas, formas de hacer, accionar, operar, que se espera logren los participantes.

Los objetivos actitudinales son los resultados de la capacitación en cuanto a formas de comportamiento, conductas, juicios, sentimientos, apreciaciones, valores, objetivos que se espera logren los formandos mediante el desarrollo de la clase

El plan de capacitación para los servidores de la Municipalidad del Cantón Sígsig, orientado a elevar la proactividad del Recurso Humano se expone en el anexo 4.

Para completar el programa y generar el Feed Back o retroalimentación necesaria es importante realizar la evaluación de cada uno de los cursos planteados, con lo cual se eliminarán los puntos débiles del proceso y se potenciará los puntos fuertes para alcanzar mejores resultados, considerando que la capacitación no se limita a acciones aisladas sino es todo un proceso sistemático para mantener y mejorar los resultados alcanzados en cuanto a la proactividad del recurso humano.

3.2. PROCESO DE CONCIENCIACIÓN DEL SERVIDOR (MOTIVACIÓN)

La motivación es importante y marca una diferencia ante los resultados, pero solamente diciendo o creyendo esto no se puede garantizar el éxito; y todavía menos si se quiere hacer un buen trabajo. "Si usted dirige un equipo, piense durante un momento en su propio director o en esas personas para quien usted trabajó en el pasado. Usted probablemente tenga una tajante visión de ellos, tal vez ellos le ayudaron –o tal vez lo contrario-. Su actitud puede que hubiera sido constructiva, innovadora, o quizá le haya llevado a valorar todo el proceso como un recuerdo de burocracia excesiva. Seguramente una última impresión será la manera en como llevó a cabo su trabajo, como lo había compartido con ellos y como le hicieron sentir ante esta situación. La gente que ahora trabaja para usted, tendrá una impresión similar. De todas formas, la motivación, sin negar su importancia, no es la única tarea que debe realizar un directivo."¹⁴

Es evidente tanto por la encuesta de proactividad como por la observación directa el bajo nivel de motivación del personal en la Municipalidad de Sígsig, sin embargo para aplicar las acciones orientadas a mejorar las actitudes se deben tener claro las distintas teorías motivacionales, siendo las conocidas las siguientes:

¹⁴ Lindegaard, Eugenia. Enciclopedia del empresario. Editorial Oceano, Barcelona, 2001, pàg 902

Teoría X y Teoría Y (Douglas Mc Gregor)

- *Teoría X*: empieza por asumir que el papel es perezoso, poco interesado en el trabajo y en las responsabilidades y por ello debe ser empujado y adulado a fin de conseguir que hagan lo que sea de manera disciplinada, con alguna recompensa para ayudar al proceso de algún grado.
- *Teoría Y*: parte del punto de vista opuesto. Asume que el personal quiere trabajar, disfrutar con logros, obtienen satisfacciones de la asunción de responsabilidades y están inclinados naturalmente a buscar maneras de hacer del trabajo una experiencia positiva.

Jerarquía de las necesidades de Maslow

Las necesidades del personal son considerados por otra teoría que contribuye a describir la situación de base hacia lo que todo esfuerzo motivador debe ir dirigida: la de Abraham Maslow quien escribió que las necesidades del personal se satisfacen de manera progresiva. Dicho de otro modo, sólo cuando se satisfacen las necesidades básicas aumentan las aspiraciones y se establecen otros objetivos.

La jerarquía de las necesidades motivacionales son las siguientes:

- Necesidades de autoactualización (cómo se ve a sí mismo y como le ven a usted)
- Necesidades del Ego (cómo le reconoce la gente a usted y a lo que hace)
- Necesidades sociales (amigos y contactos personales de todo tipo)
- Necesidades de seguridad (por ejemplo: estabilidad laboral)
- Necesidades fisiológicas (lo básico en cuanto a alimentación, vestido, etc.)

Los factores motivadores/higiénicos de Herzberg

Más importante, en un sentido cotidiano, y sin duda un mayor estímulo para la acción que crea una motivación positiva, resulta esta tercera teoría. Frederick Herzberg describió dos categorías de factores: primero los factores higiénicos, aquellos que descontentan al personal sí provocan sensaciones negativas. Y en segundo lugar, los motivadores, factores que pueden hacer que la gente se encuentre a gusto.

Los "descontentadores" (o factores higiénicos): Política de la empresa y Procesos Administrativos, Supervisión, Condiciones de Trabajo, Sueldo, Relaciones con los iguales, Vida Persona(y el impacto del trabajo sobre ella), Estatus, Seguridad.

Los satisfactores (o motivadores): Logro, Reconocimiento, El Trabajo en sí mismo, Responsabilidad, Avance, Crecimiento.

Aplicación en la Municipalidad

Partimos indicando claramente que en la Municipalidad o en cualquier organización, no se puede motivar a una persona para que trabaje de manera entusiasta toda la vida, sin más intervención.

Se debe entender qué hace que una persona se anime o se desanime para así poder animarla a seguir o a evitar un determinado camino, entonces realmente podemos motivar a otra gente de un modo bastante eficaz. Lo que debemos saber es en que metaprogramas trabaja esa persona en una situación determinada y, de acuerdo con esto, presentar nuestra comunicación.

Los metaprogramas, al igual que la mayoría de las otras ideas en Programación Neurolingüística (PNL), demuestran el hecho clave de que creamos la mejor forma de interacción y cooperación cuando tratamos con la gente tal como es y no como creemos que debería ser.

En el marco de la PNL y con la información recopilada se sintetiza en los metaprogramas que encaja el personal de la Municipalidad:

METAPROGRAMA	DESCRIPCIÓN	QUE SE DEBE HACER
Hacia – Alejado de	"Quiero/no quiero hacer esto porque...". La motivación de esa persona es trabajar hacia o alejado del objetivo establecido.	Una persona hacia necesita que se le indique la dirección correcta y que se le de rienda suelta (con algún control). Una persona Alejada se le puede motivar con amenazas cuidando de que acabe por temer cualquier cosa.
Opciones - procedimientos	<i>Persona opciones</i> , prospera en un entorno donde tenga libertad de elección. <i>Persona procedimientos</i> , prefiere seguir líneas de acción escogidas y probadas.	<i>Una persona opciones</i> está automotivada. Se requiere firmeza del directivo para mantener esa libertad. <i>Persona procedimientos</i> se la motiva dando instrucciones más detalladas.
Proactivo - Reactivo	<i>Gente proactiva</i> es la que más se automotiva, la que normalmente va un paso por delante de sus compañeros. <i>Gente reactiva</i> normalmente resalta por su afición a recopilar información y por su planificación cuidadosa antes de hacer prácticamente cualquier cosa. Utiliza estas actividades como tácticas dilatorias, porque no le gusta hacer absolutamente nada.	<i>Gente proactiva</i> necesita muy poca motivación, aunque pueden perder el interés si perciben que sus iniciativas son rechazadas o excesivamente criticadas. <i>Gente reactiva</i> trabaja mejor en grupo, situación en la que tienen muy poca responsabilidad individual, y cuando tienen una idea clara de los que se les pide hacer y por qué.
Argumentos convincentes	<i>Visualmente</i> : la persona debe ser capaz de ver literalmente la información para estar convencida (55% de los empleados, en	Esta parte del proceso está bastante evidente para su actuación, esta relacionado con la frecuencia que se trata en el siguiente punto.

	<p>cualquier organización)</p> <p><i>Auditivamente:</i> La persona debe ser capaz de escuchar el argumento, en una conferencia, por recomendación de boca en boca o de cualquier otro modo (30% de los empleados, en cualquier organización)</p> <p><i>Actividad:</i> El argumento debe presentarse de manera que la persona pueda tener una experiencia práctica del producto o servicio (12% de los empleados, en cualquier organización)</p> <p><i>Lectura:</i> el argumento debe librarse en formato escrito o impreso para que la persona puede leerlo ella misma (3% de los empleados, en cualquier organización)</p>	
Frecuencia para convencer	<p><i>Automático:</i> esta gente se decide en seguida, a menudo con muy poca información.</p> <p><i>Varias veces:</i> la gente de este grupo necesita ver el argumento varias veces.</p> <p><i>Constante:</i> estas personas no están nunca completamente convencidas y necesitan constantemente una prueba de que su decisión fue correcta.</p> <p><i>Período de tiempo:</i> la gente de este grupo necesita que se le repitan las cosas pasando un período de tiempo, más que en un número específico de ocasiones.</p>	La forma de actuación es también evidente.
Identidad – diferencia	<p><i>Gente identidad:</i> la similitud que ven en el mundo que les rodea es más importante que las diferencias, aunque pueden reconocer las diferencias como una idea de último momento.</p> <p><i>Gente diferencias:</i> percibirá las diferencias antes que nada, incluso si después aprecia las similitudes.</p>	<p>La gente identidad tiene muy poco interés en la novedad o la innovación, responden lógicamente a la conformidad, a los principios y las formas de hacer tradicionales.</p> <p>La gente diferencia se inclinan hacia conceptos de "novedad", "originalidad", "progreso", "mejora".</p>

Para la aplicación de este modelo de PNL requiere de un liderazgo con formación y preocupado del talento humano para optimizar el rendimiento del personal otorgando bienestar y satisfacción en el trabajo. Pero como un alcalde no puede dominar todos los temas requiere de un equipo de apoyo, en este caso de una Jefatura de Personal que le oriente y asuma la responsabilidad de manejo del recurso más importante de una organización, su gente.

Cuando se habla de motivación, es importante recordar que en la Municipalidad o en cualquier organización, la MANIPULACION tarde o temprano siempre falla, por lo que no debe confundirse con la motivación real del empleado.

3.3. PROFESIONALIZACIÓN

Para este plan de profesionalización partimos del nivel de educación de los empleados, que a febrero de 2008 la Municipalidad cuenta con 90 funcionarios siendo: 61 empleados todos con nombramiento regular, de los cuales 5 (8.20%) tienen instrucción primaria, 24 (39.34%) tienen instrucción secundaria y 32 (52.46%) tienen instrucción superior. Todos los obreros, en número de 29, están amparados por contrato colectivo, de el total de obreros los 21 (72.42%) tienen instrucción primaria y 8 (27.58%) tienen instrucción secundaria.¹⁵

NIVEL DE FORMACION DEL PERSONAL (Anexo 3, gráfico No. 5)

Para mejorar el nivel de desempeño de los servidores es necesario que la Municipalidad apoye en la formación de sus empleados, para ello se proponen las siguientes acciones:

- Suscribir convenios con el Colegio para lograr formación a distancia o semipresencial para que así los empleados que tienen la formación de primaria puedan acceder a un título de Bachiller
- Suscribir Convenio con la Universidad Alfredo Pérez Guerrero, Extensión Gualaceo para que los bachilleres obtenga una formación de tercer nivel bajo la estrategia a distancia.

3.4. ESTABLECIMIENTO DE VALORES

Es preciso entender las diferencias entre principios o valores y actitudes para fijar los valores a ser observados en la Municipalidad de Sígsig.

Los principios representan la convicción básica de que "una forma de conducta específica o de condición última de la vida son preferibles, en términos personales o sociales, a otra forma de conducta o de condición última de la vida contrarias u opuestas"¹⁶. Contienen un elemento de juicio porque incluyen los conceptos del individuo en cuanto a lo correcto, lo bueno y lo deseable. Cuando se clasifican los principios del individuo por orden de intensidad, se llega al sistema personal de valores.

¹⁵ Rol de pagos unificado. Enero 2008 empleados y obreros. I. Municipio del Cantón Sígsig

¹⁶ Toro, Enrique. Habilidades Gerenciales. Escuela Politécnica Nacional, 2002.,p .2

Existen los siguientes tipos de valores: Teóricos, Económicos, Estéticos, Sociales, Políticos, Religiosos.

Las actitudes son proposiciones evaluadoras: favorables o desfavorables, de objetos, personas, situaciones o circunstancias. Las relaciones interpersonales se determinan en alto grado, por las actitudes que guardan las personas. Las actitudes similares tienden a provocar más cooperación y las actitudes diferentes ocasionan fricciones entre los individuos.

Los valores que deberán observarse en l Municipalidad son los siguientes:

RESPECTO HACIA SI MISMO Y HACIA LOS DEMÁS	<p>Fomentar la solidaridad entre los miembros de la comunidad</p> <p>Comportarse de manera recta, que afirme la autoestima y contribuya al prestigio institucional, que sea ejemplo y referente para los demás</p> <p>Respetar a los demás y en particular la honra ajena y rechazar todo tipo de acusaciones o denuncias infundadas</p> <p>Respetar el pensamiento, visión y criterios ajenos.</p>
HONESTIDAD	<p>Hacer de la honestidad el principio básico de comportamiento en todos los actos.</p> <p>Actuar con justicia, probidad y diligencia.</p>
VERDAD	<p>Hacer una mística de la prosecución de la verdad, tanto en la actividad académica como en lo cotidiano.</p> <p>Informar con transparencia y en forma completa</p>
COMPROMISO CON LA INSTITUCION	<p>Ser leal al Municipio y a los valores institucionales</p> <p>Cumplir las normas constitucionales, legales, reglamentarias, ordenanzas y demás normas</p> <p>Reconocer y aceptar las consecuencias de las decisiones.</p>

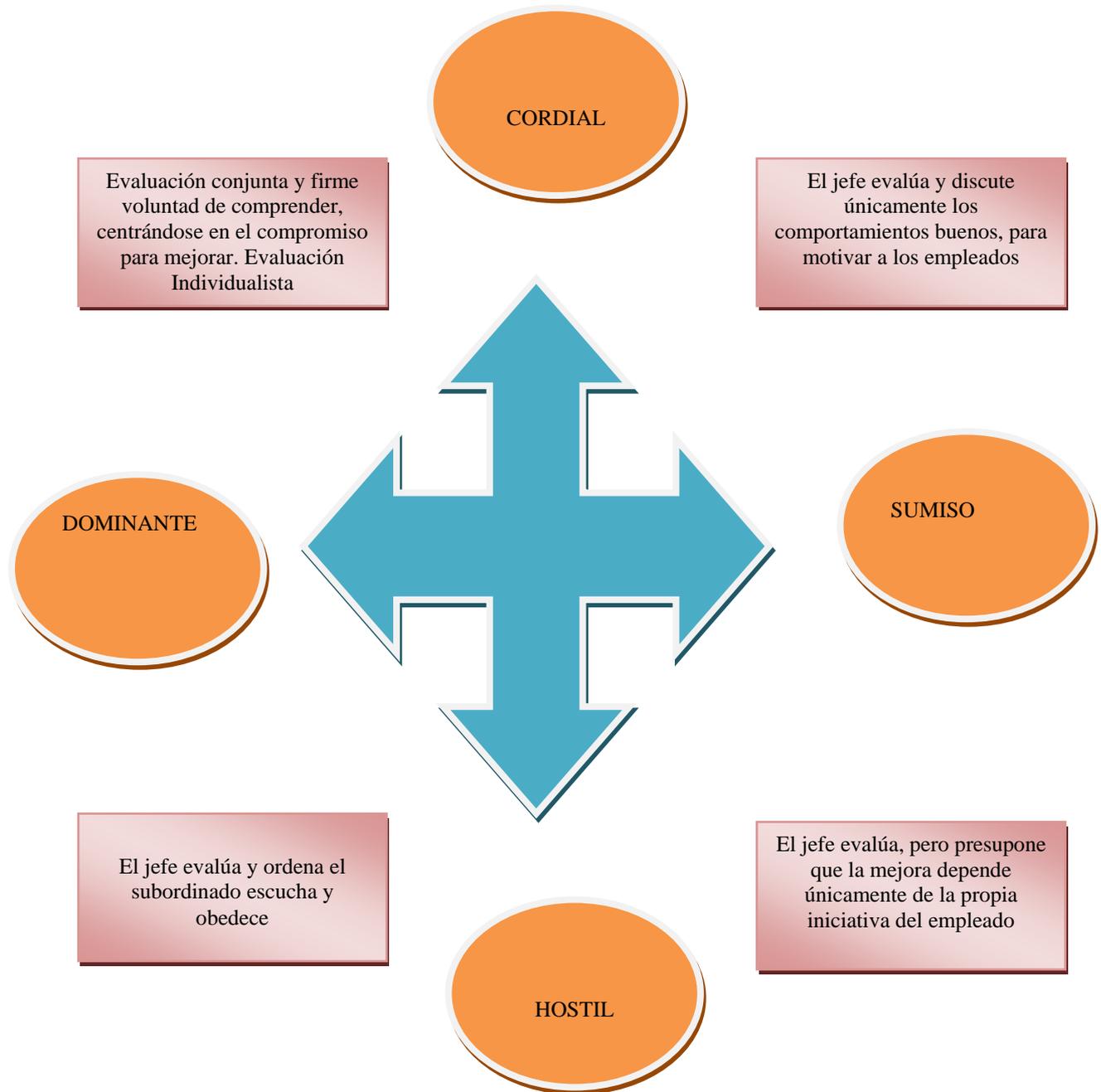
3.5. IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Los procesos de evaluación necesitan ser lo más sencillos posible pero todo lo complejos que sea necesario. Nunca deberían ser simplistas.

La eficiencia y la eficacia en el desarrollo del trabajo son parte fundamental para el logro de los objetivos de la organización. La calidad de una organización viene determinada por el grado de validez del sistema de evaluación. Como se puede apreciar en el gráfico siguiente, el jefe puede adoptar cuatro comportamientos básicos ante la evaluación.

De acierto o no de la política que se decida aplicar en la Municipalidad dependerá el éxito o fracaso de los planes de la organización. No cabe duda que el sistema más recomendable para la evaluación es el de la cordialidad

El Modelo dimensional del comportamiento del jefe como evaluador



Existen diferentes métodos de evaluación, entre ellos tenemos:

- Lista de factores
- Descripción de puntos fuertes y débiles
- Comparación entre personas: por escalafón, por comparación de pares, por distribución forzada.
- Escalas de comportamiento
- Dirección por objetivos

Cada método alcanzará sus objetivos según cada situación, buen hacer de los evaluadores, número de los mismos, cuidado en el diseño del formato e instrucciones, estructura del sistema de retribución.

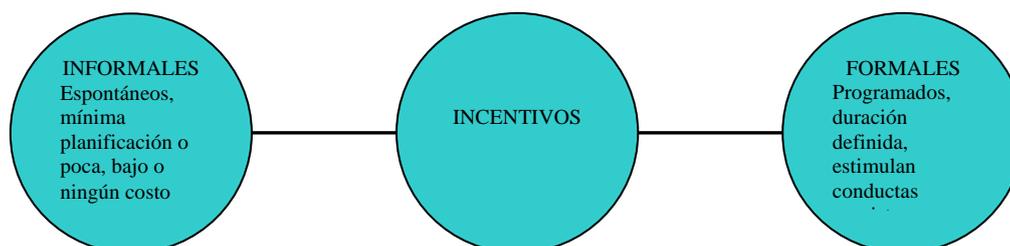
La principal razón de fracaso no está tanto en el método como en la falta de preparación y/o voluntad de los directivos para evaluar.

En el anexo 5 se presenta una ficha de evaluación que puede ser susceptible de aplicación al personal.

3.6. SISTEMA DE INCENTIVOS

Los incentivos son los objetos, categorías, metas o cualquier acción usadas como MOTIVOS para iniciar y mantener una conducta o modificar una actitud. Los incentivos sirven para: Iniciar procesos y acciones, Cambiar paradigmas, Superar obstáculos, Descubrir nuevas oportunidades, Rescatar energía creativa, Cumplir metas a largo plazo.

Los incentivos son de dos tipos:



De acuerdo con la encuesta UMG, el mayor descontento radica en el nivel de remuneraciones, sin embargo al ser la Municipalidad una entidad de carácter público el nivel de salarios debe estar enmarcado en Leyes. Con el afán de establecer las remuneraciones del personal de acuerdo a la justa apreciación y valoración de sus deberes y responsabilidades y en función al mercado de trabajo y disponibilidades financieras de la Municipalidad de conformidad con la LOSCCA(Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa) Capítulos II de las Remuneraciones : Sección 1ª. De la unificación y homologación de las remuneraciones y de la Sección 2ª. del sistema de remuneraciones: Arts. 210, 212, 213, 214, 215(Homologación de las remuneraciones, Principios, Estructura de la escala nacional de remuneraciones mensuales unificadas de los servidores públicos, De las bandas remunerativas, Política remunerativa), se pretendía que la Municipalidad instale una herramienta administrativa que concilie tanto el nivel de deberes y responsabilidades de los puestos como el esfuerzo personal y mérito de quienes lo ocupan, proceso que no llegó a cumplirse de conformidad con todo el personal razón

por la cual al momento existen demandas planteadas de un número de empleados hacia la autoridad máxima, con el fin de que se revea las remuneraciones mensuales unificadas establecidas para el año 2006 constantes en el artículo 1 de la Resolución SENRES No. 2004-000186 publicada en el Suplemento del Registro Oficial No.463 de 17 de noviembre del 2004.

Es decir que si bien existía el marco legal para realizar un justo reconocimiento salarial en función de los niveles de responsabilidad éste ha sido erróneamente aplicado.

Actualmente para acceder a una mejor remuneración debe probarse una estructura organizacional por proceso, el problema va a generarse cuando no se actúe con equidad, es decir se puede paliar el problema en uno de los orígenes de los descontentos, pero si no se actúa de forma equitativa se pueden crear conflictos.

En los que se puede actuar es en la concesión de incentivos informales, sin embargo para ellos se requiere que el liderazgo que se ejerce en la Municipalidad sea creativo y tenga conocimientos de gestión del talento humano.

El incentivo informal más poderoso de un líder es el RECONOCIMIENTO INMEDIATO Y PERSONALIZADO. La cortesía y el agradecimiento ligan resultados con renovación de energía.

A continuación cito algunos incentivos de carácter informal que pueden ser aplicados inmediatamente en la Municipalidad del Sígsig:

1. Felicitación personal del líder
2. Nota personal del líder
3. Reconocimiento público no programado
4. Tiempo en reunión de trabajo para reconocer esfuerzos

CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES:

1. La Institución Municipal carece de una visión y misión suficientemente claras y difundida, no hay objetivos institucionales a largo y mediano plazo bien definidos que sirvan como elementos que promuevan el sentido de pertenencia de los empleados a una institución de servicio público y la predisposición a trabajar todos por la consecución de tales objetivos.
2. La Municipalidad adolece de la falta de un programa sostenido que mantenga motivados a los funcionarios, que no encuentran fácilmente posibilidades de un desarrollo personal integral, y de su auto realización como individuos.
3. Los diferentes niveles de la administración municipal presentan falencias que tienen que ver con una insuficiente capacidad de liderazgo, deficiente comunicación interna y externa, falta de innovación, un deteriorado esquema de valores y un desfavorable entorno del trabajo, todo lo cual se expresa de manera clara en un recurso humano que presenta un alto nivel de reactividad y la ausencia de un servicio al cliente de calidad, el cual no podría ser entendido de otra manera.
4. El nivel formativo a nivel de obreros es bajo lo cual se evidencia en el reducido porcentaje de trabajadores que poseen bachillerato.
5. Toda organización debe definir un sistema de valores a fin de que se constituya en el marco de actuación de los servidores, aspecto con el que no se cuenta en la Municipalidad.
6. No necesariamente los incentivos deben ser monetarios, en el Municipio no se conoce respecto a la necesidad del otorgamiento de incentivos formales e informales al personal.
7. El personal ocupa cargos que no siempre está relacionado con su nivel de formación.

4.2 RECOMENDACIONES:

1. Retomar tanto la misión como la visión institucional para asumirlas como un compromiso de autoridades y de todo el recurso humano, redefinir los objetivos institucionales y en pro de su consecución, llamar a la participación activa de todos quienes conforman la Municipalidad de Sígsig, comprometiéndose a no perderlos de vista ni permitir ser distraídos por eventuales circunstancias de orden político administrativas.
2. Crear y aplicar el Plan de Capacitación de acuerdo a los esquemas propuestos en el capítulo anterior, con el fin de fomentar el desarrollo de carrera, desarrollo personal y desempeño profesional a través de mejorar los conocimientos que tienen sobre la actividad que realizan dentro de la Institución, potencializando sus destrezas y habilidades para lograr posibilidades de ascenso o de asumir responsabilidades de acuerdo a sus capacidades, en definitiva hacer que el cumplimiento de su actividad laboral signifique una realización personal y un aporte a la comunidad a la que se pertenecen.
3. Se debe asegurar un liderazgo capacitado para lo cual se vuelve necesaria la conformación de un equipo técnico especializado en los temas que tienen que ver con la administración municipal, debiendo el alcalde ocuparse exclusivamente de la parte política.

Es necesario mantener un muy eficiente sistema de comunicación interna y externa de modo que por un lado los funcionarios se encuentren informados y por lo tanto se sientan parte de la institución así como por otro lado, la imagen institucional se exprese de manera positiva hacia el cliente final que es la ciudadanía en forma personalizada y a través del sistema informático con lo cual además se daría cumplimiento a lo estipulado por la Ley de Transparencia.

La innovación no involucra solamente los recursos tecnológicos sino también las nuevas ideas orientadas a mejorar la gestión municipal y, la institución debe estar abierta a escucharlas y procesarlas a través de un sistema que bien podría estar incluido dentro de la evaluación de los programas de capacitación que se impartan periódicamente a los funcionarios.

El Municipio como tal y principalmente las autoridades deben propiciar la recuperación de valores positivos como se propone en el capítulo anterior, lo cual debe dejar de sustentarse

en simpatías o antipatías personales para, como base sólida, tener a los más altos y nobles objetivos de la institución.

4. Buscar mecanismos para elevar el grado de satisfacción en el trabajo, mediante el buen trato y otras acciones, para lo cual se deberá periódicamente medir el clima laboral a través de encuestas para detectar las debilidades y en función de ello implementar las acciones correspondientes.
5. Auspiciar la formación de los trabajadores mediante convenios con instituciones de educación secundaria a fin de que muchos trabajadores que no tiene el título de bachiller lo puedan obtener. Para ello debe procurarse implementar una estrategia de formación a distancia o semipresencial para que no se afecte el trabajo y por ello el servicio a la colectividad.
6. La unidad de Recursos Humanos debe diseñar e implementar sistemas informales de reconocimiento además de los formales que la Ley permita.
7. Ubicar al personal de acuerdo con su nivel de formación profesional.

Al poner en práctica estas recomendaciones se está asegurando el objetivo primordial de este trabajo que es: “Incremento de la Proactividad del Recurso Humano de la Municipalidad del Cantòn Sígsig”; pero, además aunque no es motivo de esta tesis se lograría elevar la calidad de servicio de atención al cliente lo cual es dar cumplimiento a un gran objetivo institucional

BIBLIOGRAFIA

- Lindegaard, Eugenia. Enciclopedia del Empresario. Editorial Océano, Barcelona, 2001
- Harris, Jeff, Biblioteca de Administración de Recursos Humanos. Ediciones Ciencia y Técnica, México, 1989
- Gómez-Mejía, Luís R. y Balkin David. Administración. Editorial Mc Graw Hill. Madrid, 2003
- Chiavento, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Mc. Graw Hill. México. Séptima Edición. 2003
- Bass, Bernard. Técnicas de Gestión de Personal. Editorial Orbis. Barcelona, 1990
- SECAP. Curso Formador de Formadores. Cuenca, 2000
- Escuela Politécnica Nacional. Habilidades Gerenciales. Quito, 2003
- Escuela Politécnica Nacional. Gerencia de Personal. Quito, 2003
- Stoner, James Y Wankel Charles. Administración. México, 1989

- Escuela Politécnica Nacional. Análisis Institucional y de la Organización. Quito, 2002
- BID. Análisis Institucional y Organizacional. Washington, 2007
- LEY ORGÁNICA DE SERVICIO CIVIL Y CARRERA ADMINISTRATIVA, LEGISLACIÓN CONEXA Y CONCORDANCIAS, actualizada a marzo de 2007. Corporación de estudios y publicaciones. Quito - Ecuador